



Centro de Estudios Estratégicos

# 1er Intercambio de Experiencias

*Grupos Coordinadores de  
Proyectos de Visión*

**Centro de Estudios Estratégicos**  
Centro de Sistemas y Planeación

**Junio de 1999**



## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	2
PRESENTACIÓN DE PROYECTOS .....	3
TALLER INTERACTIVO .....	4
<i>Factor # 1. Formalización de un grupo coordinador</i> .....	4
<i>Factor # 2. Convocatoria y Representatividad</i> .....	5
<i>Factor # 3. Sistemas de Financiamiento</i> .....	6
<i>Factor # 4. Ejecución y seguimiento</i> .....	6
<i>Factor # 5. Logística</i> .....	7
<i>Factor # 6. Difusión</i> .....	8
<i>Factor # 7. Relación con el gobierno y organismos formales de planeación</i> .....	9
<i>Factor # 8. Contexto</i> .....	9
<i>Otros aspectos y recomendaciones importantes</i> .....	10
CONFERENCIA .....	11
ACERCA DE LOS PROGRAMAS Y ACCIONES QUE REALIZAN ESTAS ORGANIZACIONES .....	11
ACERCA DE LOS LÍDERES DE ESTAS ORGANIZACIONES .....	12
ACERCA DE LOS ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO DE ESTOS MODELOS DE DESARROLLO .....	12
CONCLUSIONES .....	13
ANEXOS	
<i>Anexo I. Presentaciones de los diferentes expositores</i> .....	14
<i>Anexo II. Factores críticos de éxito del proyecto de Visión</i> .....	23
<i>Anexo III. Listados de aportaciones de los participantes</i> .....	25

## **Introducción**

El pasado 11 de Junio de 1999 se reunieron en la ciudad de Monterrey, N.L., algunos participantes en grupos promotores de proyectos de Visión de diferentes ciudades y estados.

Los objetivos de la reunión de intercambio de experiencias fueron los siguientes:

1. Intercambiar experiencias respecto al aprendizaje que el proyecto de visión ha dejado a los diferentes grupos coordinadores de este tipo de proyectos.
2. Establecer una red de comunicación y colaboración con el fin de llegar a formar un grupo de asociaciones promotoras de la participación ciudadana en la planeación de ciudades y comunidades
3. Impulsar la participación de asociaciones civiles, grupos de ciudadanos, instituciones gubernamentales, etc., en proyectos de planeación de ciudades

Para tales efectos, la agenda preparada por el Centro de Estudios Estratégicos fue:

- Bienvenida
- Proyectos de visión en el CEE
- Presentación de participantes
- Objetivos de la reunión
- Exposición de proyectos
  - ⇒ Casos exitosos en otros países
  - ⇒ Monterrey 2020
  - ⇒ Ensenada 2025
  - ⇒ El Cañón del Huajuco 2020
  - ⇒ Chiapas Visión 2020
- Taller interactivo
- Conferencia
- Cierre

## **Presentación de Proyectos**

Para dar inicio a los trabajos de la reunión, se pidió a los diferentes representantes de los grupos coordinadores que han manejado o están manejando proyectos de Visión en sus estados o ciudades, que realizaran una pequeña presentación sobre aspectos importantes del proyecto, como son: la fecha de inicio, integrantes del grupo promotor, estructura del grupo coordinador, estatuto de visión y líneas estratégicas, y algunas dificultades que se presentan en el proyecto, así como los éxitos logrados hasta el momento. Las presentaciones se encuentran en el anexo I.

A partir de las presentaciones realizadas, se formó un foro de discusión sobre preguntas de los demás asistentes hacia los representantes de asociaciones. Dentro de los principales puntos que se trataron están los siguientes

- El fin del proyecto no es el estudio en sí, sino que el estudio es el inicio del esfuerzo. El fin es la realización de los proyectos para alcanzar la visión
- Es indispensable tener una estrecha relación entre el gobierno y la ciudadanía.
- La educación es una parte fundamental de la visión, tanto la educación técnica como la capacitación para el trabajo juegan un papel muy importante
- Los Estados que han realizado ejercicios de planeación y seguimiento están posicionados en los primeros niveles de la publicación de la Competitividad de los Estados Mexicanos
- Los valores son un ingrediente importante para la visión
- Se deben hacer las revisiones a las consideraciones legales necesarias para los planes a largo plazo
- Parte del éxito de los proyectos es el proceso mismo
- Se debe hacer un balance entre los proyectos y las expectativas a corto y largo plazo
- Es necesario mantener el enfoque a través de indicadores, y una alienación, a través de la contribución que hace cada proyecto a dichos indicadores.

## **Taller Interactivo**

El taller interactivo tuvo como objetivo principal el documentar las aportaciones de los asistentes en cuanto a 8 diferentes factores, que en base a las experiencias del Centro de Estudios Estratégicos, fueron considerados como aspectos críticos para el éxito del proyectos. Para cada uno de los factores se analizaron posibles obstáculos a enfrentar, y alternativas de acción para ello. A continuación se presentan los principales comentarios dentro de cada uno de estos factores (los factores presentados por el CEE se incluyen en el anexo II y los listados completos de aportaciones aparecen en el anexo III).

### **Factor # 1. Formalización de un grupo coordinador**

#### ***Obstáculos***

- Liderazgo
  - Que existan liderazgos encontrados
  - Que más que ser un líder, se busque el protagonismo
  - La dependencia excesiva sobre el líder
  - Que se trabaje sobre intereses particulares
- Compromiso
  - Falta de compromiso de los participantes
  - Que no se garantiza la permanencia en el grupo
  - Falta de tiempo y disposición
- Integración del grupo
  - Dificultad para seleccionar a los representantes de los diferentes sectores
  - No poder identificar a los actores del desarrollo
  - Falta de un perfil a seguir
  - Problemas para tener un grupo balanceado

#### ***Alternativas de acción***

- Características de los participantes
  - Quienes han demostrado compromiso con la comunidad
  - Con liderazgo, entendimiento y capacidad de autocrítica
  - Con alto poder de convocatoria en los diferentes sectores importantes
  - Con alta aceptación por la sociedad

- Con liderazgo natural
- Emergente del sector empresarial, pero con representatividad gubernamental
- Selección de participantes basada en la definición de los alcances del proyecto
- Pláticas previas
  - Impartir pláticas de sensibilización de la importancia de una visión
  - Sobre planeación y desarrollo
- Comunicación fuerte, constante y entre diferentes medios

## **Factor # 2. Convocatoria y Representatividad**

### ***Obstáculos***

- Falta de tiempo e interés
- Falta de documentación en las juntas (responsables, fechas, etc.)
- Invitar sólo a amigos, manejando fines políticos o creando grilla con procesos de convocatoria poco claros
- No considerar los tiempos políticos para el inicio del proceso
- Cuando la región a considerar es grande, la separación geográfica es un problema
- Invitar a personas que no conocen del tema a tratar
- Falta de representatividad de todos los sectores

### ***Alternativas de solución***

- Realizar las invitaciones de manera personal y con confirmación
- Definir los perfiles adecuados de las personas que se desee invitar, investigando a los candidatos en cuanto a nivel de compromiso, tiempo disponible y grado de responsabilidad
- Establecer sistemas de reglas de participación: roles, tiempo comprometido, procesos a seguir
- Incluir a todos los sectores
- Promover los alcances del proyecto

## **Factor # 3. Sistemas de Financiamiento**

### ***Obstáculos***

- No contar con suficiencia económica para todo el proyecto, arrancar sin preestablecer el financiamiento
- Falta de objetivos y planteamientos claros que dificulten la venta del proyecto
- Falta de transparencia en el manejo de fondos y la información sobre su disposición
- No hay una base de confianza hacia la nueva organización
- No dirigirse a los donadores adecuados
- Falta de cultura de aportación; no contar con buenos ejemplos a seguir

### ***Alternativas de acción***

- Tener claro el manejo de recursos, con información disponible y abierta, presupuestos claros e información comprobable del destino de los recursos
- Crear un consejo capacitado que consiga los fondos, con posibilidad de emitir recibos deducibles, con un fideicomiso para aportaciones de la sociedad en general
- Buscar el compromiso de empresas, autoridades y organismos internacionales que hayan manifestado interés en la región
- Realizar campañas conjuntas gobierno - iniciativa privada
- Usar los recursos tecnológicos locales, así como la aceptación de donativos en especie (trabajo, lugar de trabajo, personal capacitado, etc.)
- No detener el proyecto pro falta de fondos
- No contar con una sola fuente de financiamiento

