

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ARQUITECTURA
MAESTRÍA EN ORDENAMIENTO DEL TERRITORIO



ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA URBANA EN LA ZONA INDUSTRIAL DE TECALI DE HERRERA

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRA EN ORDENAMIENTO DEL TERRITORIO

PRESENTA:

ARQ. JESSICA VELASCO PÉREZ

ID 217470732

CVU 220696

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MARÍA DE LOURDES FLORES LUCERO

ID 100408222

ASESORAS DE TESIS:

DRA. NORMA LETICIA RAMIREZ ROSETE

ID 100443088

DRA. MARÍA LOURDES GUEVARA ROMERO

ID 100521886

ASESORA EXTERNA:

MTRA. STEPHANIE SCHEREZADA SALGADO MONTES

ID 100525671

DICIEMBRE DE 2018

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **Dios** porque sin él no soy nada; gracias por darme el regalo de la vida a través de mis maravillosos padres a quienes amo, respeto y admiro profundamente. Héctor Javier Velasco Medina y Guadalupe Pérez Servín gracias por su amor, los valores y principios que me inculcaron y de los cuales trato de hacer uso en cada paso que doy. Valoro que cuento con ustedes y que sigo formando parte de sus vidas.

Héctor Xavier Velasco Pérez te doy las gracias por ser un hermano estricto, ya que día a día me enseñas con tu ejemplo la importancia de tener disciplina, convicciones y practicidad. Aspiro profundamente llegar a ser un ser humano honorable como tú.

Dra. María de Lourdes Flores Lucero, mi admiración por usted no tiene límites, durante este proceso de aprendizaje me enseñó con su integridad y ejemplo lo fácil que puede llegar a ser el convertirse en un ser humano extraordinario. Gracias por creer en mí y en el proyecto que presento; catedráticos como usted son los que hacen grande a una universidad. Me ha enseñado lo que es tener compromiso de verdad.

Dra. Norma Leticia Ramírez Rosete, Dra. María Lourdes Guevara Romero, Mtra. Stephanie Scherezada Salgado Montes agradezco el tiempo que se han tomado para evaluar mi proyecto de investigación y les externo mi estima y admiración como catedráticas. Son mujeres admirables y que inspiran a la superación como ser humano.

Dr. José Luis Zeus Moreno Muñoz, gracias por su amistad y por el apoyo que me brindó como catedrático y amigo. Tener a un profesor letrado como usted, siempre es digno de reconocer. Lo estimo profundamente.

Papi y Mami, amados abuelos Héctor Velasco Guzmán y Sara Medina López. Nos criaron con amor, respeto y nos otorgaron con su ejemplo valores para ser buenos con los demás. En cada acción que emprendo ahí están sus enseñanzas y la educación que nos dieron. Siguen vivos en mi mente y en mi corazón.

A las familias Velasco Carrasco, Tlalmis Velasco y Sandoval Solorio les reitero mi admiración y respeto. Gracias por ser un pilar en mi estructura familiar y mantener unida a la familia. Mama Lili, tío Abel, tío Memo, tía Roci, Jon, Karla, Gaby, Mary, Abel: agradezco a Dios por tener a seres humanos maravillosos como ustedes en mi vida. Son una bendición.

Luka Sandoval Solorio, querido sobrino, espero que cuando estés más grande, éste trabajo fruto de mi compromiso y pasión por mi profesión, te impulse a llegar académicamente hasta donde tú lo desees y pueda servirte de inspiración.

Adelina Filigrana, Paloma Natera, Sara Lobato, Karla Almaraz; gracias por impulsarme a lograr esta conquista de grado académico. Su apoyo y amistad incondicional fue la luz que me ayudo a avanzar día a día en este proceso.

Tomad, Señor, y recibid
toda mi libertad, mi memoria,
mi entendimiento
y toda mi voluntad,
todo mi haber y mi poseer.
Vos me lo disteis,
a Vos, Señor, lo torno.
Todo es vuestro.
Disponed a toda vuestra voluntad,
dadme vuestro y gracia,
que ésta me basta.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
HIPÓTESIS	12
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS PARTICULARES	13
JUSTIFICACIÓN	13
METODOLOGÍA	14

