



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO**



**División Académica de Ciencias Económico Administrativas**

**TRABAJO RECEPCIONAL EN LA MODALIDAD DE TESIS**

**“Estrategia para la ejecución y seguimiento a proyectos del Programa  
Opciones Productivas de la SEDESOL. Caso Cunduacán Tabasco”**

**Para Obtener el Grado de:**

**Maestra en Administración**

**Presenta:**

**Lic. Cecilia Álvarez Gómez**

**Directora:**

**Dra. Concepción Reyes de la Cruz**

**LGAC:**

**Proyectos Estratégicos de Desarrollo Local**

**Villahermosa, Tabasco, junio de 2015.**



**UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO**

“ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE”

División Académica de Ciencias Económico Administrativas  
Dirección

E-mail: dirección.dacea@uiat.mx



Oficio No. JEP/154/15.

Junio 16 de 2015.

**Autorización de Impresión**  
Trabajo Recepcional.

**LIC. CECILIA ÁLVAREZ GÓMEZ**  
**PASANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**  
**P R E S E N T E**

Me permito informarle que de acuerdo a los arts. 26 y 27 del Reglamento de los Estudios de Posgrado, y habiendo cumplido satisfactoriamente con las observaciones que en el proceso de revisión le hicieron a su trabajo recepcional titulado:

**“ESTRATEGIA PARA LA EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO A PROYECTOS DEL PROGRAMA OPCIONES PRODUCTIVAS DE LA SEDESOL. CASO CUNDUACÁN TABASCO”.**

Está usted autorizada para reproducirlo y pagar los derechos correspondientes para el examen de grado y concluir con los requisitos formales que establecen los ordenamientos de esta Casa de Estudios.

**ATENTAMENTE**

**MTRA. MARÍA DEL CARMEN ANCONA ALCOCER**  
**DIRECTORA**

Universidad  
Autónoma de Tabasco



DIVISION ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
DIRECCION

Miembro CUMEX desde 2008

Consortio de  
Universidades  
Mexicanas  
UNA ALIANZA DE CALIDAD POR LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, c.p. 86040 Villahermosa, Tabasco  
Tel. (993) 358.15.00 Ext. 6206 E-mail: posgradodacea@hotmail.com

ABAR/\*gsh

## CARTA AUTORIZACIÓN

El que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada "Estrategia para la ejecución y seguimiento a proyectos del Programa Opciones Productivas de la SEDESOL. Caso Cunduacán Tabasco", de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 22 días del mes de junio del año 2015.

AUTORIZO



---

Lic. Cecilia Álvarez Gómez

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo que representa esfuerzo y dedicación, a mis padres, hermanos y amigos que han estado conmigo como mis pilares en mi formación hasta llegar a una esta etapa más y que es de gran satisfacción.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de obtener un logro más en mi vida profesional y sostenerme en los momentos difíciles.

Asimismo, a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco como máxima Casa de Estudios que me ha permitido forjarme como profesional y profesionista, a mis maestros y en especial a mi asesora por conducirme en este proceso con sus conocimientos y experiencia, por darme ánimos, para continuar en mi desarrollo y crecimiento personal.

**¡Muchas gracias!**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción

CAPÍTULO I .....	10
1 Diseño de la investigación .....	11
1.1 Planteamiento del problema .....	11
1.1.1 Formulación del problema .....	14
1.1.2 Sistematización del problema .....	14
1.2 Delimitación del tema .....	15
1.2.1 Delimitación por sectores empresariales.....	15
1.2.2 Delimitación por área del conocimiento.....	16
1.2.3 Delimitación por tamaño de la empresa.....	17
1.2.4 Delimitación por área geográfica.....	18
1.2.5 Delimitación temporal .....	19
1.2.6 Delimitación por cuerpos académicos y líneas de generación del conocimiento.....	19
1.3 Justificación general.....	19
1.4 Objetivos .....	21
1.4.1 Objetivo general.....	21
1.4.2 Objetivos específicos.....	21
1.5 Hipótesis.....	23
1.6 Proceso metodológico .....	23
1.6.1 Método de recolección de información.....	23
1.6.2 Definición de la población.....	24
1.6.3 Técnicas de recopilación de datos .....	25
1.6.4 Enfoque de la investigación .....	26
1.7 Limitaciones .....	26
1.8 Factibilidad .....	27
1.9 Alcance .....	30

CAPÍTULO II.....	31
2 Aspectos teóricos .....	32
2.1 Administración .....	32
2.1.1 Proceso administrativo .....	33
2.2 Administración pública.....	50
2.2.1 Políticas públicas .....	51
2.3 Marco normativo .....	52
CAPÍTULO III.....	54
3 Situación actual del programa social opciones productivas de la SEDESOL .....	55
3.1 La SEDESOL.....	55
3.1.1 Antecedentes del programa opciones productivas .....	59
3.1.2 Programa social opciones productivas de la Sedesol .....	60
CAPÍTULO IV .....	88
4 Estrategia para la ejecución y seguimiento a los proyectos de negocios del programa social opciones productivas .....	89
4.1 Elementos que integran la estrategia .....	90
4.1.1 Programa social POP- Seguimiento y control.....	90
4.1.2 Plan de acción para el Mentor o Técnico.....	94
4.1.3 Vinculación con IES .....	96
4.2 Factores que conducen hacia el éxito en los proyectos sociales .....	100
Conclusiones y recomendaciones .....	102
Bibliografía .....	104
Glosario de términos.....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Delimitación por tamaño de la empresa.....	17
Tabla 2 Características de los proyectos productivos otorgados en el municipio de Cunduacán durante el periodo 2008-2012 .....	72
Tabla 3 Datos relevantes de la investigación .....	84
Tabla 4 Análisis FODA del Programa Opciones Productivas .....	85

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráficas 1 Funcionamiento del proyecto.....	75
Gráficas 2 Seguimiento por parte del programa.....	77
Gráficas 3 Designación de mentor.....	78
Gráficas 4 Labor del mentor .....	78
Gráficas 5 Capacitación durante el proyecto .....	79
Gráficas 6 Evaluación de actividades de control y seguimiento.....	80
Gráficas 7 Mejoramiento en nivel de vida .....	81
Gráficas 8 Recuperaciones del recurso otorgado .....	82
Gráficas 9 Retos enfrentados en su proyecto.....	83



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Árbol de problemas.....	13
Ilustración 2 Delimitación por sectores empresariales.....	15
Ilustración 3 Delimitación por área del conocimiento.....	16
Ilustración 4 Mapa de la República Mexicana .....	18
Ilustración 5 Mapa del estado de Tabasco.....	18
Ilustración 6 Árbol de objetivos .....	22
Ilustración 7 Macro-localización.....	73
Ilustración 8 Micro-localización.....	74
Ilustración 9 Vertientes principales de la estrategia.....	89
Ilustración 10 Acciones para el programa opciones productivas .....	91
Ilustración 11 Enfatizar labor del mentor .....	94
Ilustración 12 ATA de las IES .....	97

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1 Estatus de negocios con visita de campo .....	113
Anexos 2 Fotos de casos de éxito .....	114
Anexos 3 Instrumentos aplicados.....	115

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación es una propuesta de estrategia para implementar en la coordinación del programa social opciones productivas de la Sedesol respecto a la ejecución y seguimiento de los proyectos de negocios que gestiona y otorga.

Esta investigación está integrada por cuatro capítulos, en el primero se describe el proceso metodológico a seguir, se marca la estructura, desde el planteamiento del problema que es la razón de ser de este trabajo de investigación como punto medular que motivó a llevarlo a cabo, la hipótesis sujeta a comprobación al final de éste estudio, se detallan los objetivos y se muestra el alcance. Además, contiene un marco referencial que ayuda a ubicar las teorías bajo la cual se apoya la investigación e identifican las categorías teóricas como son administración, planeación estratégica y dirección.

En el capítulo 3, se presenta la situación que presenta el programa social que se estudia y su funcionamiento, iniciando por antecedentes y sus modalidades de apoyo, el estatus actual del programa social opciones productivas de la Sedesol en el estado de Tabasco, así como la presentación de los resultados obtenidos en el proceso de investigación de campo y documental mediante los instrumentos elegidos, además del análisis del entorno tanto interno como externo en el que se encuentra el programa social y como se mantiene cada uno los proyectos apoyados durante el periodo determinado.

Y por último, en el capítulo 4 se presenta una propuesta de estrategia para la ejecución y seguimiento de los proyectos de negocios que brinda esta Dependencia.

Federal, fundamentada en tres ejes principales como son el fortalecimiento del programa con el proceso de seguimiento y control en los proyectos de negocios, enfatizar la labor del mentor o técnico asignado y por último la vinculación con las Instituciones de Educación Superior para lograr los objetivos del programa el cual consiste en que mediante el éxito de los proyectos, las familias o grupos sociales beneficiados puedan tener una fuente de ingreso sostenible dirigido especialmente para los que viven en condiciones precarias y de vulnerabilidad y apoyar el desarrollo de sus capacidades haciendo uso de sus derechos sociales como seres humanos y como ciudadanos.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

# CAPÍTULO I

## **1 Diseño de la investigación**

### **1.1 Planteamiento del problema**

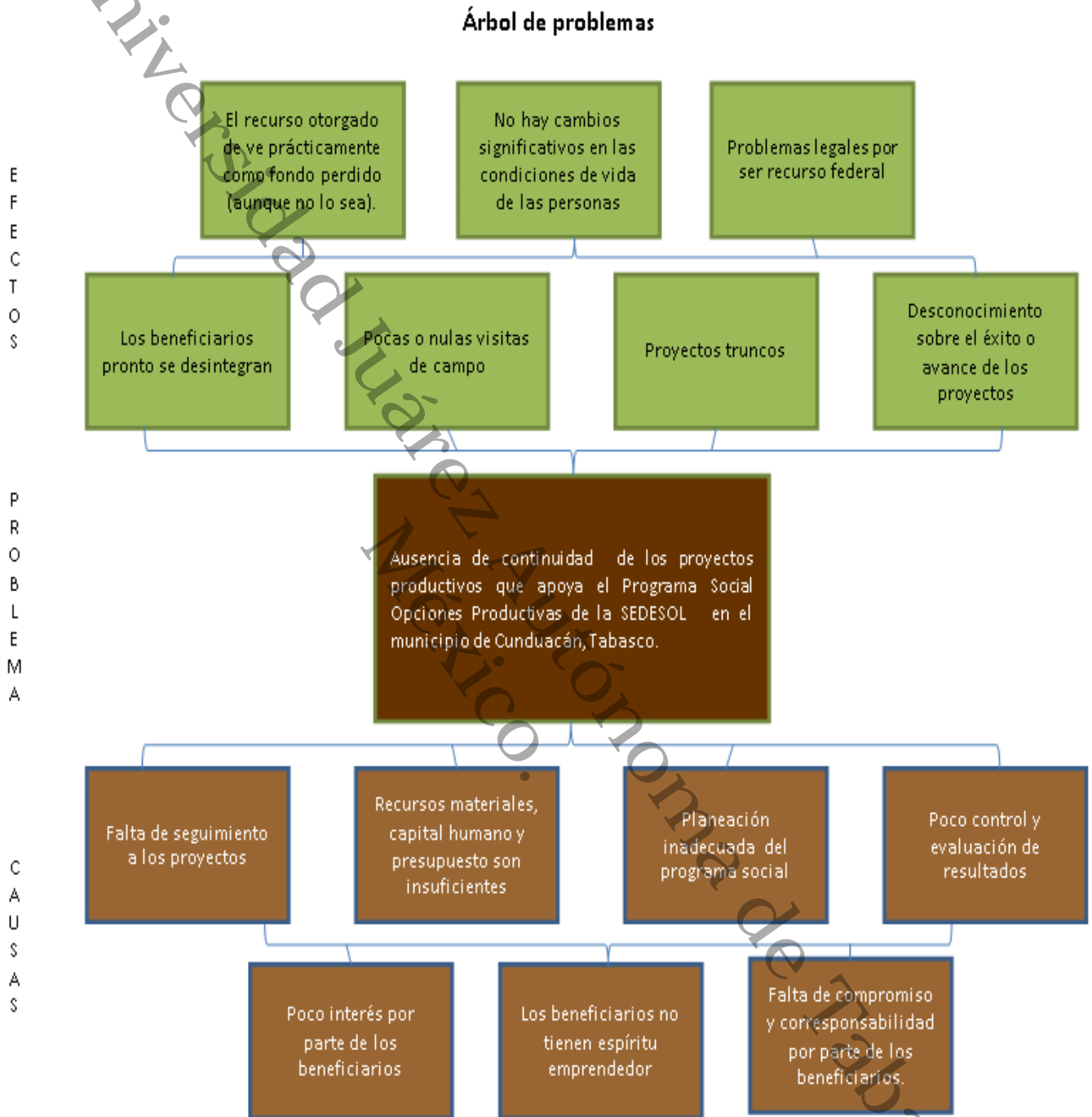
La Secretaría de Desarrollo Social es una dependencia del Ejecutivo Federal cuya principal razón de ser consiste de acuerdo al (DIARIO OFICIAL, 2013) en “Contribuir a la construcción de una sociedad en la que todas las personas, sin importar su condición social, económica, étnica, física o de cualquier otra índole, tengan garantizado el cumplimiento de sus derechos sociales y puedan gozar de un nivel de vida digno, a través de la formulación y conducción de una política de desarrollo social que fomente la generación de capacidades, un entorno e ingreso decoroso, así como la participación y protección social, privilegiando la atención a los sectores sociales más desprotegidos.”

Y dentro de su política social maneja programas sociales que gestiona para mejorar las condiciones de vida de la población más vulnerable, que se encuentra en rezago y marginación. Siendo así que uno de estos programas es el programa opciones productivas cuyo objetivo consiste en (SEDESOL, 2013) “Contribuir a mejorar los ingresos de la población, mediante el desarrollo de proyectos productivos sustentables”.

Sin embargo, el programa no está cumpliendo con su objetivo para el que fue creado pues estos proyectos productivos que gestiona la Sedesol a través del Programa Social Opciones Productivas dirigido a toda la población que se encuentra en situaciones vulnerables y que están por debajo de la línea de bienestar que señala el CONEVAL, no

están teniendo la continuidad en sus actividades para los que fueron diseñados, es decir, el programa ha apoyado diversos proyectos de negocios, sin embargo, la funcionalidad de estos proyectos está siendo visiblemente afectada por falta de seguimiento y atención necesaria a su operatividad, y que por su naturaleza esta población beneficiaria requiere mucho mayor apoyo para la ejecución y desarrollo de sus proyectos productivos; desencadenándose diversas causas que no le permiten avanzar ni mucho menos alcanzar sus objetivos para lo cual fueron otorgados: el capital humano que coordina estos proyectos de negocios es escaso, el recurso económico que proporciona la institución de gobierno no es suficiente para el manejo de los proyectos productivos, no hay un control oportuno en el desarrollo de los proyectos, las reglas de operación están muy abiertas, la forma de realizar el primer filtro para la factibilidad de los proyectos no es objetiva y por lo tanto los proyectos de negocios que proporciona la Secretaria de Desarrollo Social en el municipio de Cunduacán Tabasco quedan truncados.

Ilustración 1 Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

### **1.1.1 Formulación del problema**

1.- ¿Porque los proyectos de negocios que otorga la Sedesol no se han ejecutado ni están produciendo al 100%?

2.- ¿De qué manera la Coordinación de Opciones Productivas podría tener éxito en la ejecución y seguimiento de sus proyectos de negocios?

### **1.1.2 Sistematización del problema**

1.- ¿Por qué el programa social opciones productivas no da seguimiento oportuno ni continuo al desarrollo de los proyectos de negocios?

3.- ¿Qué mecanismos de control pudieran implementarse para que los beneficiarios del Programa Social “Opciones Productivas” ejecutarán sus proyectos en tiempo y forma?

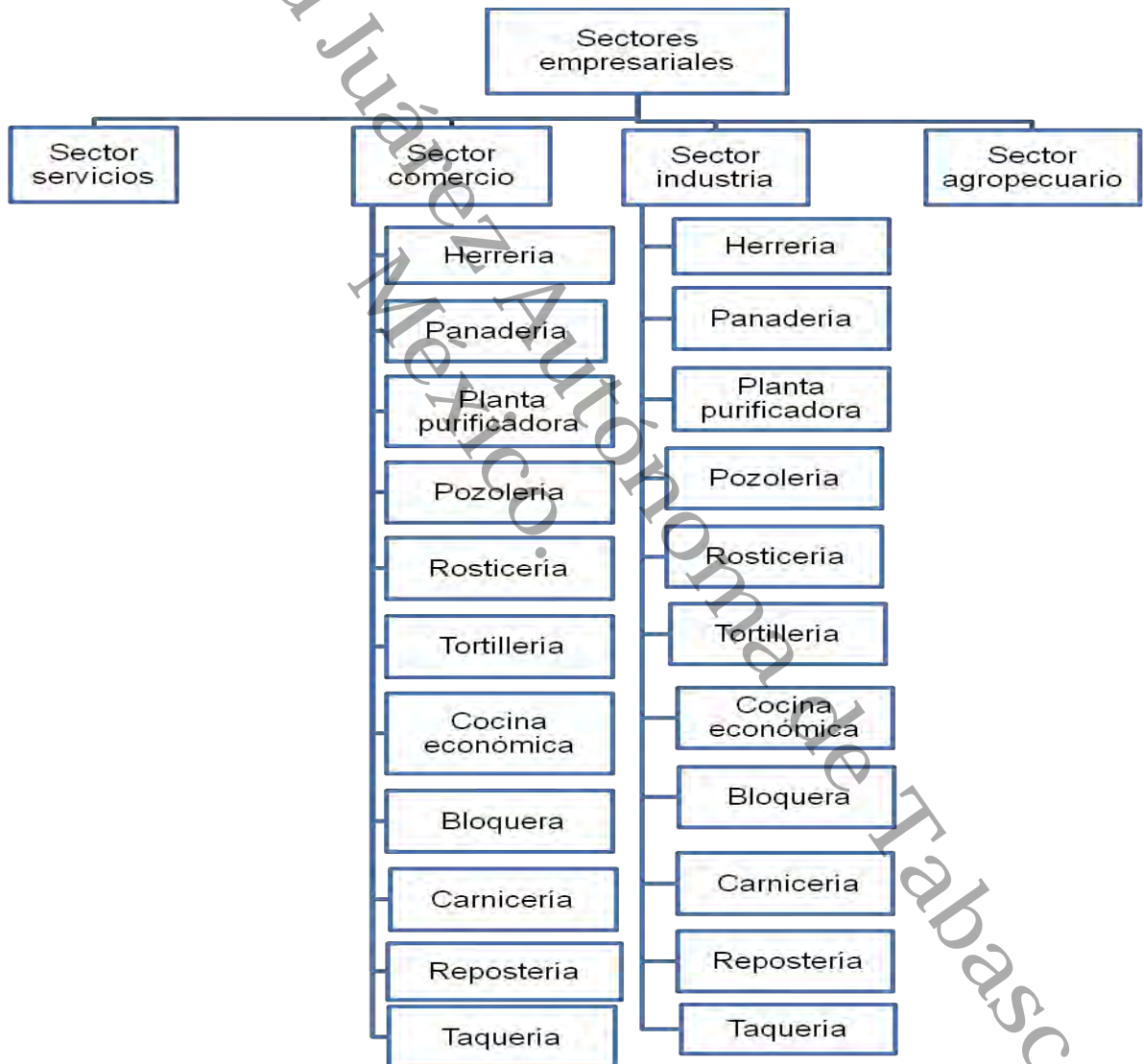


## 1.2 Delimitación del tema

A continuación se muestra la clasificación de los proyectos de negocios por sectores empresariales:

### 1.2.1 Delimitación por sectores empresariales

Ilustración 2 Delimitación por sectores empresariales



Fuente: Elaboración propia

## 1.2.2 Delimitación por área del conocimiento

Aquí se mencionan las áreas de conocimiento bajo las que se sustenta la propuesta:

Ilustración 3 Delimitación por área del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

### 1.2.3 Delimitación por tamaño de la empresa

En esta tabla se señala el tamaño de los proyectos de negocios que apoya el Programa Social Opciones Productivas que gestiona la Sedesol:

Tabla 1 Delimitación por tamaño de la empresa

Tamaño \ Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Servicio				
Comercial	X			
Industrial	X			
Agropecuario				

Fuente: Elaboración propia

## 1.2.4 Delimitación por área geográfica

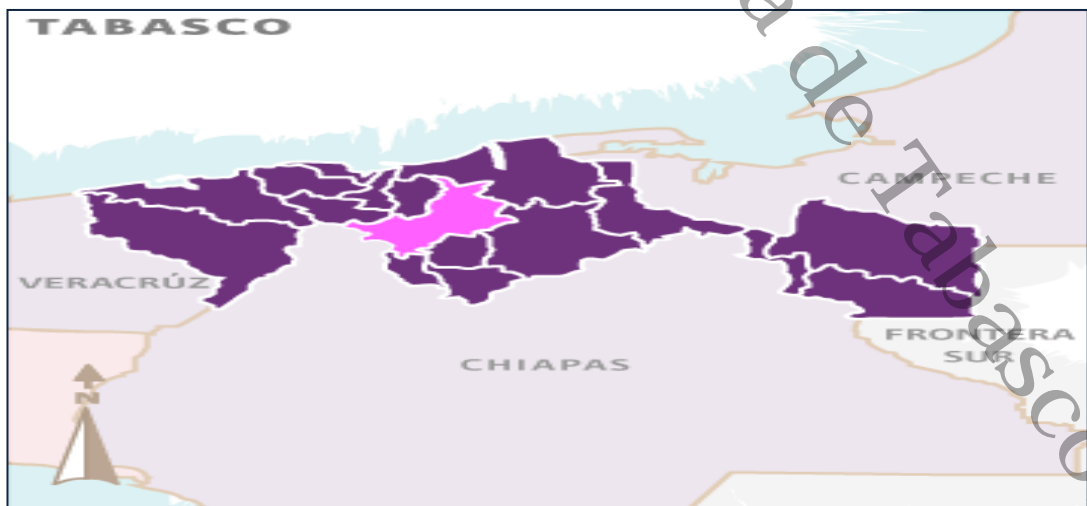
Este proyecto comprende una delimitación geográfica de lo general a lo particular, como se muestra a continuación México-Tabasco- Cunduacán:

Ilustración 4 Mapa de la República Mexicana



Fuente: INEGI

Ilustración 5 Mapa del estado de Tabasco



Fuente: INEGI

### **1.2.5 Delimitación temporal**

Este trabajo de investigación se desarrolló en un periodo de tres meses.

### **1.2.6 Delimitación por cuerpos académicos y líneas de generación del conocimiento.**

Esta tesis se realizó de acuerdo al cuerpo académico: *Desarrollo local sustentable* y bajo la siguiente línea de acción: Proyectos estratégicos de desarrollo local.

### **1.3 Justificación general**

Los proyectos productivos que otorga la Secretaria de Desarrollo Social a través del programa social opciones productivas, requieren de un puntual seguimiento una vez que son otorgados y no solo proporcionar el recurso económico y cumplir administrativamente con los trámites de comprobación, por lo tanto el problema práctico que este proyecto de investigación resolverá será que el programa social opciones productivas podrá cumplir con su objetivo de ser una fuente de ingreso para las familias o grupos sociales beneficiados cumpliendo con el plan de trabajo que presentaron y fue aprobado por el comité técnico respectivo, mediante un acompañamiento más cercano que encabezará la coordinación opciones productivas de la Sedesol en Tabasco.

Es por ello que la importancia de esta tesis radica en que los beneficiarios del Programa Social “Opciones Productivas” del municipio de Cunduacán Tabasco, podrán hacer de sus proyectos una opción de ingresos económicos, de la misma forma cuando

los recursos económicos que son destinados a éste Programa Social se ejecuten de acuerdo a como fueron diseñados, se estará apoyando así a la generación de empleos disminuyendo además la fuga de recursos que no sea productivo, es decir que quienes reciban este apoyo económico, lo utilicen eficientemente y sean generados de ingresos que contribuya a mejorar su situación de vida.

Asimismo, este estudio tiene relevancia pues aportará de manera significativa beneficios a la sociedad ya que si la población obtiene fuentes de ingresos sostenibles, desencadenará otros beneficios como reducir la pobreza alimentaria, mejores oportunidades de educación, en el municipio del Cunduacán Tabasco, reflejándose en una mejor calidad de vida para las familias o población beneficiada.

Por otro lado, cabe mencionar que la importancia de dar continuidad a los proyectos de negocios en el municipio de Cunduacán Tabasco desde el punto de vista empresarial radica en que podrán consolidarse debidamente como micro o pequeña empresa abriéndose así nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo en el ambiente empresarial e incrementar el índice de las empresas productivas en el municipio y estado.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

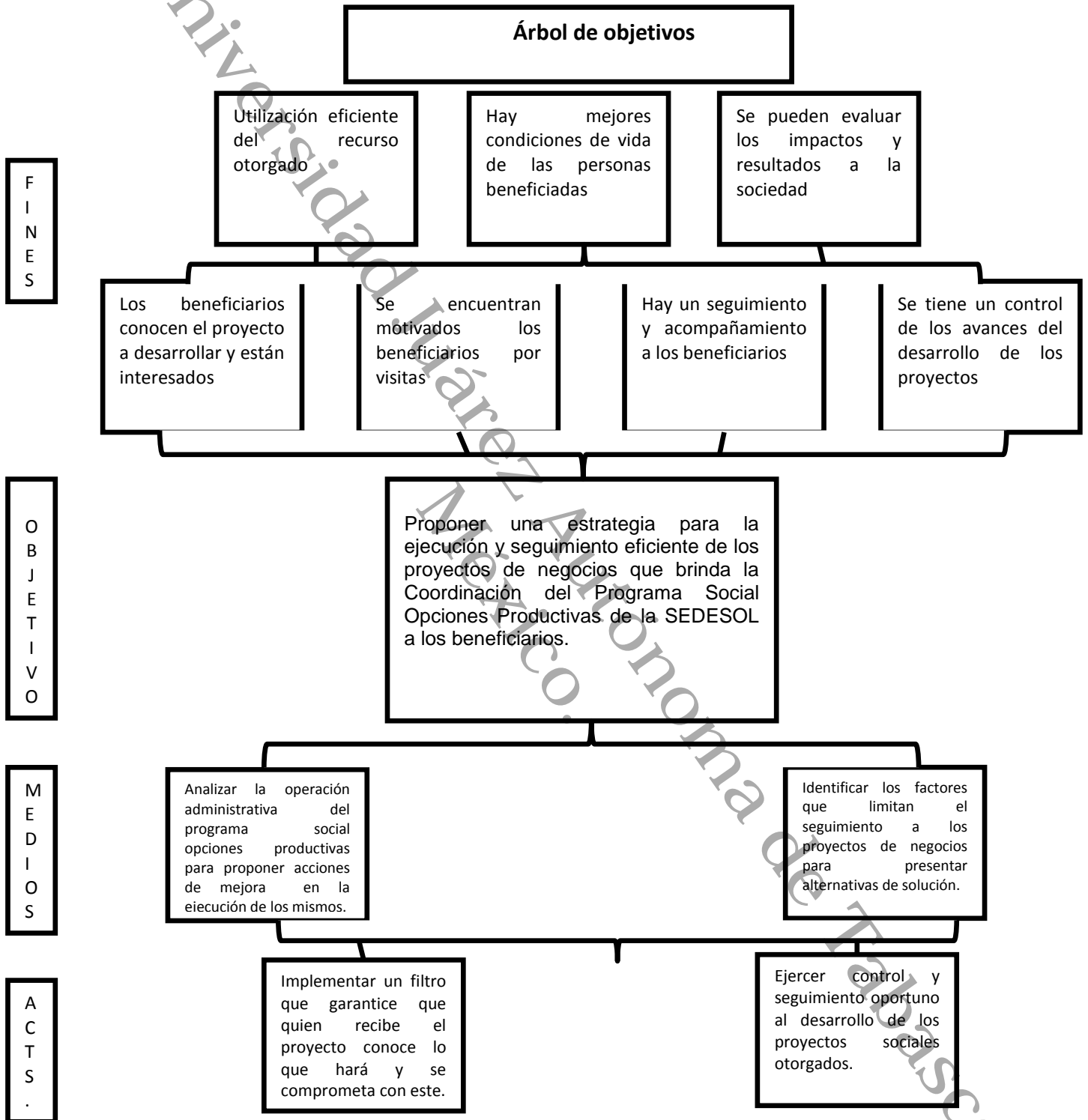
Proponer una estrategia para la ejecución y seguimiento eficiente de los proyectos de negocios que brinda la Coordinación del Programa Social Opciones Productivas de la SEDESOL a los beneficiarios.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1.- Analizar la operación administrativa del programa social opciones productivas para proponer acciones de mejora en la ejecución de los mismos.

2.- Identificar los factores que limitan el seguimiento a los proyectos de negocios para presentar alternativas de solución.

Ilustración 6 Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia



## **1.5 Hipótesis**

“Si la coordinación del programa social opciones productivas aplica una estrategia en la ejecución y seguimiento a los proyectos de negocios, tendría la capacidad de coordinar la ejecución de los mismos eficientemente.”

## **1.6 Proceso metodológico**

### **1.6.1 Método de recolección de información**

El tipo de investigación que se siguió fue exploratoria y descriptiva, exploratoria porque se buscaron posibles alternativas y variables que facilitan la toma de decisiones y descriptiva porque buscó conocer actitudes y comportamientos de los beneficiarios del programa social.

El tipo de enfoque es mixto, pues se utilizó las técnicas de recopilación de datos: entrevista para el coordinador del programa social opciones productivas y cuestionario a los beneficiarios del programa.

### 1.6.2 Definición de la población

La población de estudio fue:

- **El coordinador del programa social** opciones productivas de la Sedesol ubicado en el municipio del Centro, Tabasco.
- **Los beneficiarios del programa social** opciones productivas del municipio de Cunduacán, Tabasco.

Se realizó un censo debido a que la población de estudio no requiere de tomar una muestra.

- Para el **coordinador del programa social**, se aplicó una entrevista que fue utilizada como una técnica en la que se solicitó información al coordinador del programa social, cuyo propósito fue obtener información respecto al funcionamiento y operatividad del programa social opciones productivas.
- Y para **los beneficiarios del programa social** del municipio de Cunduacán se realizó un censo y se les aplicó cuestionarios debido a que la población de estudio de beneficiarios es pequeña y si se tomaba una muestra no sería representativa para la toma de decisiones, esta corresponde a las personas o grupos sociales beneficiados durante el periodo 2008 – 2012 los cuales fueron 23. Sin embargo, después de realizar la investigación de campo 4 beneficiarios no fueron localizados en la dirección que tienen registrada en la base de datos de beneficiarios apoyados en este periodo, por lo tanto, la población de estudio fue de 19 beneficiarios.

El cuestionario estuvo integrado de una lista de preguntas que se formularon con el propósito de medir las variables de la investigación. Los cuestionarios fueron estructurados y se integran por preguntas predeterminadas que fueron cerradas y abiertas. En las preguntas cerradas el beneficiario tuvo que escoger la respuesta de acuerdo a las opciones, mientras que en las abiertas contestó libremente lo que se le cuestionó.

### 1.6.3 Técnicas de recopilación de datos

Una vez que se eligieron los instrumentos de medición y se determinó como medir las variables, el paso siguiente fue preparar las mediciones obtenidas para que pudieran analizarse correctamente. Y este se realizó de la siguiente manera:

- Para el **coordinador del programa social**, se le aplicó una entrevista, se analizaron los datos y se concentraron los conceptos relevantes.
- Y para **los beneficiarios del programa social** del municipio de Cunduacán se les aplicó cuestionarios, se concentró la información haciendo uso del programa Excel y posteriormente hacer los gráficos para un mejor análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Además, haciendo uso de la observación científica, se analizaron conductas que no se reconocen a primera vista, a menudo escapan a la atención o no son capaces de traducirlas a palabras. Estas conductas fueron, ciertos hechos, observados para descubrir los aspectos característicos.

La observación como un procedimiento de recogida de datos que proporciona una representación de la realidad, de los fenómenos en estudio. Como tal procedimiento tiene un carácter selectivo y estuvo guiado por lo que se percibió de acuerdo con el tema que ocupa en los proyectos productivos.

#### **1.6.4 Enfoque de la investigación**

Este tema de estudio estuvo basado en la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo pues utilizó el análisis estadístico y la observación de fenómenos o comportamientos de la población en estudio.

#### **1.7 Limitaciones**

Los obstáculos que se presentaron durante el desarrollo de ésta investigación fueron:

- Información limitada por parte de los beneficiarios que no han dado seguimiento a sus proyectos, por temor a represalias o por dar información que pudiera afectarles.

- La distancia entre comunidades, puede ser una limitante por ser comunidades lejanas al municipio del Cunduacán, puede resultar complicado el trasladarse.

### **1.8 Factibilidad**

- Económica

Los beneficios que se obtendrían de la continuidad de los proyectos productivos serían muy amplios, principalmente si el recurso económico que se destina a éste rubro social es debidamente capitalizado.

Por tanto, se considera que es factible que los beneficiarios del programa Opciones Productivas den continuidad a sus proyectos de negocios apoyados por la Sedesol pues, se les proporciona no solo el recurso económico para iniciar el negocio sino que le dan asesoría técnica inicial.

- Comercial

Este tipo de proyectos tiene un amplio mercado debido a que los productos que ofrecen son bienes de consumo inmediatos y otros básicos. Asimismo, la producción y distribución de los productos pueden llegar hasta el consumidor final de manera muy accesible debido a que la cantidad de bienes y servicios que se ofrece, por ser micros y pequeñas empresas puede abastecer el mercado.

- Humana u Operativa

En este aspecto, es una de las partes que más puede complicarse porque el personal a quien se dirigió el proyecto no está debidamente capacitado en su totalidad

pero con puntual apoyo, capacitación y seguimiento serán capaces de desarrollar no sólo sus proyectos productivos sino ellos mismos como emprendedores.

- Técnica o Tecnológica

El cúmulo de conocimientos y habilidades necesarias para el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación de los proyectos de manera general se poseen, pero en otros casos habrá que implementarse un arduo sistema de capacitación y adiestramiento para la efectiva ejecución de los mismos pero sobre todo proveer de recursos materiales al personal que coordina este programa e incrementar el equipo técnico para abarcar todo el municipio y estado.

Asimismo, se dispone del equipo y herramientas para llevar a cabo los proyectos, debido a que el apoyo económico que les proporciona la dependencia contempla éste aspecto de material y equipo a implementar dependiendo del tipo de proyecto a desarrollar.

- Análisis Ecológico

Es de carácter obligatorio para que los beneficiarios de estos proyectos productivos tengan acceso al registro para ser participantes en la asignación de recursos federales, requisitar la Cédula de Cumplimiento de Criterios Ambientales para Proyectos Productivos (Anexo 3).

- Organizacional

Dentro de los requisitos se solicita el Acta Constitutiva a los socios interesados en obtener apoyo para desarrollar un proyecto productivo, en donde deberán estructurar y asignar funciones de los que integrarán tal proyecto, con el fin de que se definan, apoyen y faciliten las relaciones entre los beneficiarios, de tal manera que provoquen un

mejor aprovechamiento de los recursos asignados y una mayor eficiencia y coordinación entre los ellos.

- Legal

La ejecución de estos proyectos deberá hacerse siempre bajo las Reglas de Operación que indique el Programa Social “Opciones productivas” y demás normatividad aplicable.

- Política

Este tipo de proyectos dirigidos a la población que se encuentra por debajo de la línea de bienestar son sin fines de lucro, por su naturaleza van enfocados única y exclusivamente al Desarrollo Social; Sin embargo, los proyectos que ellos desarrollan son con fines de lucro, pues se pretende primordialmente que genere sus ingresos.

- Tiempo

Existe un tiempo definido para la ejecución y comprobación de los recursos otorgados para este tipo de proyectos sociales, por lo tanto deberán acatarse a lo señalado.

### **1.9 Alcance**

Las teorías en las que se basó este estudio de investigación fueron exploratorias y descriptivas.

Exploratorias pues el problema de investigación ha sido muy poco estudiado y surgen muchas dudas al respecto; Además, sería benéfico indagar sobre este tema que tanta repercusión tiene en las políticas públicas.

Del mismo modo, permitirá familiarizarse con el objeto de estudio y lo que este conlleva, obtener información que no se tiene, conocer nuevas causas que originan el problema, igualmente, permite clasificar la información en orden de prioridad.

Y descriptiva pues se detallan situaciones, especificaciones de características y rasgos importantes, se medirá y recolectará información sobre diversos aspectos o perfiles de la población objetivo de este estudio y se describirán tendencias.



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

# CAPÍTULO II

## **2 Aspectos teóricos**

### **2.1 Administración**

La administración según (Reyes, 2004) cita a J.A. Fernández Arena, es considerada como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Así mismo, (Reyes, 2004) cita a W. Jiménez Castro, quien considera que la administración es tan importante aplicarla en cualquier empresa o institución debido a que es una ciencia que está compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación humana permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.

Según (Hitt & Pérez, 2006), la administración es concebida como una actividad o un proceso que se lleva a cabo en las organizaciones el cual consiste en estructurar y utilizar los recursos necesarios orientados hacia el logro de los objetivos organizacionales. Además, es considerada como un proceso que consiste en una serie de actividades y operaciones, tales como planear lo que se va a hacer, tomar las decisiones y evaluar lo que se ha hecho. Implica realizar una estructura y hacer uso de los recursos humanos, financieros y materiales que vayan encaminados al logro de los objetivos. Actuar en dirección hacia el logro de metas para realizar las tareas, no se efectúa actividades al azar sino que están definidas y con un propósito, cuyos propósitos pueden ser de los empleados o integrantes de las organizaciones así como los de la organización los cuales pueden ir combinados. Además, las actividades que desarrollan las personas con funciones diferentes pero a la vez coordinadas para lograr los propósitos comunes.