## **Factor # 4. Ejecución y seguimiento**

### ***Obstáculos***

- Falta de indicadores de avance en los proyectos
- Falta de un grupo estructurado operativamente, que dé seguimiento a las estrategias; no tener definidas las tareas de cada uno de los participantes

- Que la dirección de la asociación lleve fines políticos
- Que la operación de la asociación no tenga procedimientos claros de trabajo y de elección
- Pérdida de interés por parte de los participantes por falta de resultados palpables a corto tiempo
- Falta de una revisión constante y las adecuaciones necesarias a los proyectos
- Intervenciones de varias partes que confundan a la sociedad

### ***Alternativas de acción***

- Establecer indicadores claros y medibles de las metas, con seguimiento trimestral o mensual, con responsable del seguimiento que genere reportes continuamente
- Crear un sistema de organización matricial para el seguimiento de los proyectos
- Llevar a cabo proyectos que muestren resultados a corto plazo
- Proponer que el grupo promotor provenga de la iniciativa privada
- Asegurar que las estrategias y proyectos sean parte de la agenda de las autoridades, impulsando además la legislación de algunos proyectos
- Dar información constante a la sociedad

## **Factor # 5. Logística**

### ***Obstáculos***

- No tener agendas, moderadores, acuerdos, metas y objetivos expresados de manera clara
- Dificultad de comunicación al no tener claro lo que se quiere comunicar y los medios para hacerlo
- No considerar la logística como un gasto corriente del proyecto
- En caso de regiones grandes, hay problema en establecer los lugares de reunión, por la resistencia a los traslados y el costo de los mismos
- Falta de claridad en la convocatoria
- Incomodidad para el trabajo en grupos

---

### ***Alternativas de acción***

- Establecer una agenda clara de las sesiones de trabajo, los objetivos que se persiguen, la documentación clara de las minutas
- Avisar con al menos una semana de anticipación de las reuniones, enviando la agenda y acuerdos anteriores
- Aprovechar y compartir los recursos (en especie) de los participantes (comidas, traslados, hospedajes)
- Lograr conjuntar a otros grupos con objetivos similares
- Contar con un cronograma detallado de actividades
- Aprovechar los traslados agendando varios aspectos pendientes

## **Factor # 6. Difusión**

### ***Obstáculos***

- Manipulación de la información o envíos de señales encontradas de manera que resulte en mensajes confusos o distorsionados
- Presentarlo con un tono antigubernamental, que generen malas relaciones entre los grupo
- Falta de recursos para difusión
- Enviar la misma información a diferentes sectores y grupos sociales, que no se dé a conocer a todos
- Errores en la selección de medios

### ***Alternativas de acción***

- Hacer convenios con medios, escuelas, cámaras, asociaciones para que apoyen en la difusión, logrando el soporte en materia académica e integrando en cadenas a los involucrados
- Nombrar un responsable de difusión o varios voceros para diferentes sectores
- Contar con asesoría de un experto en comunicación
- Presupuestar desde un inicio esta partida del proyecto
- Diseñar estrategias de presentación e información dirigida para las diferentes etapas del proyecto

- Contar con diferentes medios: sitios en Internet, realizar presentaciones y conferencias, utilizar los medios masivos, realizar una encuesta, manejar videos e impresos

## **Factor # 7. Relación con el gobierno y organismos formales de planeación**

### ***Obstáculos***

- Contar con el reconocimiento de las autoridades, que se vea como competencia
- Tener cotos de poder en las diferentes dependencias
- Falta de cultura de cooperación y de comunicación
- Pretensión del gobierno a apropiarse del proyecto con fines protagónicos
- Identificación del proyecto con algún partido
- Falta de continuidad en los gobiernos

### ***Alternativas de acción***

- Involucrar al gobierno desde el inicio del proyecto, aclarando que su participación es como institución
- Procurar el reconocimiento legal de la planeación no gubernamental
- Balancear al grupo en cuanto a representantes de partidos, siendo independiente
- Manifestar la disposición del grupo a ser un apoyo del gobierno

## **Factor # 8. Contexto**

### ***Obstáculos***

- Retrasos en el proyecto durante las etapas de transición de autoridades
- Cambios acelerados en el ambiente que dificultan avanzar en conclusiones
- No conocer el contexto ni contar con indicadores socioculturales, que permitan que cada zona o región se conozca y se maneje de acuerdo a sus características propias
- No prever desastres naturales o crisis económicas

### ***Alternativas de acción***

- Considerar la inserción del proyecto en las prioridades gubernamentales
- Actualizar el entorno con entrevistas previas para la sensibilización de los participantes
- Contar con estrategias de adaptación del proyecto a los cambios del ambiente
- Hacer ejercicios de planeación de escenarios para obtener los factores críticos de cambio

### **Otros aspectos y recomendaciones importantes**

- Tener resultados tangibles a corto plazo para conseguir apoyos
- Tener contacto con otras organizaciones no gubernamentales para propiciar un intercambio de recursos y opiniones permanente

## **Conferencia**

Al final del evento, la Lic. Sofía Frech, directora del Centro de Desarrollo Social del Centro de Estudios Estratégicos, presentó un resumen del libro "Compromiso con el Desarrollo. Experiencias y modelos de cambio", en el cual se habla de algunos casos donde un miembro de la comunidad crea una organización en apoyo al desarrollo de la misma. Los casos que se tocan en la publicación son las siguientes organizaciones:

- Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.
- Asesoría Técnica a Comunidades Oaxaqueñas, A.C.
- Consejo Ciudadano Pro-Desarrollo de Villa de García
- Instituto Poblano de Readaptación, A.C.
- Fundación Tarahumara José A. Llaguno
- Asociación Mexicana de la Retinitis Pigmentosa y Enfermedades de la Retina, A.B.P.
- Pronatura, A.C.

Como conclusión a la exposición se presentaron las lecciones aprendidas ante estos casos.

### ***Acerca de los programas y acciones que realizan estas organizaciones***

- Gran parte de los programas tienen como principio de solución mejorar la educación, tanto a través del sistema formal como a través de espacios alternativos
- Realizan acciones encaminadas a eliminar las relaciones de dependencia tanto de los mismos organismos como de los individuos
- No substituyen la acción de gobierno, sino que la complementan y promueven que los organismos del sector público destinen mayores recursos a programas en beneficios de los más necesitados
- Muchos de los programas y acciones están enfocadas a promover un cambio de actitud y mentalidad en la sociedad para un mayor compromiso social
- Consideran a la familia como espacio privilegiado de formación, educación y construcción de una sociedad más equilibrada y armónica, y construyen acciones en torno a ella
- Los resultados y el impacto de estas organizaciones han tenido un alcance mucho mayor del esperado en un principio
- Las actividades y programas que realizan se han adaptado a las circunstancias, oportunidades y cambios que han ido presentándose a través del tiempo

### ***Acerca de los líderes de estas organizaciones***

- Su trabajo por el desarrollo es un compromiso personal
- Son visionarios
- Se encuentran cerca de la realidad y son sensibles a ella
- Son humildes
- Tienen capacidad de descubrir el valor de los demás
- Poseen un enorme poder de convocatoria
- Están dispuestos a desempeñar distintas actividades
- Capitalizan sus recursos personales
- Cuentan con una experiencia familiar de compromiso social
- Son entusiastas y positivos acerca de las alternativas para el desarrollo

### ***Acerca de los elementos clave para el éxito de estos modelos de desarrollo***

- Promoción de la participación
- Educación como estrategia central
- Apego a las necesidades de las comunidades
- Enfoque de desarrollo
- Colaboración y redes de ayuda con otros organismos
- Respeto y valoración de las culturas y costumbres de los individuos y las comunidades
- Desarrollo social y económico con visión integral
- Trabajo en equipo
- Relación con el sector público clara y definida
- Estructura y procesos claros
- Transparencia en el manejo de recursos

## **Conclusiones**

Dado el análisis de las aportaciones de los invitados al Intercambio de Experiencias, las principales alternativas que se repitieron dentro de los diferentes factores fueron:

1. La selección de participantes líderes de la comunidad, representativos de la ciudadanía en sus diferentes sectores, con capacidad crítica y alto poder de convocatoria
2. Contar con una estrategia de difusión dirigida a los distintos grupos a involucrar, con el apoyo de empresas, escuelas y otras asociaciones
3. Formar un consejo para la recaudación de fondos, con la posibilidad de emitir recibos deducibles, donde participen empresas, autoridades y organismos internacionales
4. Presentar constantemente el estatus del proyecto, con indicadores de avance que se cumplan y la exposición del manejo de recursos
5. Tener una estructura de trabajo estandarizada para términos operativos de los proyectos
6. Involucrar a las autoridades desde el inicio del proyecto, contando con su participación como institución, para evitar retrasos en los cambios de autoridad

Se espera que estas acciones contribuyan al buen funcionamiento de los grupos coordinadores durante la realización de la visión, y en su etapa de gestión de los proyectos.