CAPÍTULO I. ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO

1.1 Origen de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo	18
1.2 Alianzas Público Privadas: sistema tradicional y el enfocado al desarrollo ...	19
1.3 Tipos de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo	23
1.4 La importancia de trabajar con Alianzas Público Privadas para el Desarrollo: ventajas, desventajas y condicionantes para su funcionamiento	35
1.5 El papel de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) en el tema de las Alianzas Público Privadas	41
1.5.1 Origen y significado de la RSE	41
1.5.2 ¿Cómo logran las empresas e industrias ser socialmente responsables?	43
1.5.3 La Responsabilidad Social de las empresas en las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo	45

CAPÍTULO II. TECALI DE HERRERA UNA MINA DE ÓNIX

2.1 Características generales de Tecali de Herrera	50
2.1.1 Infraestructura y equipamiento urbano al alza	52

2.2	Monopolio del ónix	57
2.3	Análisis territorial de la industria del ónix	73

CAPÍTULO III. INSTRUMENTOS Y ACTORES PARA GESTIONAR INFRAESTRUCTURA URBANA A TRAVÉS DE ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO

3.1	Marco legal endeble	87
3.2	Bases legales para el desarrollo urbano en zonas industriales. Caso Tecali de Herrera	92
3.3	Los actores clave para la implementación de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo en Tecali de Herrera	101

	CONCLUSIONES Y PROPUESTA	115
--	--------------------------------	-----

	ANEXOS	124
--	--------------	-----

	BIBLIOGRAFÍA	131
--	--------------------	-----

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Falta de infraestructura básica en la zona industrial de Tecali	11
Imagen 2. Empresa Energía Social en Cartagena, Colombia	25
Imagen 3. Proyectos del DFID a nivel global	26
Imagen 4. Desarrollo de infraestructura carretera en Sao Paulo, Brasil	27
Imagen 5. Desarrollo de infraestructura energética en Zambia	28
Imagen 6. Fábrica de acero reciclado para infraestructura carretera, Nigeria	29
Imagen 7. Proyecto hidroeléctrico Pavua, Mozambique	30
Imagen 8. Resultado de los proyectos de WSUP en la India y África	31
Imagen 9. Campaña de difusión para el Desarrollo de Proyectos Municipales	32
Imagen 10. Campaña de difusión para el Desarrollo de Proyectos Municipales	33
Imagen 11. Fondo para desarrollo de infraestructura en México, BID	34
Imagen 12. Algunas comunidades no creen en las bondades de las APPD	35
Imagen 13. Protesta contra las Alianzas Público Privadas	39
Imagen 14. Primeros promocionales encaminados a la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)	42
Imagen 15. Acceso a Tecali por Carretera Estatal Valsequillo – Tecali	51
Imagen 16. Acceso a Tecali por Carretera a Tepeaca	52
Imagen 17. Así lucían en el 2010 la mayoría de las calles de Tecali	53
Imagen 18. Vialidades que conforman el primer cuadro del centro turístico	54
Imagen 19. Avenida Rafael Cortés, infraestructura básica deficiente	55

Imagen 20. Apropiación del espacio público la cual fractura la movilidad peatonal	56
Imagen 21. Terrenos baldíos convertidos en tiraderos de escombros	56
Imagen 22. Canteras ubicadas en el barrio de Analco	57
Imagen 23. Acceso al Taller José Meza en condiciones de subdesarrollo urbano	59
Imagen 24. Entorno urbano inmediato al Taller José Meza	60
Imagen 25. Taller José Meza, falta de regulación en los procesos de producción	61
Imagen 26. Taller José Meza, impacto ambiental negativo	62
Imagen 27. Taller José Meza, no cuenta con infraestructura interna adecuada	65
Imagen 28. Entorno rural en las inmediaciones del Taller José Meza	66
Imagen 29. Infraestructura básica en las inmediaciones de la fábrica Téllez Ónix	67
Imagen 30. Téllez Ónix. Acceso a la zona comercial	68
Imagen 31. Los locatarios invaden la banqueta con cajones de estacionamiento	69
Imagen 32. Taller artesanal carente de infraestructura básica	70
Imagen 33. Los cortes de piedra impactan negativamente el suelo	71
Imagen 34. Uso inadecuado del espacio público	74
Imagen 35. Talleres artesanales caseros establecidos en el Cuadrante 3	75
Imagen 36. Características morfológicas de los talleres artesanales caseros	76
Imagen 37. Entorno urbano inmediato de las grandes comercializadoras	78