### **2.1.1 Proceso administrativo**

La administración tiene gran importancia en todas las organizaciones ya sean públicas o privadas, sin importar el tamaño que estas sean, pues todas sus etapas son indispensables para alcanzar el éxito y lograr los objetivos que estas se han marcado.

De acuerdo a lo que dice (Luna, 2014) la administración consiste en la aplicación del proceso administrativo con eficacia y eficiencia, integrado por la planeación, organización, integración de recursos, dirección y control.

Según (Reyes, 2004), la administración está integrada por cuatro elementos los cuales son: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Ejecución y 4) Control.

Y muchos autores más tienen diversas maneras de dividir el proceso administrativo pero en general este proceso lleva las principales etapas para lograr los propósitos de las organizaciones.

#### **a) Planeación**

La planeación según (Reyes, 2004), consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarios para su realización.

Además señala que la planeación comprende cinco etapas: la primera, consiste en determinar las políticas bajo las que habrá guiarse la acción a realizar. La segunda etapa es de los procedimientos que indica se requiere de una secuencia en las

operaciones que se harán y en los métodos que se utilicen. La siguiente es programación que es señalar las actividades que se harán y en qué tiempo. La cuarta es referente a los presupuestos en donde se precisa las unidades, costos y los diversos pronósticos. Y por último, la estrategia y táctica que son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios y concretos respectivamente.

Como señala (Reyes, 2004) que la planeación “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.”

Es así como una planeación eficaz en cualquier proyecto es de gran importancia para definir qué es lo que se quiere hacer, como se va a hacer, que recursos se utilizarán, que alcance tendrá y para ser más puntuales en la consecución de los objetivos, como habrá de medirse paulatinamente el grado de avance.

Asi mismo menciona (Reyes, 2004).- “Es el más adecuado a la investigación ya que las organizaciones diseñan planes estratégicos en pro de alcanzar objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la necesidad de las mismas.” Ha de destacarse que de la planeación eficiente se obtiene mejores resultado, por tal razón, es de considerarse que se requiere conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las organizaciones. En otras palabras, hay que tener claro un análisis del contexto para así poder obtener mejores resultados.

De igual forma, la planificación le facilita a la empresa el ordenamiento y la priorización de las actividades, alcanzando niveles altos de eficiencia, rentabilidad y

competitividad. Es importante destacar que para facilitar un proceso de retroalimentación y ajuste más rápido la planificación se debe hacer en ciclos cortos, ya que ésta ejecución mantiene a la organización atenta por cumplir el plan y a la vez motivada por los resultados obtenidos e incentiva al próximo plan.

#### **i) Tipos de planeación**

- **Estratégica.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y largo plazo, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y visión de la organización. Los directivos de más alto nivel son quienes realizan estos planes estratégicos enfocados en la función principal de la dependencia.
- **Táctica o funcional.** Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a mediano y/o a corto plazo. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico. Este tipo de planeación corresponde a la coordinación de opciones productivas llevarlo a cabo y debe estar directamente relacionado con la planeación que hace la alta dirección.

- **Operativa.** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal. Corresponde a personal que integra la coordinación de opciones productivas ejecutar y vigilar que se cumplan.
- **Situacional.** La Planeación Estratégica Situacional configura una forma dinámica de entender el concepto de plan y de concebir la sistemática de la planificación.

Para Matus el proceso de la planificación “ocurre” en un medio resistente, nunca estático ni pasivo, siendo el objeto del plan una realidad en movimiento. Es así como Matus concibe a la población marginada a esa sociedad que tiene constantes necesidades y es aquí donde se hace efectivo este tipo de planeación pues va de acuerdo a los cambios frecuentes que en ella surgen.

La planificación clásica para Matus solo tiende a reconocer las restricciones de los recursos económicos y se vuelve incapaz de enfrentar los problemas prácticos concretos y de incertidumbre que presenta el mundo real, tornándose muy vulnerable a los cambios ambientales. Mientras que la planificación moderna debe ser flexible para aportar grados de libertad, y reconocer los efectos inevitables de la incertidumbre y de la complejidad operante en la realidad, centrándose en la asunción de problemas. Este comparativo de la planificación tradicional o clásica y la moderna es muy cierto y es uno de los problemas que aquejan al éxito de estos proyectos productivos pues desafortunadamente los recursos asignados por ejercicio fiscal para la operatividad del

mismo son escasos, por lo tanto se tiene esa limitante y no se tiene la capacidad de enfrentar los problemas reales; en cambio la planeación moderna exige constantes cambios para la resolución de los problemas.

Todo problema expresa una insatisfacción con la realidad presente o en torno de las expectativas futuras y este malestar se conforma auténticamente como problema cuando un actor lo declara evitable y lo incluye en su agenda.

Esa insatisfacción a la que hace referencia este autor se refleja en la poca efectividad de los programas sociales pues hay una necesidad no satisfecha, y si los actores principal que vienen siendo el gobierno y sociedad lo señalan como problema y toman las acciones correspondientes puede atacarse.

La células básicas del plan son los problemas, los que a su vez se pueden dividir en estructurados (con límites precisos y resolución a través de procedimientos normatizados) y cuasiestructurados (en los que las fronteras son difusas y cuya solución siempre abre a nuevos problemas, demandando para su enfrentamiento la PES).

Para este autor, muchas veces los resistentes a los cambios son los propios planificadores, deformados durante años, a través de prácticas burocráticas tradicionales y frustrantes.

La PES tiene una fuerte connotación política y ubica al planificador como parte de una fuerza que gobierna en oposición a otras. Y define que quien ejerce la conducción política de un proceso lo hace en situaciones de poder compartido. Así en la planificación situacional la política no es un dato extrínseco sino una de las variables más significativas con la que hay que operar. Matus plantea que planifica quien gobierna, aquel que hace el cálculo último que precede y preside la acción.

La planificación estratégica no hace una separación tajante entre quien dirige y quien planifica y por ello exige un cálculo permanente de múltiples factores (no exclusivamente los económicos).

La PES para representar la compleja realidad que rodea al acto de planificar acude a una segunda categoría central (además de la de problema) que es la de situación, como un concepto totalizante que destierra la permanente tentación del reduccionismo economicista, ensanchando el criterio de eficacia e incluyendo lo que implica cada decisión para los distintos sectores sociales comprometidos en los hechos.

Matus describe cuatro momentos básicos que rigen la PES. Son momentos y no etapas porque constituyen instancias entrelazadas que se repiten constantemente y en un orden alternante, operando por predominancia de aspectos. Ellos son:

**1) El momento explicativo.** En el cual el actor que planifica intenta explicarse las causas de los problemas que enfrenta en su gestión, interrogándose continuamente sobre las oportunidades y posibilidades con que cuenta. El diagnóstico y la explicación situacional no es un monólogo del planificador sino un diálogo entre varios actores sociales. La selección de los problemas relevantes se grafica en un flujograma situacional, procurando identificar los nudos críticos, que son núcleos explicativos sobre los que juzga, que va a poder actuar eficazmente, sin desterrar definitivamente la incertidumbre.

**2) El momento normativo.** En el cual quien planifica diseña “como debe ser la realidad” o la situación. Es el momento que la planificación tradicional, identificó con la totalidad del proceso de planificación, centrando su interés casi exclusivamente en la disponibilidad de recursos, descuidando la eficacia direccional de sus operaciones para



alcanzar la situación objetivo. Es un momento dinámico orientado a explorar escenarios diversos de cálculo, relaciones sistémico – causales y estrategias disímiles. Todo plan es modular, compuesto por unidades que pueden agregarse, dimensionarse y combinarse de distinta manera, según los objetivos perseguidos y las situaciones que se presenten, siendo la unidad modular básica la operación (aplicación de recursos o insumos a la producción de un resultado que altere la situación).

**3) El momento estratégico.** En el cual el actor que planifica se aboca a la construcción de viabilidad del diseño normativo. Así quien planifica debe abocarse a calcular cómo sortear los obstáculos que se oponen al cumplimiento de los objetivos. Dichos obstáculos se originan en restricciones: de poder político, de recursos económicos y de capacidades organizativas e institucionales. La planificación es un cálculo que precede y preside la acción. Cálculo y acción son inseparables y los organismos “viables” en cibernética, son aquellos que no separan tajantemente las funciones de planificación y ejecución, articulando tales funciones. Para construir viabilidad se requiere reaccionar con agilidad y dinamismo ante los cambios situacionales evitando el desarrollo de una suerte de “callosidad aislante” que recubre a quienes gobiernan.

**4) El momento táctico – operacional.** El cálculo para la acción es el centro de este momento. Tienen como cometido orientar los pasos sucesivos y evaluarlos en relación a la situación – objetivo., no solo para corroborar la aproximación con respecto a ella, sino también, para revisarla como guía que seguirá precediendo y presidiendo los pasos siguientes. Este momento supone cuatro sub – momentos: a) la apreciación de la situación en la coyuntura b) la pre – evaluación de las decisiones posibles c) la toma de

decisión y ejecución y d) la post – evaluación de las decisiones tomadas con la apreciación de la nueva situación.

Como menciona Matus, cada uno de los momentos de la planeación estratégica situacional son básicos para definir, hacer y evaluar cada una de las acciones que habrán de hacerse para alcanzar los objetivos y la parte que resulta favorable para la ejecución y seguimiento de los proyectos productivos, es que en este tipo de planeación se considera el ambiente en el que se desarrollan estos y las decisiones a tomar deben ir fundamentadas en gran parte por la situación real que se viva.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo no solo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto sino que ayuda a marcar nuevas pautas en las acciones y resultados exitosos. Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

De igual forma, la planificación le facilita a la empresa el ordenamiento y la priorización de las actividades, alcanzando niveles altos de eficiencia, rentabilidad y competitividad. Es importante destacar que para facilitar un proceso de retroalimentación y ajuste más rápido la planificación se debe hacer en ciclos cortos, ya que ésta ejecución mantiene a la organización atenta por cumplir el plan y a la vez motivada por los resultados obtenidos e incentiva al próximo plan.

### a) Planeación estratégica

Según (Mintzberg, Brian, & John, 1997) citan a Henry Mintzberg donde define el término estrategia como **“el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”**. Con esta definición, la estrategia significa congruencia en el comportamiento, pretendido o no. En el caso de ciertas empresas, existe menos probabilidades de que haya estrategias si falta intención. Un buen ejemplo serían los servicios públicos. En gran medida, sería poco probable que hubiera falta de intención en el caso de la mayor parte de las organizaciones burocráticas y de las empresas con muchas divisiones, porque este tipo de organizaciones son muy grandes y la estandarización forma parte integral de su funcionamiento. Estos factores hacen que sea más factible, en ocasiones incluso necesario, que se formulen las intenciones antes de la acción. Es bien entendido según Mintzberg, si no hay una intención preliminar, difícilmente se realizará la acción. Aplicado al sector público, esta teoría encaja muy bien, pues no habrá una sola acción que no esté orientada o encaminada hacia obtener algo, en este caso en brindar un beneficio a la sociedad. Lo interesante de esto es, que los objetivos están definidos, claros, finalmente lo que se pretende son mejoras a la sociedad; sin embargo, es este el objeto de esta investigación; analizar cuáles son las líneas de acción que determinan el logro de los objetivos, siendo esta la parte preocupante debido a que hay elementos que indican el alcance limitado de las metas en este programa social.

Este enfoque de la estrategia señala dos de sus supuestos fundamentales. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el

análisis de la situación y la planificación siempre se deben dar antes de cualquier acción que emprenda la empresa. Esto se suele conocer como formulación de la estrategia. Todo el aprendizaje que ocurre se deriva de los esfuerzos de los planificadores, los gerentes de niveles superiores u otros analistas. No se deriva de la prueba de ensayo y error por parte de los gerentes de niveles medios o los trabajadores, ni de su retroinformación. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, corre a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas “otras” personas normalmente esperan poner en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Las metas (u objetivos) establecen qué es lo que se va lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas: desde objetivos en lo que se refiere a valores, mismos que expresan las amplias premisas de valores que habrán de regir a la compañía; pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizacionales, así como

todos los principales programas de actividades de cada subunidad. Las metas principales aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad, se llaman metas estratégicas.

La planificación estratégica es esencial para aquellas empresas que viven en el mundo de la competencia, si la empresa se desarrolla en un área que no exista competencia, entonces las estrategias no tienen razón de ser. Como es obvio la mayoría de las empresas tienen competencia y necesitan de la planificación. Como ha sido bien señalado, la competencia en la planeación estratégica es uno de los determinantes y una de las causas por las que quizás los proyectos productivos no alcanzan el éxito que se debería alcanzar, no tienen competencia que los empuje o motive a ponerle interés en el desarrollo y crecimiento de este, a pesar de la necesidad que se tenga.

De acuerdo a la cita que (Fernández R. , 2010) hace respecto a Henry Mintzberg donde menciona que hay funciones esenciales de la persona que se encarga de planificar, las cuales se mencionan a continuación:

1.- Diseñar la sistemática. Todo plan formal requiere una metodología, unos procesos, unos procedimientos. La primera función del planificador es diseñar la sistemática, es decir:

- Las fases del proceso
- Las personas, unidades y grupos se deben intervenir.
- Los principios a respetar
- Las técnicas y modelos a utilizar.
- Los documentos a producir.

2.- Difundir y aplicar los principios, metodología y técnicas. La eficacia de la participación de los directivos y otros niveles depende en gran medida de la aceptación del sistema, lo que pasa en primer lugar por completo conocimiento de todos procedimientos y modelos a emplear. Esta formación puede hacerse mediante instrucciones o breves seminarios de sensibilización e instrucción, pero el mejor modo es la formación en el momento en el que los grupos de trabajo intervienen en las distintas fases del proceso de planificación.

3.- Generar la adhesión. A lo largo de estas acciones formativas, pero también en todos los contactos que el planificador mantenga con los directivos o el personal, ha de realizar una labor de apologética y proselitismo, ganando defensores o difusores de “la causa”, e incluso despertando el entusiasmo, y consiguiendo mantenerlo.

4.- Dirigir y facilitar el desarrollo de las reuniones. Ha de intervenir en la mayor parte de las reuniones, por lo menos en las más importantes, y formar parte de las reuniones, por lo menos en las más importantes, y formar parte de los comités clave que se creen para el desarrollo del proceso.

5.- Estimular el proceso. Más que una labor de seguimiento del cumplimiento por parte de toda la organización de las tareas y los plazos, se trata de organizar aquellas y de controlar estas para que el sistema funcione. Breves reuniones con los equipos, llamadas telefónicas, e –mails, pueden servir para recordar lo que hay que hacer y cuando hay que completarlo.

6.- “Exigir” el control. La responsabilidad del control de las estrategias en su forma de programación recae sobre la línea, sobre los encargados de implementar los

planes de acción. Pero esta tarea tiene que ser recordada constantemente por el planificador a los ejecutivos.

7.- Coordinar los planes parciales. Cuando existen planes parciales el planificador tiene la responsabilidad de que estos planes sean compatibles y se integren en el plan general de la organización.

Todas las definiciones tienen cuatro elementos en común. En primer lugar, está el concepto de un ambiente; es decir una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que esta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras son positivas (oportunidades). En segundo, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de nivel más alto se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de existir de la empresa. En tercero, la gerencia de la empresa debe realizar un análisis de la situación, con objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Por último, la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr “adecuarse” lo mejor posible a su ambiente.

“Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.”

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

Es por ello que se considera de fundamental importancia en el desarrollo de este trabajo de investigación pues se analizaron los proyectos productivos, desde los objetivos del programa hasta su ejecución de modo que se identificaron la manera en que se implementa el programa social para llevar a cabo estos proyectos productivos.

Lourdes Münich (2008).- Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Agustín Reyes Ponce (2001).- Señala que la planeación “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.”

Es así como una planeación eficaz en cualquier proyecto es de gran importancia para definir qué es lo que se quiere hacer, como se va a hacer, que recursos se utilizarán, que alcance tendrá y para ser más puntuales en la consecución de los objetivos, como habrá de medirse paulatinamente el grado de avance.



Henry Mintzberg (1911) define el término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Con esta definición, la estrategia significa congruencia en el comportamiento, pretendido o no. En el caso de ciertas empresas, existe menos probabilidades de que haya estrategias si falta intención.

Un buen ejemplo serían los servicios públicos. En gran medida, sería poco probable que hubiera falta de intención en el caso de la mayor parte de las organizaciones burocráticas y de las empresas con muchas divisiones, porque este tipo de organizaciones son muy grandes y la estandarización forma parte integral de su funcionamiento. Estos factores hacen que sea más factible, en ocasiones incluso necesario, que se formulen las intenciones antes de la acción. Es bien entendido según Mintzberg, si no hay una intención preliminar, difícilmente se realizará la acción.

Aplicado al sector público, esta teoría encaja muy bien, pues no habrá una sola acción que no esté orientada o encaminada hacia obtener algo, en este caso en brindar un beneficio a la sociedad más marginada. Lo interesante de esto es, que los objetivos están definidos, claros, finalmente lo que se pretende son mejoras a la sociedad; sin embargo, es este el objeto de esta investigación; analizar cuáles son las líneas de acción que determinan el logro de los objetivos, siendo esta la parte preocupante debido a que hay elementos que indican el escaso alcance de las metas en este programa social.

## ii) Elementos de la estrategia

1 .Las estrategias formales efectivas contienen 3 elementos esenciales:

a) Metas u objetivos más importantes.

b) Políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción.

c) Programas o secuencias de acción más importantes que deberán lograr las metas definidas dentro de los límites establecidos.

2. Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves e impulsos. Esto les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales y otros continuos, pero en todos los casos los recursos deben ser asignados de tal forma que tengan la posibilidad de éxito.

3. Deben comprender tanto lo impredecible como lo desconocido. Se debe tratar de construir una posición sólida pero a la vez flexible que permita a la organización lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento.

4. Existen múltiples "rangos" de grandes estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí, congruentes con el nivel de descentralización de la organización.

### iii) Criterios para una estrategia eficaz

Las estrategias eficaces deben abarcar como mínimo los siguientes factores:

**Objetivos claros y decisivos:** Deben ser específicos y claros para que proporcionen continuidad. No tiene por qué ser escritos o numérico, pero si deben entenderse bien.

**Conservar la iniciativa:** Una posición reactiva prolongada genera cansancio, baja la moral e incrementa los costos.

**Concentración:** Concentra el poder en el lugar y en el momento justo.

**Flexibilidad:** Debe ser flexible y maniobrable.

□ **Liderazgo coordinado y comprometido:** Deben ser seleccionados y motivados para que sus propios intereses y valores coincidan con los del papel que se les asigne.

□ **Sorpresa:** La sorpresa puede hacer que se alcance un éxito fuera de toda proporción y puede cambiar posiciones estratégicas.

□ **Seguridad:** La estrategia asegura la asignación de recursos y otros aspectos operativos fundamentales.