---

# ANEXOS

---

---

# Anexo I. Presentaciones de los diferentes expositores

---

## Malasia

**Idea:** Gobierno nacional

**Producto:** Una visión y el diseño de visiones en diferentes aspectos (social, político, económico)

**Innovación:** Lograr unir las diferentes etnias, razas, religiones y culturas, donde todos comparten la visión

**Seguimiento:** Planes y programas de internacionalización que conjuntan las 14 puntos de la fórmula ganadora

## Vancouver

**Idea:** Original del City Council

**Producto:** Construir un plan de desarrollo de la ciudad (cityplan)

Invitación abierta al público a través de círculos de participación, definición de problemas y alternativas de solución para generar la visión

**Innovación:** toda la comunidad genera consenso a través de ferias de ideas y encuestas

**Seguimiento:** cada vecindario genera su visión derivada de la de la ciudad con apoyo del gobierno

## Bilbao

**Idea:** Asociación de empresas, admon. pública, universidades y ong's.

**Producto:** Revitalización de la ciudad de Bilbao

A través de una planificación e investigación de modelos existentes, mediante el análisis de escenarios

**Innovación:** uso del análisis de escenarios futuros

**Seguimiento:** un sistema de indicadores de avance para cada comité de los programas de actuación, con socios expertos en cada área a tratar

## Visión Monterrey 2020

**Construyendo Nuestro Futuro**

## Antecedentes

- Aproximadamente 500 líderes de opinión participaron en este proyecto, llevado a cabo de febrero a julio de 1996
- Fueron invitados por el comité Monterrey 400 (Iniciativa privada) y conducidos bajo la dirección metodológica del ITESM y el Centro de Productividad de Monterrey

## Sistema de financiamiento

- El proyecto fue realizado con el patrocinio de CEMEX México, Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma y el Centro de Productividad de Monterrey

## Visión Monterrey 2020

**Monterrey: Líder en la Industria y los Servicios de Alta tecnología**

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

## Líneas Estratégicas

- |  |  |
|--|--|
| 1. Sistema educativo de vanguardia.  | 6. Infraestructura de comunicaciones de primer mundo.          |
| 2. Una cultura de calidad y productividad de clase mundial.                    | 7. Infraestructura legal que propicie y proteja el desarrollo. |
| 3. Sistema político honesto y eficiente, promotor de la industria y servicios. | 8. Mejores relaciones con la federación                        |
| 4. Fuerte base tecnológica empresarial   | 9. Sociedad participativa y crítica.                           |
| 5. Una cultura empresarial moderna y dinámica.                                 | 10. Contacto y apertura con el resto del mundo.                |

## Líneas Estratégicas

- |   |   |
|---|---|
| 11. Una cultura definida y apegada a los valores del regionmontano.   | 14. Mayor participación y liderazgo a nivel nacional. |
| 12. Un desarrollo urbano de la ciudad que propicie el desarrollo integral de sus habitantes.                                  | 15. Apoyo al desarrollo estatal y regional.           |
| 13. Un medio ambiente físico que satisface las necesidades de los regionmontanos y se conserva para las generaciones futuras. | 16. Servicios públicos eficientes.                    |
|   | 17. Servicios financieros de clase mundial.           |

### **Dificultades Principales en el Proyecto**

---

- La difusión del proyecto presentó dificultades ya que se tenían en la ciudad otros eventos por el 400 Aniversario de la Fundación de Monterrey. Muchos aún no lo conocen

### **Principales Éxitos del Proyecto**

---

- La selección de los participantes, donde se tuvo una buena representación de los diferentes sectores que integran la vida de la comunidad

### **Visión Monterrey 2020**

---

**Construyendo Nuestro Futuro**

## El Cañón del Huajuco

### VISIÓN 2020

## Antecedentes

- El proyecto se realizó dentro de los meses de septiembre a noviembre de 1997
- Participaron 225 invitados, entre representantes de vecinos del Cañón, funcionarios públicos (federales, estatales y municipales), profesionales en la materia, instituciones e inversionistas

## Estructura del grupo promotor

- Mesa directiva
  - Presidente
  - Secretario
  - tesorero
  - vicepresidente
- consejo directivo
- Grupo Promotor: DEPHAC  
Asociación de vecinos,  
inversionistas y desarrolladores  
Su misión: Promover el desarrollo  
ordenado del Cañón del  
Huajuco

## Porqué es importante la visión para el Cañón del Huajuco

- En el grupo promotor existían antecedentes del problema
- Los directivos creían en la necesidad de una visión
- Buscaron apoyo de autoridades en la materia para lograr la concientización
- Se buscaron donativos

## Sistema de financiamiento

- A través de aportaciones voluntarias de los inversionistas y desarrolladores importantes

## Visión 2020

### *El Cañón del Huajuco: Armonía entre el desarrollo urbano y el medio ambiente*

*El Cañón del Huajuco es una zona predominantemente verde, con un desarrollo urbano planeado en transporte, vialidad y servicios; que armoniza con el medio ambiente y ofrece a sus habitantes una alta calidad de vida*

### Líneas Estratégicas y Objetivos

---

1. Condiciones legales y operativas adecuadas a la actuación de autoridades y vecinos
2. Leyes y reglamentos difundidos ampliamente
3. Planes de desarrollo aptos para la zona, apegados a la Visión
4. Zona totalmente equipada con infraestructura y servicios de calidad
5. Zona cómodamente integrada al área metropolitana de Monterrey
6. Alto nivel de vida de los habitantes de la comunidad

### Dificultades Principales en el Proyecto

---

- La concurrencia de participantes en las fechas y horas de las diferentes sesiones
- Faltó mayor trabajo de síntesis para determinar los puntos de consenso
- Dificultad para convencer a las nuevas administraciones públicas
- Participación con las autoridades en la formulación de planes de desarrollo

### Principales Éxitos del Proyecto

---

- Mayor consenso sobre las características de desarrollo de la zona
- La mezcla de los grupos fue balanceado y representativo

### Éxitos en el seguimiento

---

- Incorporación de los elementos de la visión en el Plan Municipal de Desarrollo para la zona
  - Ecológico (preservación de la zona)
  - De densidad poblacional
  - De infraestructura
  - De financiamiento (fideicomiso)

### Cañón del Huajuco

---

Visión 2020

## “CHIAPAS VISIÓN 2020”

## ANTECEDENTES

- Chiapas: estado de contrastes
- Estudio de CCE-ITESM: Chiapas en el último lugar de atraktividad de inversión
- Alta rotación de gobiernos
- Preocupación del sector empresarial
- 1997: nace Fomento Económico de Chiapas, A.C.