Imagen 38. Show Room Taller José Meza sobre la Carretera Estatal Valsequillo-Tecali	79
Imagen 39. Entorno urbano inmediato al Taller José Meza	79
Imagen 40. Desarrollo progresivo de la infraestructura interna de la fábrica Marmolyc de 2009-2017	80
Imagen 41. Avenida Rafael Cortés como corredor comercial	81
Imagen 42. Centro de Salud	82
Imagen 43. Centro de asistencia infantil DIF	82
Imagen 44. Escuela primaria de gobierno estatal	83
Imagen 45. Parque central	83
Imagen 46. Palacio Municipal	84

ÍNDICE DE PLANOS

Plano 1. Plano Urbano de Tecali	10
Plano 2. Ubicación Geográfica de Tecali	50
Plano 3. Ubicación de las canteras pertenecientes al Taller José Meza	64
Plano 4. Análisis territorial de la industria del ónix	73
Plano 5. Ubicación espacial de las grandes comercializadoras	77
Plano 6. Radio de influencia de los actores sobre el territorio	121

ÍNDICE DE ESQUEMAS

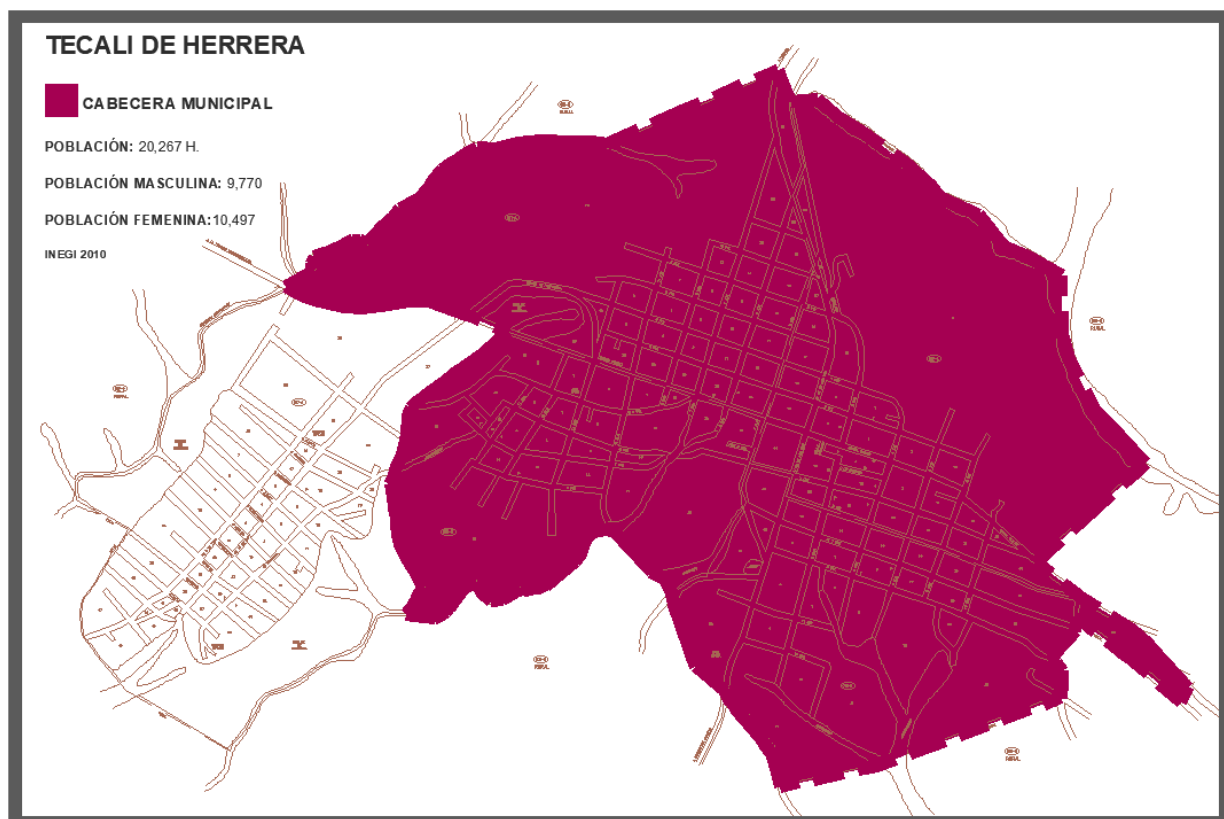
Esquema 1. Ámbitos de Estudio	16
Esquema 2. Representación esquemática del modelo de APP	20
Esquema 3. Representación esquemática del modelo de APPD	22
Esquema 4. Estructura de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)	43
Esquema 5. Desarticulación del marco legal en materia de industria	91
Esquema 6. Esquema de relaciones de APPD en el Municipio de Tecali	120

INTRODUCCIÓN

En México es común observar que las zonas donde se ubican las industrias cuentan con infraestructura marginal o a veces carecen de ella y se contamina el medio ambiente.