La planificación estratégica es esencial para aquellas empresas que viven en el mundo de la competencia, si la empresa se desarrolla en un área que no exista competencia, entonces las estrategias no tienen razón de ser. Como es obvio la mayoría de las empresas tienen competencia y necesitan de la planificación. Por lo que, la competencia en la planeación estratégica es uno de los determinantes y una de las causas por las que quizás los proyectos productivos no alcanzan el éxito que se debería alcanzar, no tienen competencia que los empuje o motive a ponerle interés en el desarrollo y crecimiento de este, a pesar de la necesidad sociales que se tenga.

## **b) Dirección**

El concepto de dirección según (Reyes, 2004) consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con la finalidad de que todas estas acciones se realicen de modo más eficaz lo planeado. Y comprende las siguientes etapas, 1. Autoridad y mando que es el elemento esencial en la dirección si no hay autoridad y mando lo dejas no puede llevarse a cabo. 2. La comunicación tiene su

importancia en que esta funciona como un sistema nervioso pues permite hacer llegar las órdenes de acción y da a conocer todos los elementos necesarios sobre cómo deben hacerse. 3. Delegación es la forma en que se da la facultad a los subordinados para tomar decisiones sin perder el control de lo que se autoriza. Y 3. La supervisión que implica en revisar si las cosas se están llevando a cabo de la forma que se planeó y se indicó.

Estos autores (Harrison & St. John, 2009) definen que la dirección estratégica trata de las metas y objetivos a largo plazo de la organización. Esta define los propósitos que justifican la existencia y las operaciones de la empresa y se establece con base a la misión de la empresa.

## **2.2 Administración pública**

Según la definición de (Sanabria & México., 2002) la Administración pública es entendida como el conjunto de organizaciones, características del estado, que con su actividad tienden a satisfacer necesidades consideradas públicas por una sociedad dada.

La Administración Pública de acuerdo a la definición de (De la Encarnación, 2009) es un elemento básico del Estado. Está formada por un conjunto de organismos que actúan bajo las órdenes del Poder Ejecutivo. Estos organismos son los encargados de dictar y aplicar las disposiciones necesarias para que se cumplan las leyes, fomentar los intereses públicos y resolver las reclamaciones de los ciudadanos.

### 2.2.1 Políticas públicas

Las políticas públicas son las respuestas que el Estado puede dar a las demandas de la sociedad, en forma de normas, instituciones, prestaciones, bienes públicos o servicios. En este sentido, está ligado directamente a la actividad del Estado en tanto ejecutor, es decir, aludiendo a la Administración del Estado, centralizada o descentralizada. Involucra una toma de decisiones y previamente un proceso de análisis y de valorización de dichas necesidades.

Considera (Franco, 2013) que las políticas públicas son un instrumento para mejorar la acción gubernamental a favor de la sociedad, a través de la generación de altos niveles de eficacia, eficiencia administrativa y de legitimidad gubernamental.

### **2.3 Marco normativo**

Para operacionalizar los programas de desarrollo social es necesario flexibilizar y crear procesos de aplicación mediante los cuales se puedan desarrollar de manera eficiente los programas que se implementan como parte de las políticas públicas para elevar los índices de desarrollo en la sociedad más vulnerable. Este trabajo de investigación considera las siguientes leyes y reglamentos como los ejes normativos sobre los que se conduce especialmente este Programa Social Opciones Productivas.

#### a) Ley General de Desarrollo Social

Según (CONEVAL, 2015), la Ley General de Desarrollo Social establece que tiene por objeto normar y coordinar la evaluación de las Políticas y Programas de Desarrollo Social que ejecuten las dependencias públicas. Dicha Ley es de orden público e interés social y de observancia general en todo el territorio nacional, y tiene por objeto principal: Garantizar el pleno ejercicio de los derechos sociales consagrados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, asegurando el acceso de toda la población al desarrollo social.

b) Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social

De acuerdo a (SEDESOL, 2015) el Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social señala el desempeño de las atribuciones que le encomiendan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como otras leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República como dependencia del ejecutivo federal.

c) Reglas de operación del programa social opciones productivas

Las Reglas de Operación del Programa de Opciones Productivas según (SEDESOL, 2015) definen los mecanismos a través de los cuales se otorgan los subsidios correspondientes a este programa y que deberán sujetarse con el objeto de asegurar que la aplicación de los recursos públicos se realice con eficiencia, eficacia, economía, honradez y transparencia.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

# CAPÍTULO III



### 3 Situación actual del programa social opciones productivas de la SEDESOL

#### 3.1 La SEDESOL

La Secretaría de Desarrollo Social por sus siglas SEDESOL es una dependencia del ejecutivo federal cuya misión y razón de ser se describen a continuación, de acuerdo con la información tomada de (SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL, 2014):

##### i) Misión

La (SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL, 2014) define los compromisos de la actual administración para avanzar en el logro de un efectivo desarrollo social:

- Formular y coordinar la política social solidaria y subsidiaria del gobierno federal, orientada hacia el bien común, y ejecutarla en forma corresponsable con la sociedad.
- Lograr la superación de la pobreza mediante el desarrollo humano integral incluyente y corresponsable, para alcanzar niveles suficientes de bienestar

##### ii) Visión

Así mismo, (SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL, 2014) plasma como visión: hacia el 2030 se aspira a ver un país donde las y los ciudadanos puedan ejercer plenamente sus derechos sociales y la pobreza extrema se haya erradicado; donde las y los mexicanos, a través de su propio esfuerzo e iniciativa, hayan logrado alcanzar niveles de vida dignos y sostenibles y un desarrollo humano integral que abarque todas las dimensiones de la persona, tanto culturales como materiales, en plena libertad y responsabilidad y con base en un compromiso solidario y subsidiario hacia el bien

común. Donde todas y todos los habitantes, sin excepción, puedan tener acceso equitativo a la prosperidad que dimana del crecimiento sostenido de la economía y de la posición competitiva de México en relación con el contexto global.

La (SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL, 2014) hace mención que México anhela ser un país con menores brechas de desigualdad entre sus diversas regiones, con un sistema urbano más equilibrado dentro de una ordenación territorial sustentable, administrada localmente con eficiencia y eficacia, y con vivienda digna para los hogares, equipamiento y servicios adecuados para el conjunto de la población.

De acuerdo a las ROP publicadas en el (DIARIO OFICIAL , 2011) correspondiente al año 2012, el Programa aplicó cuatro modalidades de apoyo: Agencias de Desarrollo Local, Asistencia Técnica y Acompañamiento, Proyectos Integradores y Fondo de Cofinanciamiento, para inicios de este sexenio según las reglas de operación publicadas en el (DIARIO OFICIAL, 2013), durante el año 2013 las modalidades del programa fueron cinco: Agencias de Desarrollo Local, Asistencia Técnica y Acompañamiento, Proyectos Integradores, Fondo de Cofinanciamiento y Fondo de Capital para el Desarrollo Social y para el año 2014 en el (DIARIO OFICIAL, 2013) se redujeron a tres, quedando: Impulso Productivo, Asistencia Técnica y Acompañamiento, y Fondo de Capital para el Desarrollo Social. Es importante mencionar que las Agencias de Desarrollo Local para el ejercicio fiscal 2014 se han eliminado debido a que las evaluaciones muestran que los indicadores de gestión y de resultados no siempre presentaron información o, de hacerlo, no en todos los casos se aproximaron a sus metas. Este último punto se debe en gran parte a la volatilidad del presupuesto que se le asigna al programa.

iii) Origen y antecedentes de la Sedesol

En el Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1976 se publicaron modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que crearon la entonces Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOP), con las atribuciones principales de atender la problemática que se presentaba en torno a:

- a) Desarrollo urbano y asentamientos humanos.
- b) Problema ecológico de la vivienda.

Seis años después, en el Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1982 se publicó la creación de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (Sedue), cuya atribución primordial era la de: "atender de manera integral los problemas de vivienda, desarrollo urbano y ecología".

Diez años más tarde, en el Diario Oficial de la Federación del 25 de mayo de 1992 se publicaron modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal con objeto de fusionar a la Sedue y la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) –que manejaba el Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol), para crear la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), cuya base principal era el combate a la pobreza extrema entre campesinos, indígenas y colonos de zonas urbano-marginadas. La nueva dependencia basó su estrategia de combate a la pobreza en Solidaridad y buscó establecer una nueva relación entre Estado y sociedad. Entre los primeros logros de la fusionada Sedesol se identificaron dos muy importantes:

- a) La descentralización de algunas decisiones importantes y recursos a estados y municipios (federalización).

b) La creación de espacios comunitarios útiles para el combate a la pobreza.

iv) Ejes rectores

- Fomentar el desarrollo social con respeto a los derechos y la dignidad de las personas.
- Impulsar una visión compartida para la superación de la pobreza en todas las políticas públicas.
- Formular la política social con un enfoque subsidiario y no asistencialista, fomentando la cultura de la corresponsabilidad.
- Impulsar un auténtico federalismo y la coordinación entre los diferentes órdenes de gobierno.
- Generar una política social con, de y para los pobres.
- Reforzar el tejido social, el desarrollo comunitario y la participación social.
- Proteger a las familias en condición de pobreza.
- Modernizar la política de asistencia social identificándola como un instrumento de equidad e inclusión.
- Fortalecer el desarrollo social con equidad de género.
- Respetar y proteger la diversidad étnica y cultural.
- Propiciar la integralidad de las acciones de política social, integrando una visión de curso de vida.
- Privilegiar el enfoque territorial y la focalización hacia los más pobres.
- Asegurar eficiencia.

### 3.1.1 Antecedentes del programa opciones productivas

De acuerdo a (El Colegio de México, 2014) El Programa de Opciones Productivas (POP) surge en el 2002 bajo el nombre de Programa de Oportunidades Productivas, sin embargo, éste es cambiado en el 2003, debido a confusiones por parte de los beneficiarios del mismo con el Programa Oportunidades. El POP se desarrolla a partir de sumar varios componentes que tienen diferentes orígenes y en incorporar otros de nuevo diseño. Por un lado, se encuentra la vertiente de Apoyo a la Palabra (AP), que proviene de un antiguo programa “Crédito a la Palabra”, con el propósito de atender el problema de crédito de avío para productores pobres de áreas de baja productividad y alta siniestralidad que estaban en cartera vencida en el marco del Banrural.

Por otra parte, (El Colegio de México, 2014) menciona que los componentes de micro créditos, Crédito Social (CS) y Crédito Productivo para Mujeres (CPM), tienen su origen en los programas que FONAES tenía para iniciar la construcción de empresas sociales a partir de pequeños proyectos productivos que eran denominadas grupos de trabajo.”

Y además (El Colegio de México, 2014), cita las vertientes de Integración Productiva (IP) y Agencias de Desarrollo Local (ADL) se incorporan en el 2003, y apoyan procesos más ambiciosos en cuanto a su impacto. Es así que el primero intenta articular en cadenas productivas a grupos de productores con cierto desarrollo, mientras, el segundo busca la realización de procesos de integración y proyectos con un enfoque de desarrollo regional.

### 3.1.2 Programa social opciones productivas de la Sedesol

De acuerdo a (SEDESOL, 2014) Opciones Productivas es un Programa que apoya la implementación de proyectos productivos sustentables económica y ambientalmente, mediante la entrega de recursos económicos capitalizables para la adquisición de activos, conceptos de inversión diferida y capital de trabajo, así como apoyos no capitalizables para la prestación de servicios de asistencia técnica y capacitación técnico productiva. Adicionalmente, entrega apoyos integrales recuperables para la puesta en marcha o consolidación de proyectos estratégicos que permitan ampliar la capacidad productiva de la población objetivo.

Así mismo (SEDESOL, 2014) hace mención que este programa está dirigido a personas, cuyos ingresos están por debajo de la línea de bienestar integradas en grupos sociales u organizaciones de productoras y productores que cuenten con iniciativas productivas y que habitan en las zonas de cobertura.

Para esto, (SEDESOL, 2014) describe que el Programa aplica tres modalidades de apoyo: Impulso Productivo, Asistencia Técnica y Acompañamiento y Fondo de Capital para el Desarrollo Social.

Asimismo, (SEDESOL, 2014) menciona que el programa contribuye al cumplimiento del Objetivo 4.8 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en el que se establece como prioridad el desarrollar los sectores estratégicos del país. Al respecto, las acciones de este programa se alinean a la Estrategia 4.8.5 del Plan Nacional de Desarrollo que busca fomentar la economía social.

En cuanto a las prioridades sectoriales, (SEDESOL, 2014) dice que este programa se alinea al Objetivo 6 del Programa Sectorial de Desarrollo Social, el cual tiene como propósito mejorar las fuentes de ingreso de las personas en situación de pobreza mediante el apoyo y desarrollo de proyectos productivos, así como a la Estrategia 6.1, que busca apoyar la puesta en marcha y consolidación de proyectos productivos sostenibles en el sector social rural de la economía para mejorar los ingresos de las personas en situación de pobreza.

Así mismo, (SEDESOL, 2014) refiere al Objetivos a los objetivos de este programa social:

a) Objetivo General

Contribuir a mejorar los ingresos de la población, mediante el desarrollo de proyectos productivos sustentables.

b) Objetivo Específico

Promover la generación de proyectos productivos sustentables de personas integradas en grupos sociales u organizaciones de productoras y productores, mediante la dotación de activos y el desarrollo de capacidades.

c) Lineamientos

Cobertura

El Programa operará en:

a) Las zonas de atención prioritarias rurales.

b) Los municipios catalogados como predominantemente indígenas, de acuerdo a los criterios establecidos por la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI);

c) Las localidades de alta y muy alta marginación con una población hasta de 14,999 habitantes, ubicadas en municipios de marginación media, baja y muy baja.

d) Los municipios considerados en la Cruzada Nacional contra el Hambre.

La cobertura se puede consultar en el sitio de la Secretaría de Desarrollo Social:

[http://www.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/Mapa\\_Interactivo](http://www.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/Mapa_Interactivo).

Opciones Productivas es un programa que apoya con recursos financieros a proyectos productivos de la población que vive en condiciones de pobreza. Promueve el desarrollo de capacidades humanas y técnicas como elementos para la sustentabilidad económica y ambiental.

Contribuir al desarrollo de capacidades para acceder a fuentes de ingreso sostenible de la población cuyos ingresos están por debajo de la línea de bienestar (De acuerdo a la metodología del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

[http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/pages/medicion/Pobreza\\_2010/Lineas%20de%20bienestar.es.do](http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/pages/medicion/Pobreza_2010/Lineas%20de%20bienestar.es.do)), a través del apoyo económico a iniciativas productivas y el acompañamiento técnico y organizacional.



## **1) Población Objetivo**

Son las personas cuyos ingresos están por debajo de la línea de bienestar, en lo individual o integradas en familias, grupos sociales u organizaciones de productores que habitan en las zonas de cobertura.

Para esto, el Programa aplica cuatro modalidades de apoyo: Agencias de Desarrollo Local, Asistencia Técnica y Acompañamiento, Proyectos Integradores y Fondo de Cofinanciamiento.

### **i) Modalidades del programa social**

#### **a) Agencias de Desarrollo Local**

Son apoyos económicos no recuperables para formación de capital social, la generación de proyectos productivos, su escalamiento e integración al desarrollo económico local y regional, a través de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Para el logro de lo anterior, el Programa considera la participación de las ADL's en tres fases:

Fase I.- Que promuevan la constitución o consolidación de grupos sociales y apoyen a éstos en la formulación, gestión y recepción de apoyos para proyectos productivos. Fase II.- Que promuevan la transformación de grupos sociales en figuras asociativas legalmente constituidas, y apoyen a éstas en la formulación, gestión y recepción de apoyos para proyectos productivos. Fase III.- Que impulsen a organizaciones de productores legalmente constituidas, para la formulación, gestión y

recepción de apoyos para proyectos que abarquen más de un eslabón de su cadena productiva.

Se da prioridad, a aquellas Organizaciones de la Sociedad Civil que presentan un Plan de Trabajo que incluya el escalamiento de una Fase a otra, o que se especialicen en diferentes etapas que van desde la organización de productores, formulación de proyectos, seguimiento de resultados, comercialización de productos y servicios, detección de proyectos de alto impacto social hasta la detección de modelo de negocio susceptibles de replicar en las zonas rurales consideradas en la cobertura del Programa.

En ningún caso se apoya por más de dos años a una misma Agencia de Desarrollo Local que no evolucione a la siguiente Fase en el mismo territorio, o aquellas que pretendan ampliar su cobertura sin demostrar continuidad en los territorios en que hayan trabajado.

El monto de los apoyos en esta modalidad es de hasta \$1,500,000.00 (Un millón quinientos mil pesos 00/100 M. N.) por Plan de Trabajo. De los recursos federales autorizados para el Plan de Trabajo, se aplica como mínimo el 80% a un paquete de actividades que invariablemente incluya formación, elaboración de proyectos y asistencia técnica a la población objetivo, con un monto máximo de \$3,000.00 (tres mil pesos 00/100 M.N.) por beneficiario.

Las ADLs aportan en efectivo al menos el 15% de lo autorizado por el Programa. Parte de esta aportación debe ser destinada a la formación de los técnicos en los temas requeridos para llevar a cabo los planes de trabajo de la agencia de desarrollo por instituciones educativas reconocidas oficialmente.

Las Agencias de Desarrollo Local destinan hasta el 20% de los recursos autorizados a gastos de administración.

Con el recurso federal autorizado sólo se considera gastos contemplados en el Plan de Trabajo y realizados a partir de la fecha de publicación de los resultados de la convocatoria. En el caso de la adquisición de activos, deben ser nuevas gestiones.

La Secretaría de Desarrollo Social otorga a la Agencia de Desarrollo Local el apoyo en dos ministraciones, la primera se entregará al momento de la suscripción del convenio y la segunda posterior a la entrega de la comprobación e informes y de la verificación en visita de campo efectuada por la Delegación; aclarando que si después de la visita de seguimiento se observa que no se han realizado las actividades establecidas en el Plan de Trabajo, se suspende el pago de la segunda ministración y podrá iniciar el procedimiento administrativo y las acciones legales correspondientes.

Las acciones de formación, elaboración de proyectos y asistencia técnica deberán estar dirigidas principalmente a las actividades productivas preponderantes de la población objetivo, del plan de trabajo para que desarrollen sus potencialidades y además debe incluir, de manera complementaria, temas transversales de desarrollo sustentable, equidad de género, transparencia, rendición de cuentas y contraloría social.

En cada caso las organizaciones de la sociedad civil deben contar con un equipo técnico específico y pertinente por cada plan de trabajo, por lo que no se autorizan recursos para la subcontratación de servicios de capacitación especializada, asistencia técnica, elaboración de proyectos y administración, que no estén debidamente justificados en el plan de trabajo, Anexo 6.

## b) Asistencia Técnica y Acompañamiento

Son apoyos económicos no capitalizables, para proporcionar servicios de Asistencia Técnica y Acompañamiento a los beneficiarios de la Modalidad de Fondo de Cofinanciamiento a través de técnicos, profesionistas o instituciones de educación media superior tecnológica, superior y universidades.

Los servicios consistirán en:

1. Asistencia Técnica y Acompañamiento para los proyectos asignados
2. Formación de emprendedores
3. Registro y Monitoreo del desarrollo del proyecto, de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo.
4. Vinculación con mercados.