## SISTEMA DE FINANCIAMIENTO

- Participación del Gobierno del Estado
- Campaña financiera conjunta: iniciativa privada y Gobierno del Estado
  - Aportaciones de empresas de otros estados de la república
  - Aportaciones de empresas locales

## GRUPO COORDINADOR

FOMENTO ECONÓMICO DE CHIAPAS, A.C. (FEC)

CONSEJO DIRECTIVO

ASAMBLEA DE ASOCIADOS DE LAS 9 REGIONES ECONOMICAS

- ASOCIADOS DE FEC
- FUNCIONARIOS DE GOBIERNO
- INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO
- INSTITUCIONES EDUCATIVAS

- CENTRO
- BOCANUSCO
- FRATESCA
- ALTIR
- ISTMO-COSTA
- SELVA
- FRONTERIZA
- SIERRA
- NORTE

➔ Grupos Consultivos

## PRINCIPALES DIFICULTADES

- Regiones heterogéneas
- Desarticulación de los sectores productivos
- Poca experiencia en ejercicios de planeación
- Sectores productivos deprimidos
- Permanencia de los participantes en el grupo promotor
- Selección de participantes de los grupos consultivos

## PRINCIPALES EXITOS

- Convencimiento del Gobierno y de los actores de la economía del estado
- Alta motivación del grupo promotor
- Campaña financiera exitosa
- Inversión de la empresa Axa Yazaki

## SITUACIÓN ACTUAL

- Se concluyó la fase I "Identificación de las actividades motoras de desarrollo".
- Fase II "Análisis estratégico sectorial"
  - Integración de los grupos consultivos sectoriales
  - Sesiones de planeación estratégica

## Visión Ensenada 2025

## Antecedentes

- Este proyecto inició en los meses de julio y agosto de 1997 y contó con la participación de aproximadamente 200 ensenadenses
- Fueron invitados por diferentes personas de la iniciativa privada de la ciudad de Ensenada y conducidos bajo la dirección metodológica del ITESM

## Sistema de financiamiento

- El proyecto fue realizado con el patrocinio del Gobierno del Estado de Baja California y las aportaciones de la Iniciativa Privada ensenadense

## Visión Ensenada 2025

*Ensenada: Excelencia en servicios turísticos de alto nivel y en industria de gran valor agregado*

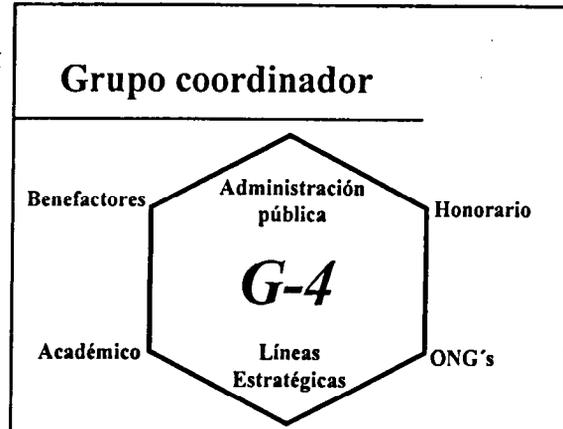
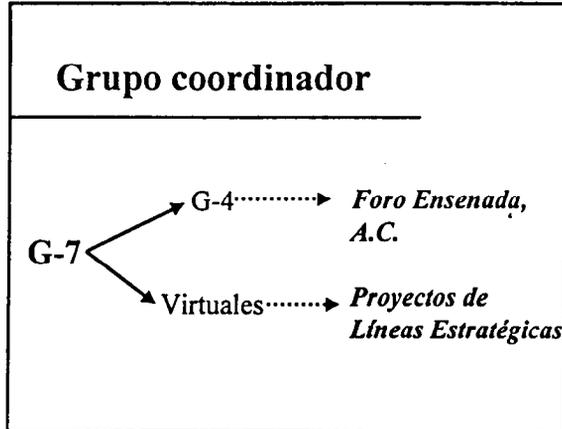
*Una ciudad donde se respeta el medio ambiente, se promueve la cultura y la democracia con una ciudadanía participativa, emprendedora y hospitalaria que busca constantemente mejorar su calidad de vida*

## Líneas Estratégicas

1. Sistema de desarrollo urbano integral
2. Sistema educativo dinámico y eficiente
3. Estructura de conservación ambiental definida
4. Desarrollo económico estratégico e industria de alto valor agregado
5. Sectores primarios de clase mundial
  - a) pesca - acuacultivo
  - b) agropecuario
6. Turismo propulsor del desarrollo económico
7. Seguridad pública eficiente y técnicamente actualizada
8. Gobierno honesto y comprometido con la democracia
9. Sociedad promotora de los valores y la cultura

## Grupo coordinador

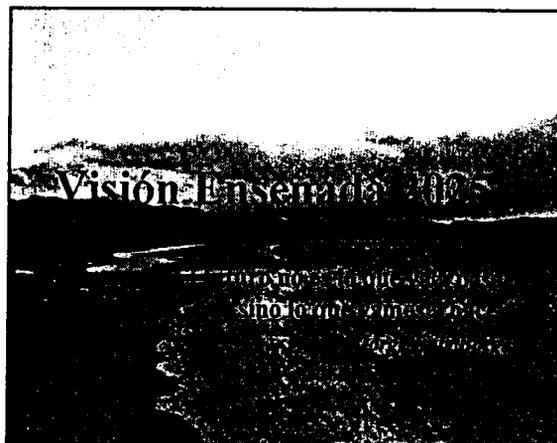
El Foro Ensenada, A.C. actualmente está conformado en su estructura por los representantes de cinco consejos y los coordinadores de las líneas estratégicas a los que se les ha denominado como G18; cada uno de estos coordinadores tiene a su vez un grupo responsable de los proyectos prioritarios definidos en cada línea estratégica



- ### Dificultades Principales del Proyecto
- Imagen equivocada
    - a) partidista
    - b) grupo de amigos elitistas
  - Preferencia del Gobierno del Estado por otros consultores
  - Pesca vs. Acuicultura vs. Acuicultura
  - CODEEN - CONSULTEN
  - ¿Por qué nosotros no fuimos tomados en cuenta?
  - Polémica por la metodología utilizada
  - Canalización de fondos del Gobierno del Estado hacia 2025

- ### Principales Éxitos del Proyecto
- 4 El proceso
  - 4 Pensamiento a largo plazo (concientización)
  - 4 Equipo de trabajo de las líneas
  - 4 Relaciones con las autoridades municipales
    - proyectos ecológicos
    - regulación construcción
    - valores
  - 4 Relaciones con las autoridades estatales
    - seguridad pública
    - valores
    - presentación a funcionarios
    - cultura
    - desarrollo económico
  - 4 Cada presentación "un éxito"

- ### Situación actual del Proyecto
- Avances en líneas estratégicas
  - Página en internet
  - Logo
  - Newsletter
  - Curso de verano
  - Visitas a otras ciudades



---

## Anexo II. Factores Críticos de éxito del proyecto de Visión

---

## Factores críticos para el éxito de un Proyecto de Visión

Centro de Estudios Estratégicos

### *FACTORES CRITICOS*

- Formalización de un grupo coordinador
- Convocatoria y representatividad
- Sistema de financiamiento
- Ejecución y Seguimiento
- Logística
- Difusión
- Relación con Gobierno y organismos formales de planeación
- Contexto

### *Formalización de un grupo coordinador*

- Independiente del gobierno; pero fuertemente relacionado
- Estructura organizacional definida
- Estructura operativa clara
- Involucramiento y compromiso
- Imagen de confianza e integridad en la comunidad
- Con poder de convocatoria
- Con las siguientes funciones principales
  - Gestionar los recursos para la realización de los proyectos de la Visión
  - Coordinar a las diferentes entidades involucradas en los proyectos
  - Difundir los avances y proyectos a realizar
  - Monitorear y evaluar los logros de los proyectos y de la visión en general

### *Convocatoria y representatividad*

- Identificar los principales sectores de la comunidad
- Convocar a representantes "clave" de todos los sectores identificados (Análisis de Redes Sociales)
- Mecanismos de convocatoria
  - Invitaciones personales, mensajería
  - Prensa
  - Confirmaciones
- Planes de contingencia para falta de quorum y/o representatividad.