El periodo de acompañamiento se considera a partir de la firma el convenio hasta el 31 de diciembre del ejercicio fiscal en curso.

El monto máximo de los recursos destinados para el apoyo de Asistencia Técnica y Acompañamiento al proyecto será de hasta el 20% del monto de los recursos aportados por la SEDESOL. Incluyendo impuestos y retenciones.

El monto anual máximo de apoyo para técnicos y profesionistas depende del número de proyectos que le sean asignados y en ningún caso puede ser mayor a \$120,000.00 (Ciento veinte mil pesos M. N.).

Para el caso de las Instituciones el monto anual máximo, por acompañamiento y asistencia técnica, será de \$ 240,000.00 (Doscientos cuarenta mil pesos M.N.).

Para la realización de las evaluaciones el monto máximo será de hasta \$ 500,000.00 (Quinientos mil pesos M.N.).

Se asigna el apoyo de Asistencia Técnica y Acompañamiento cuando:

- Sea requerido por el beneficiario al momento del prerregistro o propuesto por la SEDESOL.

- Sea aceptado por los beneficiarios mediante una Carta de Aceptación, en escrito libre.

- El perfil técnico del acompañante corresponda con los requerimientos del proyecto.

- El monto de la aportación federal al proyecto sea de \$75,000.00 (setenta y cinco mil pesos M.N.) o mayor.

- Cuando el proyecto no reciba asistencia técnica y acompañamiento de otra fuente (gubernamental o privada).

- En esta modalidad en ningún caso se podrán apoyar proyectos de servicios y establecimientos comerciales dedicados únicamente a la venta de productos.

### c) Proyectos Integradores

Son apoyos económicos capitalizables para el desarrollo de actividades de organizaciones de productores que participan o se proponen participar en más de un eslabón de la cadena productiva de su actividad preponderante. También se puede apoyar para la constitución de garantías líquidas en los casos en que los proyectos, con las mismas características, sean autorizados como créditos de Financiera Rural o

cualquier otra institución de banca de desarrollo, fideicomisos públicos de fomento y organismos de fomento regulados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de acuerdo con las leyes aplicables en la materia.

Los montos de apoyo dependerán del lugar en que se desarrollen los proyectos y de las características de los beneficiarios.

En esta modalidad se podrán apoyar la adquisición de activos fijos, conceptos de inversión diferida y capital de trabajo. En ningún caso se podrán apoyar sueldos ni salarios.

Para fomentar un uso más eficiente de los recursos, los proyectos de la modalidad de Proyectos Integradores deben contar con un Seguro de los activos apoyados con los recursos federales, de acuerdo a la disponibilidad de las Aseguradoras en el territorio.

Los proyectos tendrán un plazo máximo de capitalización de 7 años, que dependerá de la rentabilidad del proyecto.

El Programa apoya a un proyecto y sus beneficiarios una sola vez, en un mismo ejercicio fiscal. En los siguientes ejercicios fiscales, se podrán dar nuevos apoyos al proyecto y sus beneficiarios si se cumplen las siguientes condiciones:

- Que el nuevo apoyo se solicite para escalar a otro tramo de la cadena productiva, Que se hayan cumplido los objetivos del proyecto apoyado previamente, Que los beneficiarios estén al corriente en sus capitalizaciones y, Que los beneficiarios se encuentren bajo lo establecido en el numeral 3.2.

#### d) Fondo de Cofinanciamiento

Son apoyos económicos capitalizables para proyectos productivos.

También se apoya para la constitución de garantías líquidas en los casos en que los proyectos, con las mismas características, sean autorizados como créditos de Financiera Rural o cualquier otra institución de banca de desarrollo, fideicomisos públicos de fomento y organismos de fomento regulados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de acuerdo con las leyes aplicables en la materia.

En el caso de nuevos establecimientos comerciales de este tipo, hasta el 30% de los recursos pueden ser destinados para la compra de mercancías para su venta que no incluya un proceso de transformación.

Para fomentar un uso más eficiente de los recursos, los proyectos de la modalidad de Fondo de Cofinanciamiento deberán contar con un Seguro de los activos apoyados con los recursos federales, de acuerdo a la disponibilidad de las Aseguradoras en el territorio.

En esta modalidad con el recurso federal apoya activos, conceptos de inversión diferida y capital de trabajo. En el caso de la adquisición de activos, éstos deben ser nuevos. En ningún caso se apoya sueldos, salarios ni jornales.

Los proyectos tendrán un plazo máximo de capitalización de 7 años que dependerá de la rentabilidad del proyecto.

El Programa apoyará a un proyecto y sus beneficiarios, una sola vez en un mismo ejercicio fiscal. En los siguientes ejercicios fiscales, se podrán dar nuevos apoyos al proyecto y sus beneficiarios si se cumplen las siguientes condiciones:

· Que el nuevo apoyo se solicite para escalar a otro tramo de la cadena productiva.

· Que se hayan cumplido los objetivos del proyecto apoyado previamente.

· Que los beneficiarios estén al corriente en sus capitalizaciones, y que los beneficiarios se encuentren bajo lo establecido en el numeral 3.2

En la modalidad de Fondo de Cofinanciamiento, se otorgan apoyos complementarios específicos capitalizables, enfocados a la mejora de productos, en las siguientes materias y montos máximos:

El monto de recursos que se podrán otorgar por estos conceptos será de hasta 60,000.00 (sesenta mil pesos 00/100 M.N.) por proyecto, y cumpliendo con lo previsto en los Anexos 19 y 20.

La SEDESOL apoya proyectos de instituciones de educación media y superior para que los alumnos cumplan con su servicio social participando en labores relacionadas con el Programa. El apoyo por prestador de servicio social será hasta por un máximo de \$750.00 (setecientos cincuenta pesos M. N.) mensuales hasta por seis meses, y en su caso, hasta el término del ejercicio fiscal. (Anexo 28).

El Programa otorga apoyos a la población objetivo afectada por contingencias, que permitan aliviar las condiciones adversas resultantes, emitiendo para tal efecto las convocatorias correspondientes, cuando hayan sido apoyados por el programa y estén al corriente de sus capitalizaciones.

El programa otorga apoyos a la población objetivo, para su incorporación a entidades de ahorro y crédito que formen parte de la Red de la Gente y que se



encuentren reguladas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, o para la apertura de sucursales de estas mismas entidades.

El monto máximo del apoyo por solicitante será de hasta \$5,000.00 (cinco mil pesos 00/100 M. N.), de acuerdo con la aportación que los solicitantes realicen, en una relación peso a peso.

Los recursos deben destinarse para cubrir la aportación patrimonial para incorporarse como socio a las dichas entidades, lo que permite el acceso a financiamiento para el desarrollo de proyectos productivos, así como ser beneficiario de otros servicios tales como micro-seguros, transferencias cuenta a cuenta, recepción de pagos a cuenta de terceros, entre otros.

ii) Análisis de la situación del programa social  
opciones productivas

Tabla 2 Características de los proyectos productivos otorgados en el municipio de Cunduacán durante el período 2008-2012

No. de proyecto	Modalidad de proyecto	Tipo de proyecto	Estatus de seguimiento- visitas		Beneficiarios	
					H	M
1	Fondo de Cofinanciamiento: Son apoyos económicos capitalizables para proyectos productivos	Carnicería Culico	12	Sin visita	8	49
2		Carnicería Mujeres Emprendedoras				
3		Taller de Repostería La Bendición de Dios				
4		Restaurant Sarita				
5		San Gregorio				
6		Buenaventura				
7		Los Ramos				
8		La Isla				
9		El Buen Gusto				
10		Nuevo Amanecer				
11		El Pollo Azul				
12		Casa Blanca				
13		Pozolería Thel	10	Operando (visita 2010)	14	38
14		Quesería Artesanal el Rosario				
15		Los Amigos				
16		Herrería Magaña				
17		El Taquito				
18		Panadería Diana				
19		Gela				
20		Taller de Costura y Bordado				
21		Establecimiento de una Panadería Tradicional				
22		Taller de Costura la Maquinita Veloz				
23		Ampliación de un Grupo Musical	1	Operando (visita 2011)	4	2
<b>Total</b>					<b>26</b>	<b>89</b>

Fuente: Elaboración propia con base información obtenida en el POP

De acuerdo al cuadro que se muestra de los 23 proyectos otorgados durante el periodo 2008-2012 en diferentes localidades del municipio de Cunduacán y según información proporcionada por el programa de los resultados de la visita que realizaron en el año 2012, 12 grupos sociales no han sido visitados, 10 se les realizó visita en el año 2010 y estaban operando y solo 1 proyecto otorgado en 2011 tuvo visita de seguimiento y se encontraba operando, es decir del 100% de los proyectos otorgados más del 50% no se encontraba operando según visita de seguimiento por parte de la Dirección General del Programa Opciones Productivas.

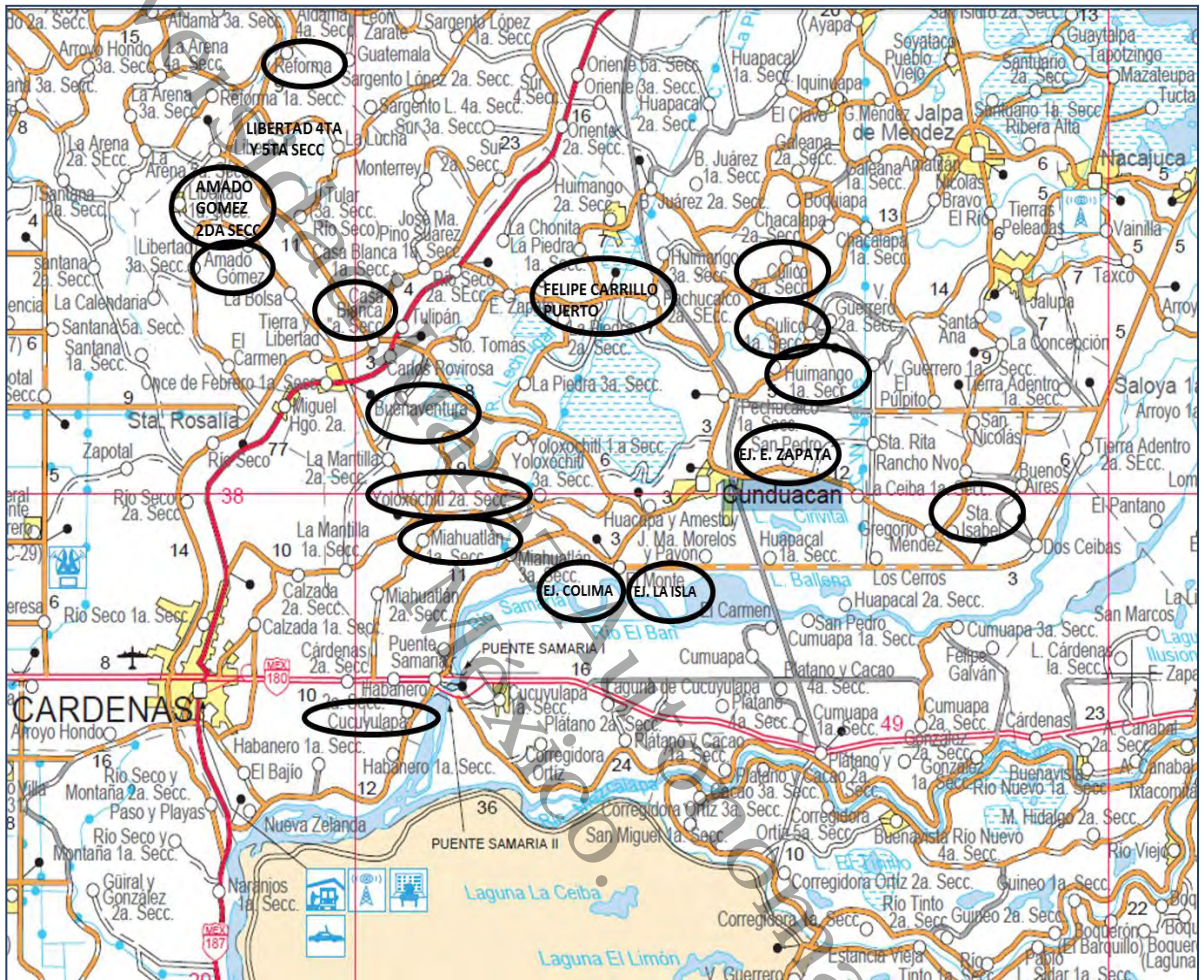
Además, es importante señalar que todos los proyectos otorgados fueron bajo la modalidad de Fondo de Cofinanciamiento que son apoyos económicos capitalizables para proyectos productivos.

Ilustración 7 Macro-localización



Fuente: INEGI

Ilustración 8 Micro-localización



Fuente: INEGI

de Tabasco.

### iii) Percepción de los beneficiarios del Programa Social Opciones Productivas del municipio de Cunduacán, Tabasco.

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de campo por medio de los cuestionarios aplicados a los beneficiarios del programa social opciones productivas de la Sedesol de diversas localidades del municipio de Cunduacán, Tabasco; respecto a la funcionalidad de dichos proyectos otorgados durante el periodo 2008-2012 se encontró que de una población de 23, fueron 19 representantes de proyectos los localizados, más del 50% no están funcionando actualmente, es decir, solo funcionan 11 de 23, de los cuales 4 no localizados se consideran en la investigación como que no están funcionando debido a que no se localizaron en la dirección donde debería estar funcionando su negocio y tampoco hay información en los registros de la coordinación del programa, donde hayan notificado cambio de domicilio. Por lo que resulta un dato relevante en esta investigación y se consideran como fuera de funciones.

Gráficas 1 Funcionamiento del proyecto



Fuente: Elaboración propia

Las razones o motivos principales por los que los beneficiarios mencionaron que sus proyectos no están funcionando es debido a la competencia, por enfermedad, porque la maquinaria no funciona por poca venta o por el alto costo de los productos y una pequeña parte señaló que por falta de conocimientos y experiencia para manejar un negocio y escaso interés. Por lo que refleja que gran parte del fracaso de estos proyectos es debido a la falta de un estudio de factibilidad eficiente y por otra parte la falta de capacitación para llevar a cabo estos proyectos.

De acuerdo a la entrevista realizada al coordinador del programa social la gente no sabe lo que quiere y el motivo principal que los mueve es el recurso económico del cual se enteran que pueden acceder por estar en las zonas marginadas que los indicadores señalan, no hay un compromiso de por medio y las razones principales que ellos señalan refleja la falta de interés y espíritu emprendedor.

Respecto al seguimiento que el Programa Opciones Productivas proporcionó se basó principalmente en supervisar que los beneficiarios entregarán la documentación comprobatoria(73%), es decir, el programa se enfocó en cumplir administrativamente con los requisitos que las reglas de operación le exigen por ejercicio fiscal pero no se va más allá de cumplir con los objetivos reales del programa, un 18% argumentó que este seguimiento consistió en visitas de campo por parte del personal del programa y solo un 9% mencionó que fue la supervisión en la adquisición de los bienes.

### Gráficas 2 Seguimiento por parte del programa



Fuente: Elaboración propia con datos de campo

Es evidente que la planeación de este programa solo se enfoca en las restricciones de los recursos económicos, dejando a un lado los problemas prácticos. Del mismo modo, la coordinación del programa asume que el seguimiento efectivamente consiste en comprobar los recursos que le fueron asignados dejando a un lado el objeto del programa que consiste en promover el desarrollo de capacidades humanas y técnicas mediante el apoyo económico a las personas que se encuentran en condiciones de pobreza.

El programa ha apoyado mediante la modalidad de Asistencia Técnica y Acompañamiento (ATA) para que los técnicos o mentores asistan técnicamente y acompañen en actividades relacionadas con los proyectos asignados y aprobados en el plan de trabajo de las personas que resultaron beneficiadas en la modalidad de Fondo de Cofinanciamiento y de acuerdo a los datos obtenidos en los cuestionarios, a los 19 beneficiarios localizados se les otorgó un técnico o mentor para el desarrollo de su proyecto productivo, sin embargo, del total de beneficiarios apoyados el 74 % mencionó

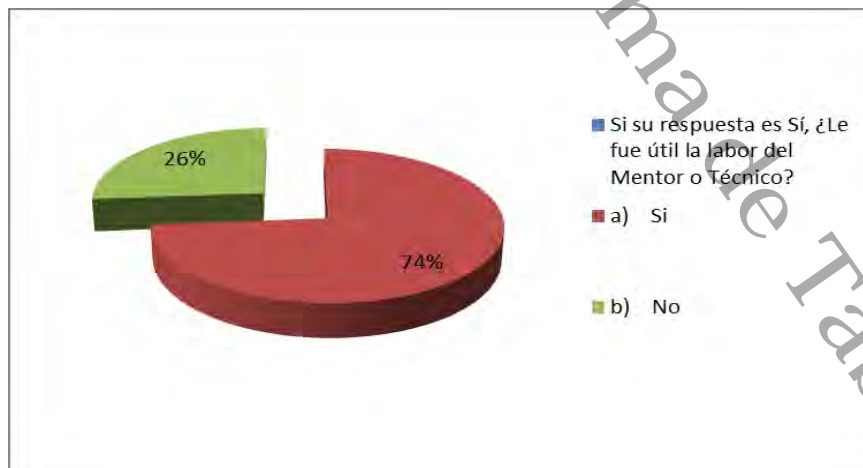
que si le resultó útil la labor del mentor durante la ejecución de su proyecto porque le proporcionó información respecto al desarrollo del proyecto y ayuda en los trámites para la adquisición de material o herramientas para el proyecto. Y el 26% mencionó que no le fue útil debido a que fueron pocas visitas las que este les hizo.

Gráficas 3 Designación de mentor



Fuente: Elaboración propia con datos de campo

Gráficas 4 Labor del mentor

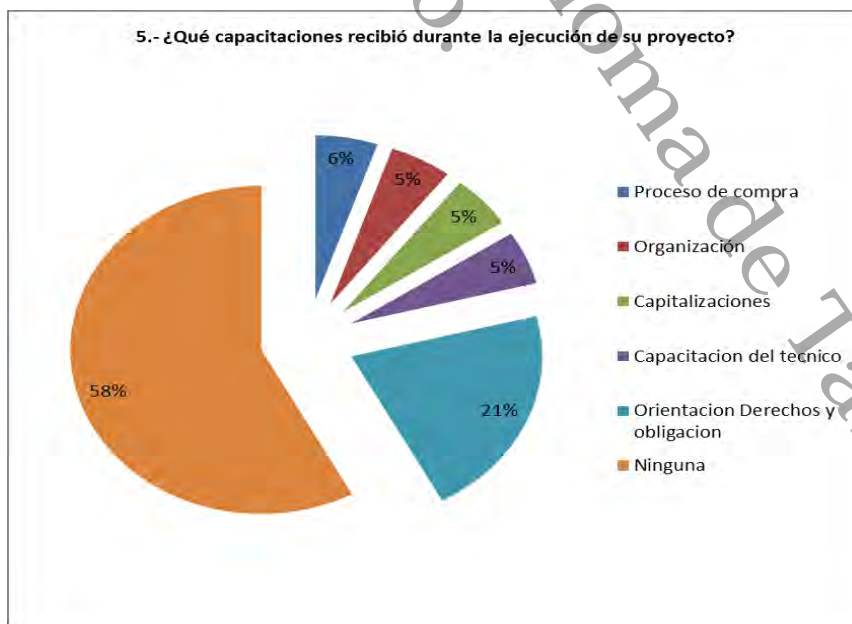


Fuente: Elaboración propia con datos de campo



Las personas beneficiadas el 58% señalaron que no recibieron capacitación durante la ejecución de su proyecto, el 21% recibió orientación acerca de los derechos y obligaciones al ser beneficiarios de un proyecto productivo, un 6% acerca del proceso de compra, 5% respecto de cómo organizarse, 5% recibió capacitación acerca de capitalizaciones y 5% capacitación del técnico. Como se puede observar el acompañamiento por parte del programa lo manifiestan los beneficiarios y lo confirma el propio coordinador al comentar que solo se realizan en general dos visitas al año y se enfocan en supervisar los bienes que adquirieron, que comprueben los gastos mediante las facturas correspondientes y que estén operando y de acuerdo a los resultados obtenidos solo con este dato de la capacitación refleja poca o escasa motivación para estimular a los beneficiarios para que lleven a cabo sus proyectos como un medio para generar ingresos y cubrir sus necesidades y orientarlos en el desarrollo de los mismos.

Gráficas 5 Capacitación durante el proyecto



Fuente: Elaboración propia con datos de campo

Respecto a la evaluación de la labor del mentor de las actividades de control y seguimiento encomendadas de los proyectos, más de la mitad la considera buena, sin embargo, más de la mitad de los proyectos otorgados no están funcionando. Aunado con los hallazgos de la entrevista el coordinador del programa, califica como deficiente el proceso de ejecución y seguimiento debido a que los recursos que se destinan para el seguimiento no es suficiente, el personal es poco, los recursos materiales no permiten cumplir con esas actividades ni con las visitas de campo más continuas y objetivas. Considerando esta información puede evaluarse que la labor del mentor debería ser eficiente para reforzar las debilidades que tiene la coordinación del programa pero se deja ver que es sumamente limitativo a cumplir con requisitos de comprobación de los recursos otorgados y no la funcionalidad para la cual fue creada esa modalidad.

Gráficas 6 Evaluación de actividades de control y seguimiento

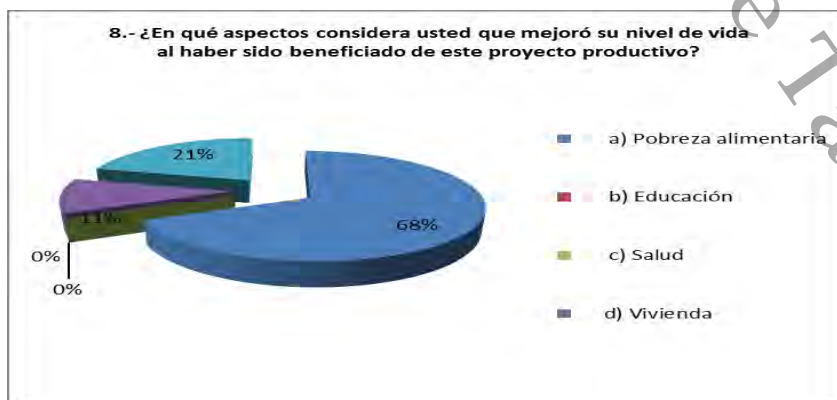


Fuente: Elaboración propia con datos de campo

Por otro lado, las necesidades que las personas observan en el funcionamiento de su proyecto de negocio el 53% observa son recursos económicos, un 31% mencionaron que necesitan recuperar su salud, la adquisición de un automóvil, necesitan demanda de su producto, ya que las ventas son malas. Y un 16% necesitan capacitación para el funcionamiento de su proyecto de negocio. Analizando las respuestas de las personas es visible que la prioridad de la mayor parte de los beneficiarios es el recurso económico y señalan la capacitación como un elemento mínimo indispensable para el funcionamiento de su proyecto.

Uno de los objetivos de estos proyectos es contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas que se encuentran en zonas marginadas a través de apoyos económicos para que desarrollen sus capacidades llevando a cabo sus proyectos de negocios y puedan obtener opciones de ingresos sostenibles, después de realizada la investigación de campo se obtuvo que esta población considera que al haber sido beneficiada de este programa su nivel de vida mejoro en cuanto a pobreza alimentaria y una menor proporción señaló que no hubo ningún cambio pues los ingresos fueron escasos y el negocio no fue redituable.

Gráficas 7 Mejoramiento en nivel de vida



Fuente: Elaboración propia con datos de campo

Respecto a los aspectos que indican una mejoría en el nivel de vida de las personas beneficiadas de los proyectos productivos, el 68% de la población indicó que han mejorado en pobreza alimentaria, el 21% indican que no mejoró debido a que los ingresos percibidos no fueron redituables y un 11% consideran que su nivel de vida mejoró en el aspecto de vivienda.

La mayor parte de la población recibió un monto de más de \$70,000.00 y un mínimo de \$15,000.00 y ninguno de los 19 proyectos apoyados ha recibido por segunda ocasión recursos de la Sedesol para este negocio. Respecto a las recuperaciones, la mayor parte de la población no ha realizado ninguna recuperación del monto que le otorgaron y una pequeña porción ha realizado una recuperación de tan solo del 10% sobre el monto otorgado.

De acuerdo a lo que manifestó en entrevista el que coordina el programa, no llevan un control acerca de las recuperaciones que hace el personal beneficiado del recurso que se les otorga pues solo se limitan a solicitar como requisito la apertura de la cuenta bancaria y sin importar la objetividad de este cuando podría ser un medio de control de las capitalizaciones.

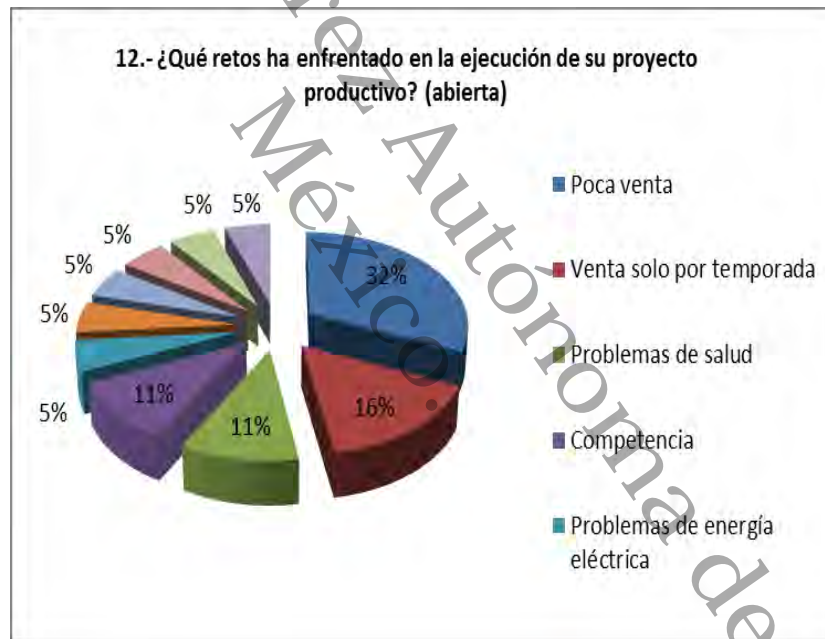
Gráficas 8 Recuperaciones del recurso otorgado



Fuente: Elaboración propia con datos de campo

Dentro de los retos que menciona ha enfrentado en la ejecución de su proyecto productivo un 32% de los beneficiarios respondió que ha sido la poca venta de sus productos, un 16% que la venta por la naturaleza de su negocio es solo por temporada, el 11% de los encuestados indicaron que lo más difícil ha sido los problemas de salud que se le han presentado, otro 11% señalan a la competencia como reto que han enfrentado, y 5% problemas de energía eléctrica, problemas para transportar el material, utilizar la maquinaria, buscar clientes, recursos económicos y fallecimiento del representante legal.

Gráficas 9 Retos enfrentados en su proyecto



Fuente: Elaboración propia con datos de campo

iv) Caracterización de los proyectos que otorgó el POP durante el periodo 2008-2012.

Tabla 3 Datos relevantes de la investigación

Datos relevantes de la investigación en beneficiarios del POP de la SEDESOL	Número de beneficiarios encuestados	Observación
Proyectos que no están funcionando reflejan una falta de estudio de factibilidad eficiente.	12 de 23	4 beneficiarios no localizados son considerados sin funcionar
Nula capacitación	11 de 19	Población: beneficiarios localizados
El seguimiento o supervisión se limita a cumplir administrativamente	8 de 11	Población: beneficiarios con proyectos en función
Los mentores o técnicos se enfocaron en trámites, apoyar en comprobar recursos e informar.	14 de 19	Población: beneficiarios localizados
Escasos recursos económicos es la necesidad que ellos señalaron.	10 de 19	Población: beneficiarios localizados
No llevan ninguna recuperación del recurso otorgado.	9 de 19	Población: beneficiarios localizados
El nivel de vida mejoró en pobreza alimentaria.	13 de 19	Población: beneficiarios localizados
El monto otorgado fue 70 a 150 mil pesos por beneficiario.	10 de 19	Población: beneficiarios localizados
El mayor reto que han enfrentado se basa en cómo sacar su producto al mercado.	13 de 19	Población: beneficiarios localizados

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en investigación de campo.

### 3.1.2.5 Análisis FODA

El propósito del análisis FODA del Programa de Opciones Productivas es identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el programa para su operación eficiente y eficaz y para su continuidad. Al interaccionar fortalezas y oportunidades se pueden identificar los nichos de oportunidad; y al interaccionar debilidades y amenazas se obtienen los puntos críticos del programa. Con estos elementos se elaboran las recomendaciones y las estrategias con el fin de fortalecer el programa.

Tabla 4 Análisis FODA del Programa Opciones Productivas

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
La diversidad y pertinencia de los proyectos productivos que se otorgan en zonas marginadas.	Las políticas públicas de financiamiento están diversificadas. Por ejemplo: “Crédito joven”.
La diversidad de actividades financiadas es un elemento fuerte del programa, por lo que se recomienda mantener esa flexibilidad en la elección de proyectos por los propios beneficiarios.	Existen financiamientos de fondos internacionales que pueden ser gestionados para incrementar los recursos de este programa social.
El programa apoya propuestas productivas generadas localmente.	Los programas emergentes que se han lanzado como “proyectos verdes” contribuyen y amplían las posibilidades de que la población

	pueda incluirse y participar de manera activa en estos programas.
El programa incentiva la corresponsabilidad de los beneficiarios pues ellos deben aportar un porcentaje del costo del proyecto.	
Los proyectos son de carácter participativo en el sentido de que fueron propuestos por los propios productores, proyectos para generar producción orientada al mercado para generar ingreso.	

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Insuficiente capacitación y asistencia técnica para los beneficiarios.	La asignación de recursos se reduce cada año.
Definición no clara y completa de las funciones del mentor.	Politización de la población.
El seguimiento a proyectos es deficiente en su operatividad.	
El programa no cuenta con un proceso de aplicación que evalúe logro de metas concretas.	
Segmentar la población objetivo de las zonas marginadas.	
Obtener información anual y actualizarlos.	
El programa no promueve la sostenibilidad de los proyectos.	
No se tiene un sistema para el seguimiento a través de base de datos.	



La población es muy grande y el recurso asignado es muy poco.	
Bajo o nulo nivel de recuperaciones.	
El programa define sus metas anuales a partir de su techo presupuestal, en consecuencia no existe una planeación en el mediano y largo plazo.	
La población objetivo de zonas marginadas no cuenta con visión empresarial.	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en investigación de campo.

El programa social opciones productivas no está cumpliendo con su objetivo principal pues los proyectos que gestiona no han logrado el desarrollo de capacidades de los beneficiarios en la ejecución de los negocios para que sean fuentes de ingresos sostenibles para ellos que viven en condiciones de vulnerabilidad y pobreza, ya que el programa solo ha mejorado la condición de vida de los beneficiarios en el aspecto alimentario, es decir, solo les ha servido para tener un autoconsumo en los negocios que han logrado mantenerse por un periodo de tiempo relativamente corto.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

# CAPÍTULO IV

#### 4 Estrategia para la ejecución y seguimiento a los proyectos de negocios del programa social opciones productivas

Integrar una estrategia específica que le aporte visión de futuro a los proyectos y facilite el seguimiento periódico en su operatividad.

Ilustración 9 Vertientes principales de la estrategia



Fuente: Elaboración propia

La estrategia que se propone está integrada por tres ejes principales los cuales serán los pilares sobre los cuales se incidirá para promover la funcionalidad de los proyectos productivos de la Sedesol.

## **4.1 Elementos que integran la estrategia**

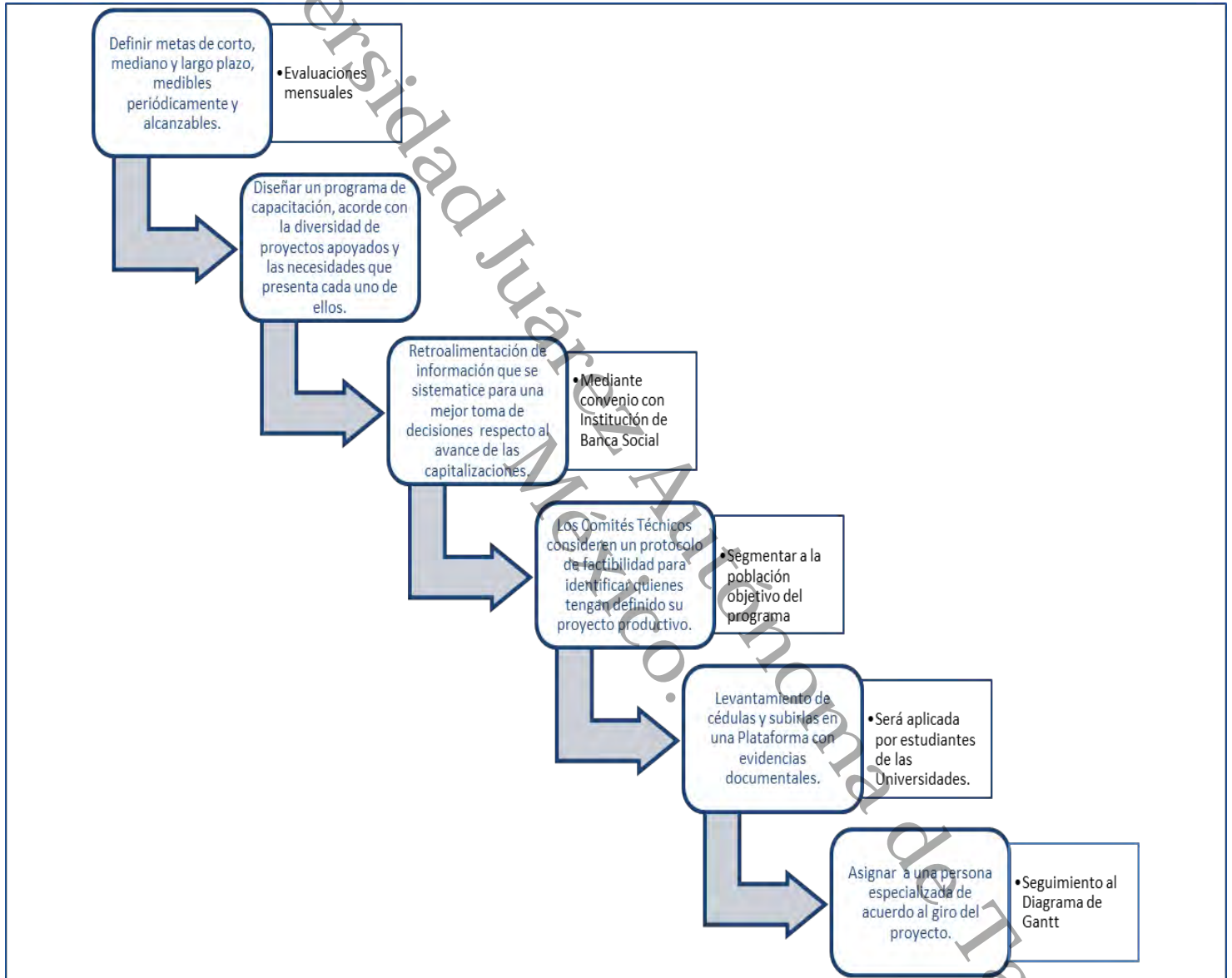
### **4.1.1 Programa social POP- Seguimiento y control**

Como lo señala Reyes Ponce, se debe partir de definir primeramente el curso de acción concreto que ha de seguirse el cual consiste en clarificar cuales son las metas que se pretenden alcanzar considerando que el objetivo principal es lograr que los proyectos productivos que gestiona la Sedesol se consoliden y tengan éxito mediante el seguimiento oportuno que se le brinde y el acompañamiento a las personas beneficiadas o grupo social.

Por lo tanto, las metas de corto, mediano y largo plazo deben ser bien definidas, medibles periódicamente y alcanzables y será el programa social opciones productivas quien deberá tomar esta acción de manera responsable y comprometida no solo cumpliendo administrativamente sino en la parte operativa y funcional de cada uno de los proyectos que otorguen.

i) **Acciones a emprender por parte del programa social opciones productivas**

Ilustración 10 Acciones para el programa opciones productivas



Fuente: Elaboración propia con datos de campo

La capacitación es un elemento indispensable para que el personal beneficiado pueda desarrollar sus actividades, adquiriendo nuevos conocimientos tanto

administrativos como técnicos, además de que incrementa las posibilidades de éxito en los proyectos; es por ello de gran trascendencia diseñar un programa de capacitación, acorde con la diversidad de proyectos apoyados y las necesidades que presenta cada uno de ellos, que responda a los requerimientos que señalan los propios beneficiarios, acordes con las fases que el proyecto recorre; diseño y evaluación del proyecto, en la fase técnica del proceso, en la fase de transformación y comercialización, así como en la promoción e incursión en los mercados ya que uno de los retos más fuertes que ha enfrentado ha sido como distribuir sus productos y colocarlos en el mercado.

Es importante que la Sedesol a través del programa social opciones productivas concerté un convenio con la banca social responsable de recibir las capitalizaciones de los beneficiarios donde esta a su vez provea bimestralmente de información que le facilite realizar una retroalimentación funcional sistematizada para una mejor toma de decisiones respecto al avance de las capitalizaciones. Hacer un convenio entre la banca social encargada de recepcionar las recuperaciones o capitalizaciones donde se especifiquen los movimientos que se van haciendo en cada cuenta de beneficiarios cada determinado tiempo con la finalidad de que el programa pueda tener un control en dichas recuperaciones y tomar las medidas pertinentes para el seguimiento pronto y oportuno en este rubro y de este modo ir evitando atrasos y que a la larga le genere conflictos legales por ser un recurso federal que no logre su fin; así mismo da la oportunidad de motivar o impulsar a los beneficiarios a que continúen trabajando con el objetivo de que logren que ese recurso regrese a su grupo social para continuar creciendo.