### *Sistema de financiamiento*

- Grupo de asociados que aporten cuotas para el proyecto (Gobierno, IP, Universidades, ONG, etc.)
- Aportaciones IP - Gobierno
- Aportaciones de organismos internacionales
- Aportaciones de programas específicos de gobierno federal (100 Ciudades)

### *Ejecución y seguimiento*

- Planear transición entre etapas
- Definición de líderes de líneas estratégicas
- Estudios de factibilidad de proyectos prioritarios
- Definición, evaluación y monitoreo de indicadores
  - Proyecto visión
  - Proyectos específicos
  - Grupo(s) involucrado(s)

### *Logística*

- Nombramiento de coordinador y equipo
- Selección de infraestructura apropiada
- Acopio de material y equipo adecuado y suficiente
- Abastecimiento eficiente a sesiones

### *Difusión*

- Antes del proyecto: objetivos, alcances, beneficios, proceso, etc.
- Durante el proyecto: resultados de sesiones, número de personas participantes, percepción etc.
- Después del proyecto: folletos, foros, encuestas, presentaciones.

### *Relación con Gobierno y organismos formales de planeación*

- COPLADE, COPLADEM, etc.
- Plan parcial de desarrollo
- Apartidista

### *Contexto*

- Estar conscientes de las circunstancias políticas, sociales, económicas, etc. del momento.
- Ejecutar acciones que sean acordes a estas circunstancias.

---

Anexo III. Listados de  
aportaciones de los participantes

---

---

## **Anexo III. Listados de aportaciones de los participantes**

### **1. Formalización de un grupo coordinador**

#### **1.1 Obstáculos**

1. Protagonismo de los participantes
2. Que una persona se comprometa de tal modo que sea, en la practica, el "campeón" del proceso
3. El logro del compromiso del mismo integrante
4. Pudiera generarse un grupo coordinador en el que no se tomen compromisos claros de involucramiento en cuanto a tiempo a dedicar al proyecto.
5. Dificultad para integrar a representantes de diferentes sectores de la sociedad
6. Liderazgos encontrados
7. Inadecuada selección de líder o falta de líder
8. Incredulidad de la gente
9. No identificar a los actores del desarrollo
10. No identificar a los líderes sin intereses particulares
11. Determinar un grupo balanceado, de participantes: colores, tendencias, corrientes, sectores.
12. Falta de compromiso de los iniciadores del proyecto
13. Convencer a líderes de opinión de lo necesario que es el "proceso" y estar constantemente retroalimentando al sector Gubernamental, para así evitar el dar marcha atrás.
14. Identificar los perfiles adecuados del grupo coordinador, ya que de ahí depende en gran parte el éxito del proceso.
15. Evitar el que se mezclen intereses particulares para que prevalezca el buscar el bien común
16. El tiempo que le quieran dedicar a una actividad honoraria
17. Que no se garantice la permanencia de los participantes o miembros a través del tiempo.
18. Que integre a personas que no estén dispuestas a brindar parte de su tiempo a las actividades emprendidas por el grupo promotor o coordinador.
19. Invitar a participar a gente que tiene intereses ajenos a la misión del grupo coordinador
20. Que se pierda la confianza de la sociedad en el grupo coordinador al tener dentro de sus miembros a personas con baja calidad moral o que se identifiquen con ciertos intereses ajenos al grupo promotor
21. El lograr permanencia de las acciones si el campeón por cualquier motivo deja de liderar el proceso, para lo cual hay que tener un plan

## 1.2 Posibles alternativas de acción

### Resultados de la votación

Selección múltiple = 7 opciones

Número de ideas: 19

Número de participantes (N): 16

#### Total

13	1. Que los grupos promotores inviten a participar a gente que ha demostrado una alto compromiso con el desarrollo de su comunidad y que esté dispuesto a trabajar en equipo.
12	2. Buscar un líder natural, no impuesto
12	3. Conformar un grupo "semilla" con el liderazgo, compromiso, entendimiento y sentido de autocritica que mantenga los lineamientos básicos
10	4. Involucrar a las personas desde la planeación del proyecto
8	5. El grupo coordinador debe contar con un equipo de personas capacitadas, con el perfil adecuado y contratado para que realice las actividades diversas.
7	6. Realizar pláticas previas de sensibilización por personas con experiencias
7	7. Invitar a participar dentro de los grupos promotores a personas con alto poder de convocatoria y que representen a los sectores más importantes de la sociedad.
6	8. Comunicación muy frecuente para evitar que se "enfrien" los ánimos
6	9. Excelente poder de convocatoria de los participantes.
6	10. Que sea emergido del sector empresarial, pero que cuente con representatividad gubernamental.
5	11. Impartir al grupo involucrado unas pláticas sobre planeación y la importancia de la visión.
4	12. Tratar de que cada persona tenga fortalezas muy claras, y además no repetidas entre los mismos.
4	13. Definir claramente los alcances del proceso y de esa manera dirigir la selección de los participantes.
3	14. Impartir al grupo involucrado un Seminario sobre Desarrollo
3	15. Invitar a personas a formar parte del grupo coordinador con alta aceptación de la sociedad.
2	16. Mucha comunicación en diferentes medios
1	17. Búsqueda de los elementos básicos del proyecto, el convencimiento de los candidatos motivándolos para defender la camiseta
1	18. Analizar los componentes económicos previamente
1	19. Mantenerse como virtuales hasta que la necesidad de formalizarse fuerce la situación

## 2. Convocatoria y representatividad

### 2.1 Obstáculos

1. Los participantes seleccionados "no tienen tiempo" de asistir a las reuniones
2. Que se lleguen a convocar a "amigos" más que a verdaderos líderes
3. No dejar los planes por escrito, mediante minutas o planes con fechas y responsables
4. Los participantes no tienen interés en participar
5. Resulta complicado en una primera etapa hacer la selección de los segmentos más representativos, sin considerar los tiempos políticos. Trabajar cuando las administraciones municipales estén terminando
6. Al ser un estudio estatal las reuniones se complican por la separación geográfica.
7. El confundir los objetivos de los invitados
8. Cuándo las gentes se "quieren integrar" por aparecer
9. Falta de poder de convocatoria
10. Que no estén representados todos los sectores de la sociedad
11. Es factible que las personas con poder de convocatoria, no tengan el tiempo o las ganas de invertirle tiempo y esfuerzo.
12. Ser muy claros en que la convocatoria no debe confundirse con grilla.
13. Claridad del proceso en todos y cada uno de los responsables de convocar.
14. Evitar invitar a las reuniones de planeación estratégica a las personas que no conocen a fondo los temas.
15. Convocar a personas con fines políticos partidistas.
16. Convocar en un momento inapropiado políticamente, por ejemplo tiempos electorales

### 2.2 Posibles alternativas de acción

#### Resultados de la votación

Selección múltiple = 5 opciones

Número de ideas: 14

Número de participantes (N): 18

#### Total

10	1. Asignarse entre los miembros del grupo promotor, la invitación de las personas clave a fin de que se les invite en forma personal y se confirme asistencia.
9	2. Dependiendo el tipo de reunión, se deben definir los perfiles de los participantes.
8	3. Establecer muy claro desde el principio un sistema de reglas, que establezca compromisos mínimos en cuanto a tiempo, roles a jugar por cada participante, así como reglas claras para hacer productivas y eficientes las juntas

8	4. Definir con mucha claridad el perfil del Líder
8	5. Determinar claramente las características de las personas que deberán participar
8	6. Tratándose de proyectos de visión, se debe invitar a participar a todos los actores: sector privado, público y social organizado (no acarreado y partidista).
7	7. Utilizar una matriz en donde se identifiquen acciones, responsables y fechas.
7	8. Hacer investigaciones previas de los posibles miembros, para ver su capacidad de compromiso, conocimiento, tiempo disponible y responsabilidad
5	9. Selección de los grupos o personas a ser convocados, ya que de eso dependerá el buen desempeño de los trabajos futuros.
4	10. Procurar la intervenciones de personas con capacidad de convocatoria
3	11. Las investigaciones y sondeos sobre características y disponibilidad y seriedad de posibles participantes, deben basarse en la opinión de participantes ya incluidos
2	12. Promover adecuadamente los alcances mediante pláticas, promoción y objetivos
2	13. Definir lo más claramente posible el nivel de "capacidad de convocatoria" deseado y así tener un criterio de inclusión al estudio
2	14. Subsananar la casuística en relación a la inasistencia de los convocados. Vgr. distancias, tiempos de traslado, condiciones económicas, etc.

### **3. Sistemas de financiamiento**

#### **3.1 Obstáculos**

1. Insuficiencia económica
2. Que las partes comprometidas busquen en "jinetear" el dinero y quieran hacer su aportación o pago después de todos los demás
3. Es más difícil al principio porque no existe una trayectoria que dé confianza al organismo patrocinador.
4. Identificar a los posibles donadores
5. El no integrar a personas con visión de futuro, y comprometidas con el cambio
6. Desánimo al saber que si alguna parte o alguna persona no ha hecho su aportación tampoco lo haga otra; tipo las cuotas de mantenimiento en los condominios (si no pago de todos modos recibo el servicio)
7. Involucrar gente sin recursos
8. Que el proyecto no sea claro en sus objetivos
9. No saber vender el proyecto
10. Que la utilidad del proyecto y/o de lo planteado no sea claro y fácil de comprobar
11. Que no haya transparencia en el manejo de los recursos
12. Falta de cultura en el sector empresarial de aportar en Proyectos de estas características.
13. Los posibles benefactores no entiendan las virtudes y alcances del proyecto y no quieran participar
14. El no contar con propuestas claras y bien presentadas, así como la necesidad de planteamientos a corto, mediano y largo plazo.
15. Que las aportaciones de la gente se corten por no haberles dado, a su juicio, "gusto"
16. El no conseguir convencer a Empresarios o Instituciones que sirvan de ejemplo para otras personas o Empresas.
17. Que las personas no participen por no entender que participar en el proceso es en sí una ganancia y si además, se obtiene un plan para realizar el "sueño" mejor
18. No tener bien definido los destinos de los recursos que se están solicitando.
19. Arrancar los proyectos sin tener bien definida la forma de financiamiento en un proyecto de visión.
20. No dirigirse a las personas, empresas o instituciones adecuadas

### 3.2 Posibles alternativas de acción

#### Resultados de la votación

Selección múltiple = 10 opciones

Número de ideas: 30

Número de participantes (N): 16

#### Total

15	1. Tener muy claro en qué, cómo, cuándo y dónde se emplearán los recursos e informar periódicamente a los miembros de la asociación los avances.
12	2. Crear una organización dedicada a lograr los fondos (Consejo de Benefactores)
11	3. Tener información comprobable de los destinos que se le darán a los recursos captados (Facilita la obtención)
11	4. Buscar empresas con compromisos e intereses importantes en el Estado o Región.
10	5. Formular presupuestos lo más claro y completo posible de las aportaciones a realizar para desarrollar lo que se defina desarrollar en ese mismo periodo de tiempo
10	6. Lograr el compromiso de las autoridades estatales y municipales para que aporten al proyecto en manera compartida con la iniciativa privada / comunidad
9	7. Obtener autorización de SHCP para poder percibir donativos que sean deducibles de impuestos
8	8. Hacer campañas financieras conjuntas: gobierno e iniciativa privada.
6	9. Definir desde el principio las necesidades de \$\$\$ al menos por etapa o periodo de tiempo
6	10. Hacer campaña de lograr fondos yendo primero con los mas fáciles y los más comprometidos con el proyecto
5	11. Buscar Organismos Internacionales que hayan manifestado intereses específicos dentro del área de acción del proyecto.
4	12. Siempre enfocarlo con diferentes participantes, y no dejarlo que dependa de uno solo.(diferentes fuentes de financiamiento)
4	13. Utilizar los recursos tecnológicos regionales o locales como apoyo a los del exterior. Por ejemplo en las investigaciones de mercado, se puede lograr que alguna universidad o investigador local lleve a cabo con menor costo.
4	14. Capacitar recursos humanos en la obtención de fondos de cualquier instancia sea Nacional o Internacional.
4	15. No parar el desarrollo del proyecto por carencia de fondos de acuerdo a la etapa, se sugiere acelerar y desacelerar conforme las circunstancias.
4	16. Hacer algo parecido al TELETON, formar un fideicomiso donde la sociedad en general también participe haciendo sus propias aportaciones.
4	17. La posibilidad de hacer contribuciones en especie: equipo de computo, hospedaje, transporte, tiempo de personal, instalaciones, etc.
4	18. La solicitud de apoyos económicos siempre debe hacerse en forma personal.

3	19. Que la fuerza del planteamiento esté clara y bien enfocada
3	20. Venderles la idea correctamente para así lograr despertar el interés Empresarial o Social de los Candidatos.
3	21. Realizar una estrategia anterior para alcanzar la suficiencia económica
3	22. Ser muy insistentes mientras los posibles donantes o aportantes no respondan que no otorgan apoyos económicos. (Se logran resultados sorprendentes).
3	23. Identificar a los sectores comprometidos analizando distintas alternativas de aportaciones
2	24. No ser rollero en la presentación financiera, y si de forma concreta dar seguridad
2	25. Contratar un facilitador independiente del grupo, que organice y consense las distintas opiniones, las resuma y presente de una manera lógica y entendible para todos.
2	26. Compartir los gastos de los consultores dentro de la línea estratégica que vaya a utilizarlos, o hacerlas suficientes económicamente a las líneas estratégicas.
2	27. Compartir los costos con los distintos niveles de Gobierno, generando así un doble interés.
2	28. Recursos internacionales a través de UN, Fundaciones, BID, etc.
1	29. Que la estructuración del planteamiento sea sólida
0	30. La firma de pagarés de manera voluntaria

## 4. Ejecución y seguimiento

### 4.1 Obstáculos

1. No se puede dar el seguimiento porque no están definidos indicadores de avance desglosados en forma inclusive mensual y con definición clara de responsabilidades
2. Que no exista un grupo que le de seguimiento a las estrategias.
3. Indicadores económicos de medición incorrectos.
4. Falta de participación
5. No se hagan las adecuaciones a los proyectos cuando así lo requieran los tiempos
6. Que no exista una estructura operativa profesional que apoye las acciones de personas que actúan altruísticamente y que tienen tiempo limitado.
7. No tener definidos los parámetros de seguimiento que den los indicadores deseados
8. Que la máxima autoridad de la A.C. no apoye a su gerente en el desarrollo de los planes, programas y acciones y que quiera entrometerse en decisiones administrativas
9. No tener un sistema de planeación operativa por proyecto que contenga metas, acciones, tiempos, responsables, recursos, e indicadores de medición y sistemas de evaluación.
10. Cuando no se tengan claras las tareas de cada involucrado
11. Que las personas a quienes se les quiere dar seguimiento no tienen claro que les corresponde realizar
12. La integración de demasiados Comités para distintos fines, entorpeciendo la marcha de la organización dueña
13. Cuando no se tienen los medios suficientes en lo humano y en lo material
14. El nombrar a un director o gerente de la A.C. que tenga intenciones políticas y tome el estudio como propio y base de su campaña, sin compartirlo.
15. Cuando se tengan miembros en par (2, 4, 6, 8) para la toma de decisiones sin tener claro quien debe tener un voto de calidad que rompa el empate
16. Cuando se tienen intervenciones de otras instancias, que "con el afán de ayudar" invaden ó confunden a los integrantes
17. Se acabe el dinero.
18. Cuando la sociedad no ve resultados palpables a corto plazo.
19. Se pierda el interés por cansancio
20. Cambios de administración pública.
21. Cambios en el grupo de participantes.
22. Que no haya un grupo de personas con la responsabilidad de dar seguimiento a las estrategias y proyectos específicos
23. No se sigan las reglas establecidas de NO protagonizar, NO lucrar directamente del estudio, NO sustituir a los líderes electos, etc.
24. Equivocarse en la selección del grupo Promotor.
25. Que el engranaje entre la AC promotora y el consejo directivo no logre consensar las acciones por deseo de control del consejo directivo, que no debe ser el dueño del proceso

26. La cultura de que todo lo debe hacer el gobierno o alguien más y no darse cuenta que le corresponde a la A.C. sacar adelante los proyectos prioritarios con la participación de otros.
27. Protagonismos de los participantes por poner intereses personales o de grupos por encima de los del Proyecto.