Instrumentar una encuesta específica para medir la percepción de los beneficiarios del programa, posterior a la entrega de apoyos. Esta encuesta debe incluir la opinión sobre el programa y sus modalidades, el grado de satisfacción por los apoyos recibidos, la eficiencia y oportunidad de la atención recibida y la perspectiva de los beneficiarios con los apoyos recibidos.

Se recomienda que los Comités Técnicos, encargados del proceso de aprobación del proyecto, consideren el uso de un protocolo de factibilidad con la finalidad de que las personas que verdaderamente estén interesadas y tengan definido su proyecto productivo tengan acceso a este, que cuenten con un plan de trabajo real y con una proyección a futuro con las especificaciones de qué hacer, cómo, por qué, dónde, cuándo, cuántos, quiénes, etc. Y de este modo se estará segmentando y seleccionando la población objetivo que tiene sus objetivos claros de establecer y echar a andar un proyecto productivo.

Proporcionar una persona especializada de acuerdo al giro del proyecto para asegurar que el proyecto esté llevándose de acuerdo al plan de intervención que ellos plantearon para llevar a cabo las actividades.

Hacer un levantamiento de cédulas las cuales serán aplicadas por estudiantes de las universidades que deberán subir en una Plataforma porque esto ayudará a la coordinación a llevar un control de seguimiento del proyecto apoyado en la localidad, mediante la subida de cédulas, fotografías.

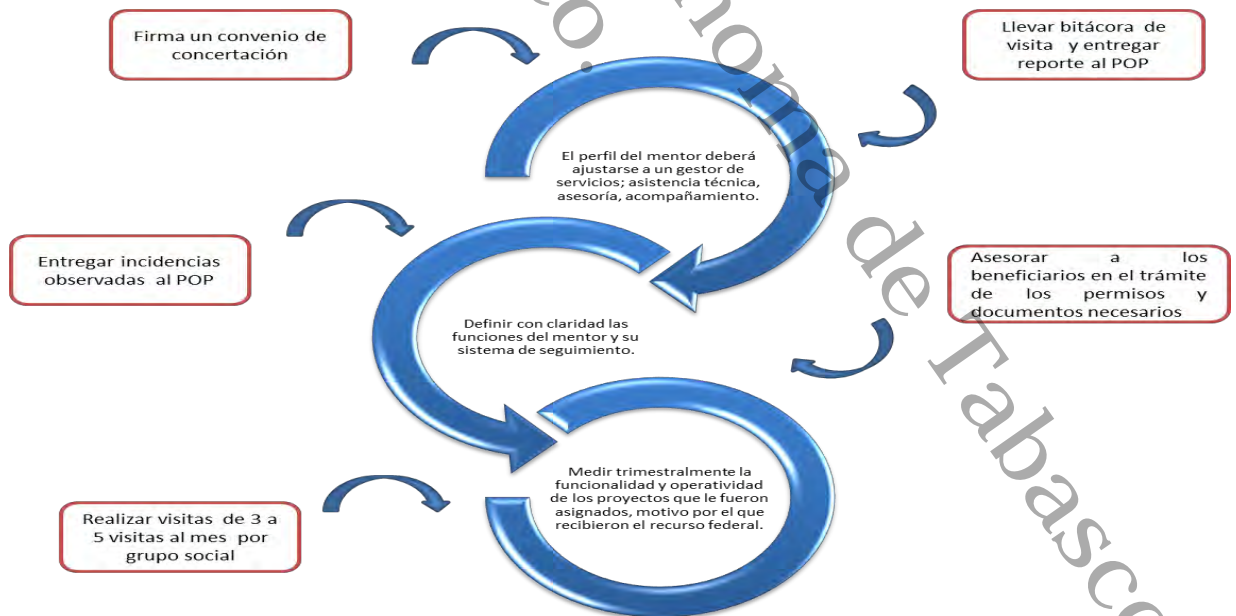
Seguimiento al Diagrama de Gantt en las actividades, como un elemento de control servirá para ir paso a paso con el avance del desarrollo del proyecto.

Evaluaciones mensuales.

#### 4.1.2 Plan de acción para el Mentor o Técnico

Se considera que una de las columnas que debe fortalecerse para articular la funcionalidad de los proyectos sociales está basada en el puntual seguimiento que la coordinación le dé a estos, pero además, se propone que el programa haga mucho más énfasis en la labor de los mentores o técnicos que resultan beneficiados de estos programas con el afán que de manera personalizada trabajen de la mano con las grupos sociales o beneficiarios. Esta propuesta consiste en que se exija corresponsabilidad para ambas partes, donde uno apoye en los trámites, procesos, estrategias de mercado, etc. y el otro con el compromiso de trabajar arduamente en el negocio que inician, empleando las mejores prácticas y técnicas haciendo uso de sus capacidades para lograr un desarrollo y sea una opción de ingreso para sus familias que se encuentran en condiciones vulnerables.

Ilustración 11 Enfatizar labor del mentor



Fuente: Elaboración propia con datos de campo



### **Actividades a desarrollar:**

- 1.- Firmará un convenio de concertación donde se les obligue de manera directa a realizar un plan de trabajo de acuerdo a las necesidades que el grupo social requiere tales como metas para llevarse a cabo los procesos de la obra de acuerdo al proyecto del grupo Social
- 2.- Llevar a cabo la bitácora donde visita al grupo social.
- 3.- Levantar cédula de seguimiento con evidencia documental, fotografía, videos grabados.
- 4.-Entregar en la coordinación de opciones productivas los reportes semanales y subirlo a la plataforma de seguimiento de SIPPSO sistema de opciones
- 5.- Realizar por lo menos de 3 A 5 visitas mensuales al grupo Social.
- 6.- Entregar el reporte a la coordinación donde indique todas las incidencias que tuvo con el grupo social (si están atendiendo la asistencia técnica, otros puntos facturación, etc.). Este punto lo tiene que realizar antes de que se les pague la mensualidad por parte de la coordinación de opciones Productivas.

El perfil del mentor deberá ajustarse a un gestor de servicios; asistencia técnica, asesoría, acompañamiento.

Definir con claridad las funciones del mentor y su sistema de seguimiento. Que se lleve un control donde se obligue a los mentores o técnicos a reportar la funcionalidad y operatividad de los proyectos que le fueron asignados, motivo por el que recibieron el recurso federal.

### 4.1.3 Vinculación con IES

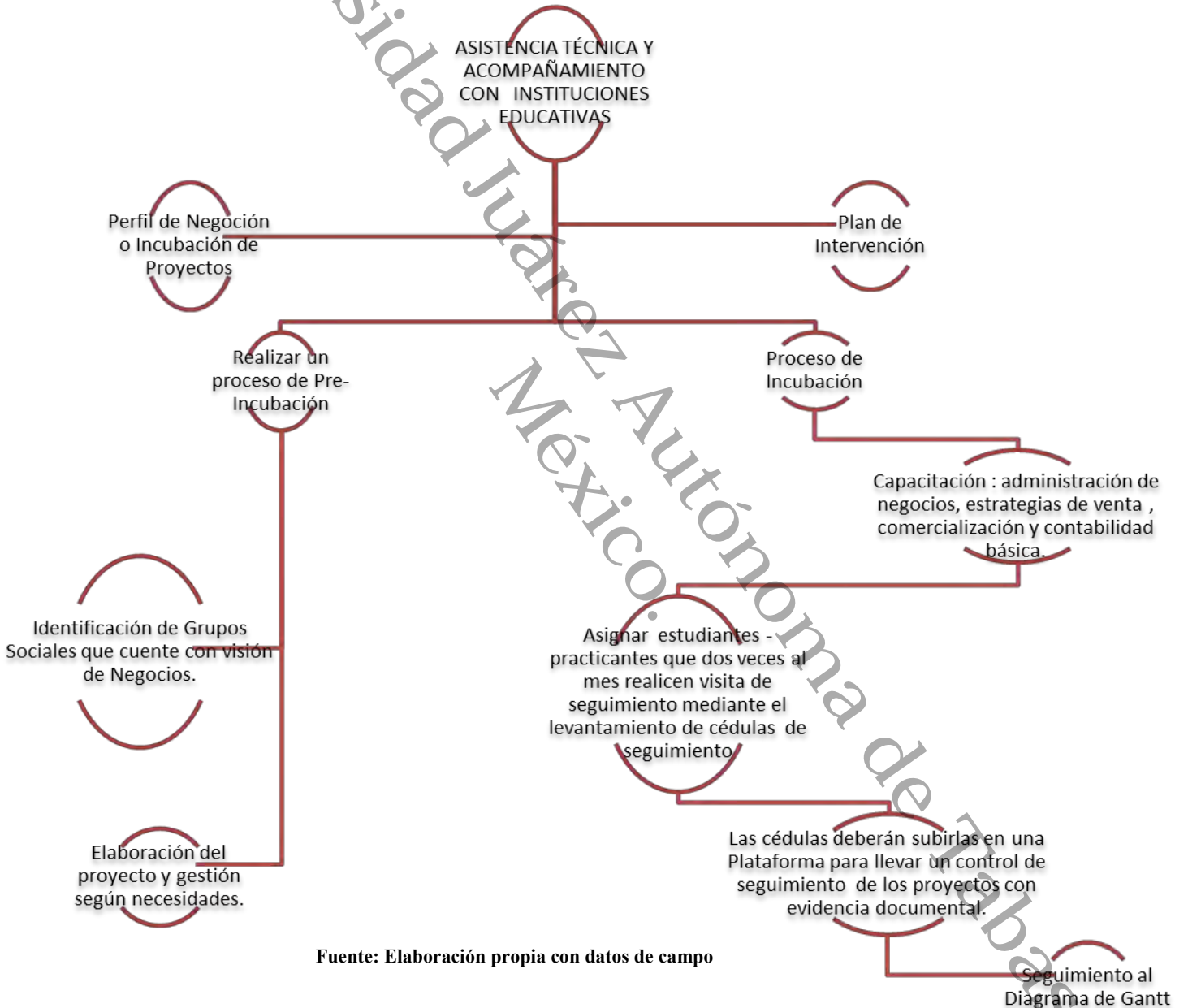
En el caso de la vinculación con Universidades que manejen incubadoras de negocios el propósito es fortalecer el proceso de selección de beneficiarios que realiza la Sedesol a través del programa social opciones productivas y los comités respectivos para que estos apoyos sean coadyuven en el desarrollo de capacidades y a la vez fomente el ingreso de las familias.

Objetivos específicos:

- Apoyar a la integración de los grupos sociales y fomentar organización y funcionamiento.
- Formular proyectos productivos conforme a los criterios y requisitos de las reglas de operación del ejercicio fiscal en curso.
- Asesorar a los beneficiarios en el trámite de los permisos y documentos necesarios para llevar a cabo la presentación de los proyectos.
- Acompañar a los beneficiarios al registro y pre-registro.
- Acompañar a los grupos beneficiados en el proceso de compra de los bienes y servicios señalados en su estructura financiera del proyecto.
- Brindar la asistencia técnica y capacitación especializada en aquellos temas o áreas que consideren necesarias reforzar a los proyectos se consoliden o logren sus objetivos rentables.

i) Diagrama de ilustración del funcionamiento de la Asistencia Técnica y Acompañamiento de las Instituciones Educativas al Programa Social.

Ilustración 12 ATA de las IES



Fuente: Elaboración propia con datos de campo

Se propone que para que tengan éxito los proyectos productivos se proporcionen ASISTENCIA TÉCNICA Y ACOMPAÑAMIENTO. Esto mediante la participación de UNIVERSIDADES del Estado o Particulares que cuente con el perfil de Negoción o Incubación de Proyectos, esto permitirá que por medio de ellos elaboren un Plan de Intervención que consistirá técnicamente en asistir desde el principio y acompañar en las actividades relacionadas a los proyectos productivos.

De este modo, se podrá instrumentar un sistema de seguimiento operado por instituciones de educación local o regional, que permita coleccionar y analizar indicadores de permanencia y desempeño de los proyectos, y señalar posibles medidas correctivas.

Esto mediante dos fases:

- a) Realizar un proceso de Pre-Incubación
- b) Proceso de Incubación

El primero consistirá en la identificación de Grupos Sociales que cuente con visión de Negocios.

Seguidamente, se realizará la integración, elaboración del proyecto y la gestión de acuerdo a las necesidades observadas durante el proceso de identificación de su proyecto.

En el segundo proceso consistiría.

Una vez otorgado el proyecto se encargara de dirigir y proporcionar la capacitación en los procesos básicos desde la administración de negocios, estrategias de venta y comercialización y contabilidad básica, antes de que inicie con el proceso de adquisición de insumos y materia prima.

Asignar a los practicantes para que dos veces por mes realicen una visita de seguimiento mediante el levantamiento de cédulas de seguimiento al plan de intervención.

Iniciar la construcción de una base de datos con la información de los proyectos apoyados por modalidad donde se registre la información obtenida de las visitas de campo, con el objetivo de mantenerla actualizada y se esté en posibilidades de hacer análisis, conclusiones y se puedan tomar decisiones para alcanzar el objetivo principal del programa social.

De esta forma, se estará creando una plataforma mediante el convenio con Universidades para que alumnos realicen las visitas de campo de supervisión con perfil de desarrollo de proyectos productivos sostenibles con mentalidad propositiva, dinámicos y con espíritu emprendedor y de crecimiento. Así, se apoya a la institución y los alumnos adquieren experiencia poniendo en práctica sus conocimientos adquiridos en el aula. Asignarle rutas o zonas de acuerdo al lugar donde radiquen para evitar o reducir los gastos de traslado lo más posible.

#### **4.2 Factores que conducen hacia el éxito en los proyectos sociales**

- 1.- Por tratarse de proyectos que forman parte de una política pública de acuerdo a nuestra temática, sugiero que la planeación sea a largo plazo y con un solo objetivo principal, que no sean proyectos de sexenio.
- 2.- Tener bien definida la problemática y las causas que la originan.
- 3.- Que los objetivos sean claros, precisos, y sujetos a medición.
- 4.- Contar con los filtros indispensables para el análisis de factibilidad de los proyectos.
- 5.- Que haya un control eficiente que garantice el máximo cumplimiento de los objetivos.
- 6.- Evaluación a mediano o corto plazo para que de ser necesario se ajusten las acciones.
- 7.- Respetar los tiempos y actividades plasmadas en el cronograma de actividades sin olvidar dejar holgura y flexibilidad por las contingencias.
- 8.- El acercamiento continuo con los beneficiarios directos del proyecto.
- 9.- Asegurarse que haya un compromiso por parte del personal beneficiado para la ejecución del proyecto, concientizar y sensibilizarlos antes de.
- 10.- Que los intereses de las partes que intervienen sean motivados continuamente.

11.- Que la alta dirección tenga ese liderazgo propositivo, facilitador, que los sepa conducir mediante el conocimiento amplio no solo de las cuestiones teóricas si no lo práctico de los proyectos, y no se quede en un mero discurso de carácter político.

12.- Tener definida e identificada la población con la que se pretende trabajar.

13.- Elaborar un diagnóstico exhaustivo de los requerimientos – herramientas y contar con ellos.

14.- Que los supervisores o personal de apoyo técnico no se limite a verificación de tipo administrativa si no que manifiesten su total apoyo en las actividades sustantivas.

15.- Esfuerzo en el seguimiento y acompañamiento a los beneficiarios.

16.- Participación activa de todos los involucrados.

17.- Profesionalización del personal que coordina los proyectos para activar aún más ese compromiso y calidad en los proyectos.

18.- Convencimiento total, que todos los actores crean en el proyecto.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Este trabajo de investigación tiene su prioridad en que el recurso económico que se gestiona a través de este Programa Social Opciones Productivas sea ejercido eficientemente en sus proyectos de negocios que cada uno de los beneficiarios o grupos sociales desean emprender y que los principales elementos de esta estrategia son el puntual seguimiento y acompañamiento, capacitar a las personas pues se tiene la capacidad de trabajar en equipo siempre que se cuente con los conocimientos teóricos, administrativos y técnicos pero sobre todo que haya un compromiso de por medio, considerando que el programa haga un buen aprovechamiento de los recursos con los que cuenta; es decir, de los mentores o técnicos, de la vinculación con las universidades y la Banca Social quien fungirá como un medio de retroalimentación para tomar decisiones oportunas y acertadas, buscando una adecuada flexibilidad en el manejo de los recursos para adaptarse al entorno tan dinámico en el que se desarrollan estas acciones, además de potenciar todas aquellas oportunidades que tiene el programa procurando combatir o eliminar las amenazas que le impiden conseguir sus objetivos.

Es por ello que esta estrategia que se plantea está encaminada fundamentalmente al éxito de los proyectos que se otorguen, sin omitir que cada una de las acciones que se desempeñen deberán estar coordinadas por quien se encarga de gestionar los recursos, por lo tanto se deberá actuar con mucha determinación en el procedimiento de selección y otorgamiento de cada uno de los proyectos, y a su vez tener presente que implica profesionalismo e imparcialidad en el ejercicio de sus funciones.



Y sobre todo considerar que la estrategia que se propone busca conjuntar los planes del programa, la estructura con la que se cuenta, las actitudes de los beneficiarios ante nuevas formas de conducirse y apegarse con total responsabilidad en cada uno de los niveles de la institución.

Con esta propuesta de estrategia para la ejecución y seguimiento eficiente de los proyectos de negocios que brinda la Coordinación del Programa Social Opciones Productivas de la SEDESOL a los beneficiarios y una vez analizada la operación administrativa del programa social opciones productivas y de identificar los factores que limitan el seguimiento a los proyectos de negocios se presentan estas acciones de mejora como alternativas de éxito. Por lo tanto, se cumple con el objetivo planteado y se fortalece la hipótesis de este trabajo de investigación pues si se implementan estas líneas de acción se tendría la capacidad de coordinar la ejecución de estos proyectos eficientemente, haciendo uso de la gestión y el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta.

## Bibliografía

### i) Referencias de libros

- Davis, Keith Newstrom, John. (1990). *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. (7ª Edición). México.
- De la Encarnación, M. A. (2009). *Administración pública*. Madrid, España.: Paraninfo.
- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid, España: Diaz de los Santos.
- Fernández, R. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid, España: Díaz de los Santos.
- Franco, J. (2013). *Diseño de políticas públicas Segunda Edición: Una guía práctica para transformar ideas en proyectos viables*. México: IEXE.
- García M, Munich G. (1998). *Fundamentos de Administración*. México.
- Gibson, James L. Ivancevich, John M. Donnelly Jr., James H. (1992). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. (7ª Edición). Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Wilmington, Delaware. U.S.A.
- Gordon, Judith R. (1996). *Comportamiento Organizacional*. (5ª Edición). Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Harrison, J., & St. John, C. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid, España: Paraninfo.
- Harrison, J., & St. John, C. H. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid, España: Paraninfo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. (1991). *Entrevista. Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill. (pp. 167-173).
- Hitt, M., & Pérez, M. I. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.

- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Patria.
- Mitzberg, H., Brian, J., & John, V. (1997). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Reyes, A. (2002). *Administración de Empresas/Business Administration*. México: LIMUSA.
- Reyes, A. (2004). *Administración moderna*. México: LIMUSA.
- Reyes, A. (2005). *Administración de Empresas Segunda Parte.- Teoría y Práctica*. México: LIMUSA.
- Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamiento organizacional*. (8ª Edición). Editorial Prentice Hall. México.
- Ruíz, C. (2002). *Manual para la elaboración de políticas públicas*. México: Plaza y Valdes.
- Sanabria, J., & México., U. N. (2002). *La Ciencia de la Administración Pública: Un Enfoque Político de la Actividad Administrativa Del Estado en El Marco de la Globalización*. México: UNAM.
- KAST Fremont. (1979). *Administración de las organizaciones*. Editorial Mc Graw-Hill. Pag .38.

## ii) Referencias de páginas web

- DIARIO OFICIAL . (31 de 12 de 2011). *NORMATECA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL*. Recuperado el 03 de 12 de 2014, de NORMATECA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL: [http://www.2006-2012.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/Reglas\\_Operacion/2012/rop2012\\_opciones\\_productivas.pdf](http://www.2006-2012.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/Reglas_Operacion/2012/rop2012_opciones_productivas.pdf)
- DIARIO OFICIAL. (28 de 02 de 2013). *NORMATECA DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL*. Recuperado el 03 de 12 de 2014, de NORMATECA DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL:

- [http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/Reglas\\_Operacion/2013/rop\\_opciones\\_productivas.pdf](http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/Reglas_Operacion/2013/rop_opciones_productivas.pdf)
- DIARIO OFICIAL. (29 de 12 de 2013). *SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL*. Recuperado el 03 de 12 de 2014, de SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL: <http://www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/ReglasdeOperacionOP>
- El Colegio de México. (21 de 11 de 2014). *El Colegio de México*. Obtenido de El Colegio de México: [http://www.2006-2012.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/1657/1/images/evaluacion\\_diseno.pdf](http://www.2006-2012.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/1657/1/images/evaluacion_diseno.pdf)
- SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL. (21 de 11 de 2014). *SEDESOL*. Obtenido de SEDESOL: <http://www.2006-2012.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/SEDESOL>
- SEDESOL. (03 de 06 de 2013). *NORMATECA SEDESOL*. Obtenido de NORMATECA SEDESOL: <http://www.normateca.sedesol.gob.mx/es/NORMATECA/home>
- SEDESOL. (21 de 11 de 2014). *REGLAS DE OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES 2014*. Obtenido de REGLAS DE OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES 2014: [http://www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Reglas\\_de\\_Operacion\\_2014](http://www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Reglas_de_Operacion_2014)
- SEDESOL. (19 de 03 de 2015). *NORMATECA SEDESOL*. Obtenido de [http://www.normateca.sedesol.gob.mx/es/NORMATECA/Reglamento\\_Interior\\_mod\\_y\\_comple](http://www.normateca.sedesol.gob.mx/es/NORMATECA/Reglamento_Interior_mod_y_comple)
- SEDESOL. (19 de 03 de 2015). *REGLAS DE OPERACIÓN*. Obtenido de <http://www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/ReglasdeOperacionOP>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (06 de 11 de 2014). *Dirección Nacional de Innovación Académica*. Obtenido de Dirección Nacional de Innovación Académica: ([http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm))
- Alder, P. S. y Kwon (2000): *Social Capital: Prospects for a New Concept*, [http://poverty2.forumone.com/files/11990\\_socialcapital\\_prospects.pdf](http://poverty2.forumone.com/files/11990_socialcapital_prospects.pdf)
- Resumen extraído del Informe Final de la Evaluación Externa del Programa Opciones Productivas 2003, (Págs. 27, 28).

[http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/1657/1/images/evaluacion\\_diseno.pdf](http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/1657/1/images/evaluacion_diseno.pdf)

[http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/1657/1/images/sintesis\\_ejecutiva.pdf](http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/1657/1/images/sintesis_ejecutiva.pdf)

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/ocampo\\_1\\_ma/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/ocampo_1_ma/capitulo3.pdf)

<http://pulsoslp.com.mx/2012/10/11/senala-rector-fracaso-de-programas-para-desarrollo-social/>

<http://www.eumed.net/libros/2010a/647/Proyectos%20productivos%20rurales%20exitosos%20en%20America%20Latina.htm>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADticas\\_p%C3%BAblicas](http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADticas_p%C3%BAblicas) (22 de agosto de 2013).

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67616330002> (09 de septiembre de 2013).

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%202.pdf> (19 de marzo de 2014).

### iii) Apéndices

Marco legal:

- Ley General de Desarrollo Social (DOF de 20 enero de 2004) Título I, Cap. I, Frac. IX. Título Tercero, Cap. II, Art.14, Frac. I. Título Cuarto, Cap. I, Frac. IV y Título Cuarto, Cap. VI, Art. 61, 62, 63, 64, 65 y 66.

- Programa de Superación de la Pobreza; una Tarea Contigo. Capítulo II. Ejes rectores de la Política Social. Inciso I. Fomentar el desarrollo social con respecto a los derechos y la dignidad de las personas; Inciso 2. Impulsar una visión compartida para la superación de la pobreza en las políticas públicas; Inciso 6. Reforzar el tejido social, el desarrollo comunitario y la participación social. Capítulo III. Inciso 2. Impulsar el desarrollo de capacidades para impedir la transmisión intergeneracional de la pobreza; Inciso 3. Promover oportunidades de empleo e ingresos de las personas y los hogares en condición de pobreza.

- Reglamento Interior de la SEDESOL 19 de julio de 2004, Art. 24, Fracción IV y IX.

- Reglas de Operación 2004 del Programa de Opciones Productivas. Numeral 4.2 y 7.3.5

## Glosario de términos

De acuerdo a las definiciones que (SEDESOL, 2014) hace referencia a los siguientes conceptos importantes:

**Asistencia Técnica y Acompañamiento:** Servicio profesional orientado a proporcionar e incorporar recomendaciones para la mejora de un proceso productivo determinado, mediante el desarrollo de capacidades de los beneficiarios.

**Beneficiario:** Es la población objetivo que cumplen con los requisitos de elegibilidad señalados en las presentes Reglas de Operación y que ha recibido apoyo por parte de la Sedesol.

**Burocracia:** es la organización o estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

**Capitalismo:** consiste en un régimen de bases económicas en el cual la titularidad de los recursos de producción es de carácter privado. Estos medios operan en base al beneficio, mientras que las decisiones financieras se toman en función de la inversión de capital y con miras a la competencia por los mercados de consumo y el trabajo asalariado. La clase social más alta que se enmarca en este modelo recibe el nombre de burguesía capitalista.

**Convenios de Concertación:** Instrumentos jurídicos que suscribe el Ejecutivo Federal a través de las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, con las organizaciones, grupos sociales o con los particulares y, en su caso, con la

participación de las Entidades Federativas y de los municipios, para la realización de actividades relacionadas con el desarrollo social.

**CUIS:** Cuestionario Único de Información Socioeconómica, es un instrumento de recolección de información que identificara a los posibles beneficiarios de todos los programas de la Sedesol. El CUIS recaba los datos socioeconómicos de todos los integrantes del hogar, las características de la vivienda y las condiciones de la comunidad.

**Delegación (es):** Se refiere a la(s) Delegación(es) de la Sedesol en la(s) entidad(es) federativa(s) correspondiente(s).

**Dictamen.-** Es la resolución final para determinar la elegibilidad de los proyectos a ser apoyados, siendo facultad exclusiva del Comité de Validación Central y del Comité de Validación Estatal.

**Familias:** Grupo de personas relacionadas entre sí que comparten un hogar y que conviven como entidad económica, donde el grueso de la fuerza de trabajo es aportado por sus integrantes.

**Gastos de Administración:** Se refiere a los gastos erogados en sueldos y salarios administrativos, materiales y suministros de oficina, la renta y demás servicios generales de la oficina de la Agencia de Desarrollo Local en la región de influencia del Plan de Trabajo.

**Grupo Social:** Son los grupos de personas físicas organizadas que aún no formalizan la constitución de una figura jurídica.



**Identificación oficial:** Documento emitido por autoridad administrativa competente, que acredite la identidad como ciudadano mexicano (credencial para votar, cartilla del servicio militar nacional, cédula profesional, pasaporte).

**Inversión diferida:** Se refiere a los gastos de organización, o los realizados para la elaboración de manuales de procedimientos, manuales de control interno, el pago de sistemas de contabilidad, registro de marcas o patentes, etc.

**Liderazgo:** Es la capacidad de influir positivamente en el otro para el logro de un fin valioso, común y humano.

**Línea de bienestar:** Permite identificar a la población que no cuenta con los recursos suficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades (alimentarias y no alimentarias).

**Lineamientos de Operación de los Programas de Desarrollo Social y Humano:** Documento que contiene los procesos administrativos internos a los que se deben apegar las instancias gubernamentales (Unidad Administrativa Responsable del Programa, Delegaciones de la Sedesol en las entidades federativas o, en su caso, gobiernos locales) que participan en el Programa Opciones Productivas.

**Programa:** Se refiere al Programa de Opciones Productivas.

**Proyecto productivo:** Documento en que se definen con claridad y precisión los objetivos y los atributos técnicos, financieros y operativos, que favorecen la realización de una actividad productiva rentable.

**Seguimiento:** Para la mejora permanente del Programa, así como para la integración de informes, la Dirección General de Seguimiento lleva a cabo el seguimiento a la operación y ejercicio de los recursos asignados al Programa y, en

coordinación con la Unidad Responsable, a los resultados, indicador y metas alcanzadas. Asimismo, coordina el seguimiento a las obras, proyectos y acciones en las entidades federativas, en coordinación con la Unidad Responsable y las Delegaciones de la SEDESOL.

**Solidaridad:** Es la capacidad de actuación unitaria de sus miembros. Término que denota un alto grado de integración y estabilidad interna, es la adhesión ilimitada y total a una causa, situación o circunstancia, que implica asumir y compartir por ella beneficios y riesgos.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

Anexos 1 Estatus de negocios con visita de campo

	AÑO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	PROYECTO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	STATUS
1	2008	CUNDUACAN	Culico 1° Sección	Carnicería Culico	2	4	6	SIN VISITA
2	2008	CUNDUACAN	Santa Isabel	Carnicería Mujeres Emprendedoras	0	9	9	SIN VISITA
3	2008	CUNDUACAN	Cucuyulapa 1° Sección	Taller de Repostería la Bendición de Dios	0	3	3	SIN VISITA
4	2008	CUNDUACAN	Cucuyulapa 1° Sección	Pozolería Thel	0	3	3	OPERANDO VISITA 2010
5	2008	CUNDUACAN	Barrio del Santiaguito Centro	Querería Artesanal el Rosario	3	4	7	OPERANDO VISITA 2010
6	2008	CUNDUACAN	Cucuyulapa 1° Sección	Restaurant Sarita	0	3	3	SIN VISITA
7	2009	CUNDUACAN	Miahuatlán (San Gregorio)	San Gregorio	0	4	4	SIN VISITA
8	2009	CUNDUACAN	Buenaventura	Buenaventura	2	4	6	SIN VISITA
9	2009	CUNDUACAN	Culico 2°	Los Amigos	6	2	8	OPERANDO VISITA 2010
10	2009	CUNDUACAN	Amado Gómez	Los Ramos	1	4	5	SIN VISITA
11	2009	CUNDUACAN	La Isla	La Isla	1	1	2	SIN VISITA
12	2009	CUNDUACAN	Emiliano Zapata	Herrería Magaña	0	4	4	OPERANDO VISITA 2010
13	2009	CUNDUACAN	Voloxochitl 2° (San Severo)	El Buen Gusto	0	5	5	SIN VISITA
14	2009	CUNDUACAN	Amado Gómez 2°	El Taquillo	3	2	5	OPERANDO VISITA 2010
15	2009	CUNDUACAN	Colima	Panadería Diana	1	6	7	OPERANDO VISITA 2010
16	2009	CUNDUACAN	Reforma	Nuevo Amanecer	0	4	4	SIN VISITA
17	2009	CUNDUACAN	Felipe Carrillo Puerto	Gela	1	3	4	OPERANDO VISITA 2010
18	2009	CUNDUACAN	Huimango 1° La Esperanza	El Pollo Azul	0	5	5	SIN VISITA
19	2009	CUNDUACAN	Casa Blanca 2°	Casa Blanca	2	3	5	SIN VISITA
20	2010	CUNDUACAN	FELIPE CARRILLO PUERTO	TALLER DE COSTURA Y BORDADO	0	5	5	OPERANDO VISITA 2010
21	2010	CUNDUACAN	LIBERTAD 5A. SECCION	ESTABLECIMIENTO DE UNA PANADERIA TRADICIONAL	0	5	5	OPERANDO VISITA 2010
22	2010	CUNDUACAN	LIBERTAD 4A. SECCION (VICENTE GUERRERO)	TALLER DE COSTURA LA MAQUINITA VELOZ	0	4	4	OPERANDO VISITA 2010
23	2011	CUNDUACAN	FELIPE CARRILLO PUERTO	AMPLIACIÓN DE UN GRUPO MUSICAL	4	2	6	OPERANDO VISITA 2011
				TOTAL	26	89	115	

Fuente: Elaboración propia con datos de campo

Anexos 2 Fotos de casos de éxito



Fuente: Negocios exitosos del POP



**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**  
**División Académica de Ciencias**  
**Económico Administrativas**



C0\_\_

**Cuestionario para los beneficiarios del programa opciones productivas del municipio de Cunduacán, Tabasco.**

**Objetivo:** Conocer el proceso de ejecución de los proyectos de negocios que ha otorgado el programa social opciones productivas para analizar factores que ayuden a presentar una propuesta de mejora en su ejecución y seguimiento.

**Nota:** La información proporcionada es confidencial y con fines académicos.

1.-Actualmente, ¿está funcionando su proyecto de negocio?

- a) Si                      b) No

**Nota:** Si la respuesta es “Si” continúe en la pregunta 3, si es “No” pase a la pregunta 2.

2.- ¿Cuál es la razón o motivo principal por el que no está funcionando su proyecto de negocio?

- a) Pocos recursos económicos para mantenerlo  
b) Desorganización de los integrantes del grupo  
c) Falta de conocimientos y experiencia para manejar un negocio  
d) Falta de interés  
e) Otro \_\_\_\_\_

3.- ¿En qué consiste el seguimiento por parte del Programa “Opciones Productivas”?

- a) Visitas de campo por parte del personal del programa  
b) Supervisión de la adquisición de los bienes adquiridos  
c) Entrega de documentación comprobatoria

d) Otras

Especifique \_\_\_\_\_

4.- Una vez aprobado su proyecto, ¿Le fue otorgado un Mentor o Técnico por parte del Programa “Opciones Productivas”?

a) Si                      b) No

Si su respuesta es Sí, ¿Le fue útil la labor del Mentor o Técnico?

a) Si      ¿De qué forma? \_\_\_\_\_

b) No      ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5.- ¿Qué capacitaciones recibió durante la ejecución de su proyecto?

6.- ¿Cómo evalúa las actividades de control y seguimiento de su proyecto?

a) Bueno                                      b) Regular                                      c) Malo

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7.- ¿Qué necesidades observa en el funcionamiento de su proyecto de negocio?

a) Recursos económicos

b) Capacitación

c) Acompañamiento y seguimiento al proyecto

d) Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

8.- ¿En qué aspectos considera usted que mejoró su nivel de vida al haber sido beneficiado de este proyecto productivo?

a) Pobreza alimentaria

b) Educación

c) Salud

d) Vivienda

e) Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9.- ¿De cuánto fue el monto otorgado por el Programa Social Opciones Productivas que gestiona la Sedesol en Tabasco?

a) \$15,000.00 al \$40,000.00

b) \$41,000.00 al \$70,000.00

c) \$70,000.00 en adelante

d) Otro \_\_\_\_\_

10.- ¿Ha recibido por segunda ocasión apoyo de Sedesol para este negocio?  
a) Si                      b) No

Si la respuesta es **Sí**, ¿Cuándo recibió dicho apoyo? \_\_\_\_\_

¿Y para qué proyecto fue utilizado? \_\_\_\_\_

11.- ¿Qué avance lleva en sus recuperaciones del monto que le otorgó el Programa Social Opciones Productivas?

- a) 0 a 40 %                      b) 41 a 80 %  
c) 81 a 100%                      d) Ninguno

12.- ¿Qué retos ha enfrentado en la ejecución de su proyecto productivo?  
(abierta)

¡Gracias por su colaboración y tiempo!



**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**  
**División Académica de Ciencias**  
**Económico Administrativas**



**GUIA DE ENTREVISTA**

**Objetivo: Obtener información relativa a la ejecución y funcionamiento de los proyectos productivos que este programa otorga a las personas de alta marginación para proponer mejoras al programa.**

1.- ¿Cuántos proyectos productivos han sido otorgados al municipio de Cunduacán, en el periodo 2008 -2012?

**R: 23 Proyectos**

2.- ¿Cuál es el proceso de seguimiento que se da a los proyectos otorgados?

**R: Una vez que se les otorga el apoyo económico, se realizan visitas de campo (en promedio dos visitas al año) para supervisar los bienes que adquirieron, que comprueben los gastos mediante las facturas correspondientes y que estén operando.**

3.- ¿Existe algún control y seguimiento de las recuperaciones de los recursos otorgados a los proyectos de negocio?

**R: No hay un control. Sin embargo, se tiene como requisito aperturar una cuenta bancaria para llevar un control de la capitalización de recursos otorgados, pero este control no lo lleva a cabo el programa debido a que el beneficiario se olvida del compromiso de informar acerca de su capitalización del recurso que le fue otorgado; asimismo, la Dependencia no cuenta con un convenio con las cajas de ahorro para llevar un control de las recuperaciones.**

4.- ¿Cómo evalúa el proceso de ejecución y seguimiento de los proyectos de negocios que otorga el programa social opciones productivas de la Sedesol?

**R: Deficiente, debido a que las visitas de campo por parte de la delegación son muy pocas; la demanda de personas que recibieron apoyo de esta dependencia para proyectos productivos es elevada, no se cuenta con suficiente personal para la**



**supervisión y seguimiento de los proyectos ni con los recursos materiales; asimismo, los proyectos aprobados se encuentran dispersos por todo el estado.**

5.- En base a su experiencia, ¿Qué sugerencias considera pueden aplicarse para mejorar el programa?

- **Informar al interesado en participar en este programa acerca del funcionamiento y reglas de operación del programa social.**
- **Mejores salarios al personal**
- **Proveer de los recursos materiales necesarios para la operatividad del programa**
- **Contratar más personal para la ejecución y seguimiento de los proyectos otorgados**
- **Más formalidad y compromiso por parte de quienes reciben el subsidio u apoyo en los grupos sociales**

¡Gracias por su apoyo!