## 4.2 Posibles alternativas de acción

### Resultados de la votación

Selección múltiple = 7 opciones

Número de ideas: 20

Número de participantes (N): 16

#### Total

13	1. Contar con indicadores claros y medibles sobre los alcances o metas del Proyecto.
13	2. Contar con un sistema de organización matricial para aquellos proyectos en los que deben participar diferentes organismos o sectores de la sociedad, con un líder del proyecto y métodos de administración y control de proyectos.
12	3. Dar resultados a corto plazo en las etapas del programa
11	4. Que el grupo promotor sea de iniciativa privada, para garantizar la permanencia de los participantes en la etapa de seguimiento
9	5. Que la A.C. se asegure que los proyectos prioritarios y las líneas estratégicas formen parte de la agenda y los planes de trabajo de gobierno, cámaras, instituciones, etc. y mantener esta conversación permanentemente.
7	6. Impulsar legislación que convierta en obligatorias y sancionables, ciertas prácticas, por ejemplo, tirar basura en lugares públicos, etc.
7	7. Todas las líneas generales estratégicas y los proyectos prioritarios deberán contar con indicadores de avance directamente relacionados con los factores clave de éxito, y deberán plantearse metas de ser posible mensuales, o por lo menos trimestrales. También deberá haber una definición de responsables para cada indicador. Generar reportes de avance vs. las metas trimestrales. El grupo coordinador deberá responsabilizar a alguien del seguimiento, y deberá asignársele recursos suficientes para monitorear los avances. Aplicar acciones correctivas para regresar al objetivo
7	8. Información constante de los avances a la sociedad en general, pero principalmente a los diferentes grupos participantes.
6	9. "Cacarear el Huevo". Específicamente cuando existan logros muy claros y de un alto beneficio para la comunidad en general o alguno de los sectores.
5	10. Que los grupos promotores sean quienes se encarguen de dar el seguimiento formal a los proyectos
5	11. Gente de comprobada reputación y plenamente identificados como personas comprometidas con el Estado (Ciudad o Región).
4	12. Contar con un proceso de elección de presidente de la A.C. para que ejerza

---

	por un tiempo definido.
3	13. Definir unos indicadores claros de fácil seguimiento con ayuda profesional
3	14. Dar claramente por anticipado los pasos y tareas por realizar
2	15. Entrenar con prototipos más pequeños y medibles las acciones planteadas en el proyecto.
2	16. Desarrollar ejercicios de prospectiva que permitan obtener diversos escenarios para su análisis y conclusión.
1	17. Mecanismos para estimular la participación
1	18. Cuidar las relaciones entre los participantes con campos definidos
1	19. Buscar personas con arraigo al Estado o Ciudad.
0	20. Inadecuada redacción, que no exprese claramente la idea. No utilización del medio más idóneo

## 5. Logística

### 5.1 Obstáculos

1. No tener claras las metas hacia donde se quiere llegar
2. Claridad de lo que se quiere comunicar. Utilización del medio adecuado.
3. Hay que buscar financiamiento para el estudio de Gran Visión y además tener capacidad de cubrir los gastos de logística.
4. No llegar con el funcionario adecuado. No precisar metas y objetivos medibles.
5. La no claridad de las convocatorias.
6. La entrega tardada de la convocatoria
7. No tener una agenda y un moderador de la sesión. No tener una persona que documente los acuerdos y tareas de la sesión, los haga llegar a los participantes y le de seguimiento
8. Una mala presentación, desalienta
9. La incomodidad para trabajar y/o para exponer
10. No considerarla parte del gasto corriente en el proyecto
11. En el caso de Quintana Roo, es importante hacer un análisis meticuloso de dónde se debe de concentrar el grupo de trabajo.
12. Resistencias de los diferentes sectores y localizaciones, por contar con actividades y desarrollo muy diferentes (Q.Roo).
13. Facilidades de comunicación en algunos casos y dificultades serias en otros.
14. Costo de los diferentes lugares del estado (Q.Roo).

### 5.2 Posibles alternativas de acción

#### Resultados de la votación

Selección múltiple = opciones

Número de ideas: 15

Número de participantes (N): 14

#### Total

12	1. Asegurar que todas las sesiones tengan su objetivo definido, agenda y minuta de acuerdos.
10	2. Repartir en diferentes regiones los grupos de trabajo dependiendo de las características.
9	3. Aprovechar la infraestructura y vocación de los distintos participantes en todo el proceso, como son transporte, comida, hospedaje, salas, etc. recordar que es un esfuerzo de todos !!!
8	4. Antes de las sesiones enviar por adelantado minuta del acta anterior y los objetivos del día
6	5. Lograr concentrar esfuerzos de grupos que tienen los mismos objetivos pero

	que al trabajar desunidos duplican el esfuerzo y el costo.
3	6. Analizar con los indicadores constantemente si el camino que se ha decidido seguir es el correcto
3	7. Tener un cronograma lo más atinado posible
3	8. Confirmar la asistencia a los eventos.
3	9. Avisar al menos con una semana de anticipación
3	10. Analizar a fondo como los humanos nos gusta, ej. puntualidad, trato personal, limpieza etc. .
3	11. Aprovechar a los consultores para trabajar en un solo viaje con varias líneas de acción o áreas del proyecto y que siempre quede claro cuál es el siguiente paso después de lograr lo establecido
3	12. En lo posible buscar la forma de compartir algunos recursos
2	13. Que sea ágil y práctica
1	14. Tocar puertas hasta encontrar el personaje que haga suyos los planes y se comprometa con su implementación. Buscar la participación e integración de mayor número de personas comprometidas con su realización.
1	15. No ser rolleros y sin mucho preámbulo entrar en materia

## 6. Difusión

### 6.1 Obstáculos

1. Tratar de que la información no resulte manipulada por los medios masivos de comunicación y sea distorsionada.
2. Presentar el proyecto a los medios de forma que genere rechazo de las autoridades porque sientan que es un proyecto antigubernamental.
3. Que los mensajes sean mal interpretados o manipulados
4. No tener recursos suficientes para realizar las tareas de difusión. Considerar dinero y tiempo de personas involucradas.
5. Creer que la difusión es igual para diferentes sectores y grupos sociales.
6. Selección inadecuada de los medios
7. Presentación inadecuada de materiales en los diferentes medios. Habrá que hacer presentaciones diferentes dependiendo de los diferentes medios
8. La visión no es conocida por la mayoría de la población en edad de votar, y ello impide que sea un elemento más de decisión al momento de votar.
9. La no definición de los objetivos de manera clara en cuanto a campaña de difusión
10. Malas relaciones con los medios de comunicación
11. No caer anticipadamente en difusiones confusas e inmaduras
12. No cacarear el huevo por quedar bien con alguien.
13. Enviar señales encontradas
14. Dar demasiada entrada a los medios de comunicación sin no antes estar seguros que entienden el proyecto
15. Grupos que se opongan al Proyecto.
16. Enviar señales equivocadas de lo que se está haciendo y provocar malestares innecesarios en los diferentes sectores.
17. Los medios de comunicación masivos deben de comprar bien la idea.

### 6.2 Posibles alternativas de acción

#### Resultados de la votación

Selección múltiple = 7 opciones

Número de ideas: 21

Número de participantes (N): 16

#### Total

12	1. Hacer convenios con los medios de comunicación masiva, escuelas, cámaras, asociaciones, etc. para que apoyen en la difusión de la visión de la comunidad.
10	2. Nombrar a un responsable de la información y nadie más haga declaraciones

9	3. La formación de "voceros" en los distintos segmentos de la sociedad, ejem. Universidades, Colegio de Médicos, etc.
9	4. Contar con la asesoría de un experto en comunicación.
8	5. Crear un sitio en Internet sobre el Proyecto que sea la conexión al mundo de los interesados
7	6. Diseñar la estrategia para entregas parciales de la información básica que permitan acercamiento con los medios.
7	7. Tener un plan de difusión en "persona". Esto es un grupo de personas, con las habilidades y conocimientos necesarios sobre el proyecto para hacer visitas y dar conferencias y presentaciones sobre el proyecto. Todas las veces que sea necesario y conveniente.
7	8. Dar a conocer la visión en las Universidades, en las empresas, en los sindicatos, creando foros de análisis y discusión.
6	9. Lograr los soportes en materia académica (investigaciones, estudios, etc.) con las Instituciones de Educación Superior, que puedan otorgarle confiabilidad y certeza a nuestros proyectos.
5	10. Utilizar medios masivos para difundir e informar a la sociedad: prensa, radio, TV.
5	11. Hacer una buena campaña de medios y tratar de llegar a los sectores deseados para que la percepción del proceso sea bien interpretado
5	12. Presentaciones parciales a los grupos líderes en los temas importantes
4	13. Realizar una encuesta masiva una vez teniendo las líneas estratégicas, a fin de involucrar a toda la población, asegurando que se dé a conocer y sin comprometer el resultado final (es decir, no importa la muestra utilizada, sólo es un sondeo y sí se da a conocer)
4	14. Enfocar la campaña de difusión al receptor deseado con las palabras más adecuadas para que reciba el mensaje correctamente
4	15. Hacer una presentación colectiva a todos los medios de comunicación
2	16. Manejar la promoción personal dirigida a empresas o empresarios con material marketing: video, cd-rom, impreso, etc.
2	17. Integrar cadenas de comunicación directa con las personas a quienes se les debe informar y convencerlos que ellos difundan
2	18. Lograr que la forma de contribuir al logro de la visión durante el próximo periodo municipal, o estatal, sea un elemento importante de los programas de gobierno a plantear por los candidatos en sus campañas electorales. Con ciudadanos bien informados esto será una buena forma de promover la creatividad y el compromiso de los futuros gobernantes.
1	19. Utilizar el correo electrónico que permite mensajes precisos y evita interpretaciones erróneas del contenido.
1	20. Aprovechar a los candidatos y hacer un programa de TV donde ellos comenten sobre cada uno de los puntos del proyecto
0	21. El no considerar el entorno en donde piensa aplicarse el plan o querer imponer alguno que dio resultados en otra comunidad.

## 7. Relación con gobierno y organismos formales de planeación

### 7.1 Obstáculos

1. Falta de reconocimiento de las autoridades a los grupos y los proyectos de planeación no gubernamentales.
2. Los cotos de poder generados por las mismas dependencias
3. No existe esa cultura de colaboración propositiva entre gobierno y sociedad civil.
4. La pretensión de apropiarse de la idea original.
5. Que se quiera tener un papel protagónico y no de facilitador
6. El nuevo gobierno después de 6 años, no ve como suyo el proyecto, y tiene una idea diferente de lo que debe ser la visión.
7. Diseñar un plan para cada caso específico, con la participación de los involucrados, quienes deben aportar los objetivos ( que quieren hacer, cuando, a que costo, en que tiempo?)
8. Que la vean como competencia "seria".
9. No saber establecer con el gobierno una comunicación que permita plantearle lo que quiere la sociedad civil.
10. La falta de continuidad de los proyectos por cambio de sexenio.
11. No lograr que el gobierno se sume a este esfuerzo
12. Identifiquen el proyecto con algún partido o grupo de poder
13. Evaluar la importancia de tener la relación, y el momento que es necesaria hacerla, ya que algunas etapas ni la requieren.
14. Que los grupos coordinadores se identifiquen con partidos políticos.
15. Es importante como medio, pero no como fin (dependiendo el proyecto)

### 7.2 Posibles alternativas de acción

#### Resultados de la votación

Selección múltiple = 3 opciones

Número de ideas: 10

Número de participantes (N): 16

#### Total

<b>10</b>	1. Involucrar a las autoridades y procurar reconocimiento legal obligatorio, a la planeación no gubernamental.
<b>7</b>	2. Involucrar a las autoridades y hacerles entender que ellos son apoyo y facilitadores y ese es su papel desde el principio
<b>7</b>	3. Requerimos que la visión sea comprada por el gobierno como institución, y no solo por el gobernante en turno. Para esto la visión tiene que permear todas las capas de los grupos intermedios, del Congreso Estatal, y de ser factible, como alguien lo mencionó, que pase a formar parte de la legislación

---

	estatal. Factibilidad de incorporar la visión a la Constitución de Estado, para que sea responsabilidad del Congreso el velar por que se cumpla independientemente del cambio de gobierno.
6	4. Que la gente de dichos organismos formales de planeación (oficiales) sean parte de los Grupos Consultivos.
5	5. Balancear los colores y sabores
5	6. Ser incluyentes e independientes
3	7. Generar acciones específicas para que cada quien tenga áreas de acción que evite confusiones.
2	8. Unir los esfuerzos de todos para lograr un efecto sinérgico
2	9. Facilitar la participación local de instituciones educativas con capacidad de planeación
1	10. Hacerles presentaciones del proyecto y posteriormente de resultados obtenidos a representantes gubernamentales.

## 8. Contexto

### 8.1 Obstáculos

1. Transición de gobierno
2. Circunstancias especiales, como son las elecciones.
3. Cambios en el entorno más rápidos que lo esperado dificultan avanzar en conclusiones previas.
4. No tener indicadores previos del contexto social, cultural o de costumbres que pudieran influir en el buen resultado del proceso
5. Que los "grandes" (capitales) modifiquen sus estrategias y apoyos a los proyectos
6. Difundir una cultura de integración, trabajo en equipo, visión de futuro, involucrando a la sociedad en general, incluyendo mujeres y niños.
7. Generando confianza y aterrizando los planes e informando a la comunidad del avance, (sin importar si son logros o fracasos) en forma oportuna, cierta y suficiente.
8. Ignorar la historia o cultura de una zona o región, pensar que todas, aun en el mismo estado o región, son las mismas
9. Cambios de sexenios.
10. Desastres naturales.
11. Crisis económicas
12. Si una línea estratégica va en contra de intereses fuertes pero no convenientes para el bien común
13. No conocerlo bien y es indispensable

### 8.2 Posibles alternativas de acción

#### Resultados de la votación

Selección múltiple = 2 opciones

Número de ideas: 6

Número de participantes (N): 16

#### Total

10	1. No perder de vista la inserción de nuestros proyectos en las prioridades gubernamentales (Vgr. Planes Mpales. o Estatales de Desarrollo etc.)
7	2. Se deberá estar monitoreando el entorno en forma permanente para actualizarse.
5	3. Tener entrevistas previas para sensibilizarse del contexto y poder llevar a cabo un proceso sin obstáculos
5	4. Puede ser muy recomendable hacer un ejercicio de planeación de escenarios, previo al desarrollo de la visión, para estar preparados con los factores críticos de éxito que se pueden requerir en los diferentes escenarios por los que se puede transitar.

---

<b>4</b>	5. Diseñar estrategias para adaptarse y convertir las amenazas en ventajas.
<b>1</b>	6. La visión es una sola visión común pero susceptible de llevarnos al éxito en diferentes escenarios. Las estrategias intencionadas se irán ajustando a estrategias emergentes y finalmente estrategias aplicadas, conforme vamos viendo el escenario al que se va asemejando la realidad.

## 9. Otros

### Resultados de la votación

Selección múltiple = 2 opciones

Número de ideas: 7

Número de participantes (N): 13

#### Total

7	1. No olvidar el corto y mediano plazos, es muy importante ver resultados tangibles totalmente logrables.
5	2. Es recomendable establecer desde el principio, contacto y relaciones con otras ONG del mismo tipo, tanto en el propio país, como en el extranjero, aunque parezca absurdo, hasta con poblaciones lejanas como las asiáticas.
4	3. Establecer un flujo tipo chat, de intercambio permanente o periódico de experiencias entre las regiones que se encuentran realizando procesos de planeación no gubernamental.
3	4. Un obstáculo es que la gente que participe en las sesiones no esté focalizada en el objetivo; es decir, que es muy probable que un líder de opinión maneje mucha información, pero que durante la sesión no seleccione la información o contextualice la misma. Por lo tanto es muy importante incluir en las sesiones un presentación sobre el tema a tratar que direcciona a los participantes.
3	5. Es muy importante plantearse que el proceso es de largo plazo, como tal, es como un animal vivo que hay que monitorear constantemente, la tenacidad y el análisis de lo que va pasando y la estructura de continuidad sin que genere la permanencia de alguien y el interés de todos los sectores sociales y económicos debe de tomarse en cuenta desde el momento en que se diseñe el organismo promotor del proyecto.
2	6. Es posible que planees bien diseñados y elaborados, no alcancen el respaldo generalizado necesario, por lo que resulta fundamental, tener presente el sentido común y como parte de éste, la posibilidad de rectificar o aplazar planteamientos impopulares u onerosos.
2	7. Desarrollar las alianzas con Entidades Universitarias para la obtención de capital intelectual (servicio social).