Esta situación sigue proliferando sin ningún control por parte de los gobiernos locales y lo podemos observar en lugares como Tecali de Herrera que es una localidad rica en ónix. Tecali se ubica en el centro del Estado de Puebla a 36 km de la capital poblana; forma parte del valle de Tepeaca, que es una extensión a su vez del Valle Poblano-Tlaxcalteca. Cuenta con industrias y comercializadoras de ónix establecidas en el centro de población (Plano 1).

Plano 1. Plano Urbano de Tecali.



Fuente: Elaboración propia a partir de la cartografía INEGI 2010, 2017

Las zonas en donde se ubica la industria del ónix en Tecali de Herrera, no cuentan con la infraestructura suficiente ni adecuada (caminos de terracería, no hay banquetas, poco alumbrado público, etc.) generando malas condiciones de vida para los que habitan en dichos sectores (Imagen 1).



Imagen 1. Falta de infraestructura básica en la zona industrial de Tecali. *Fuente: Propia, 2017.*

Por otro lado, la industria consume grandes cantidades de agua debido a sus procesos de corte y no se cuenta con una regulación en el uso de ésta, se desechan los cortes de piedra a cielo abierto dañando de forma directa la vegetación existente e invaden terrenos baldíos, banquetas y arroyos vehiculares con dichos cortes generando problemas de movilidad.

Por lo anterior, podemos observar que se está impactando negativamente el territorio debido a la falta de interés generalizada por parte del sector público, privado y social (los trabajadores del ónix) para realizar trabajo conjunto y a esto se suma la falta

de información respecto a que es posible realizar acciones para el mejoramiento urbano a través de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD).

Sin embargo, en nuestra investigación hemos encontrando que en otros países como el nuestro (Brasil, Perú, Chile, Colombia) se están realizando acciones para mejorar dichas condiciones a través de las **Alianzas Público Privadas para el Desarrollo** (APPD). La idea de las APPD surge de las Agendas 21 locales, donde se plantea que los gobiernos deberían trabajar a través de alianzas con el sector privado y la sociedad civil, para crear sinergias y detonar el desarrollo integral de la comunidad, conjugando objetivos estratégicos de la administración pública con intereses económicos concretos de empresas privadas (Casado, 2008).

HIPÓTESIS

Mediante la alianza entre el sector público, sector privado y la participación social a través de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APP), se podrían desarrollar acciones para implementar infraestructura y mejorar las condiciones urbanas de las zonas donde se ubica la industria del ónix en Tecali.

OBJETIVO GENERAL

Hacer un estudio para identificar los principales elementos que se necesitan para diseñar un esquema de gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APP), el cual permita implementar acciones para el desarrollo y mejoramiento de la infraestructura urbana en las zonas donde se ubica la industria del ónix en Tecali de Herrera.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Analizar los conceptos de Alianzas Público Privadas (APP) y Responsabilidad Social de las Empresas (RSE).
- Identificar y estudiar casos exitosos donde existan APPD que nos puedan servir de referencia.
- Conocer y analizar las condiciones urbanas de la zona que contextualizan los talleres e industrias del ónix.
- Identificar y analizar los instrumentos de gestión que posibiliten la implementación de las APPD.
- Identificar las Instancias Gubernamentales que tienen la facultad para implementar las APPD y conocer la disponibilidad e interés que tienen los habitantes para participar en estas.

JUSTIFICACIÓN

Existen comunidades o municipios que son grandes productores (campo, industria, comercio o turismo) y aportan considerablemente a la derrama económica de su estado, pero en el ámbito del desarrollo urbano siguen presentando grandes carencias en infraestructura y servicios; lo que nos da lectura a que la plusvalía de dicha producción no llega a beneficiar a los habitantes.

En la actualidad a pesar de que las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD) comienzan a implementarse en algunas ciudades del país (Ciudad de México, Monterrey, Chiapas) a través de programas llamados tripartitas en donde intervienen

recursos federales, estatales y del sector privado, dichos programas no han logrado llegar a implementarse en municipios o comunidades poco desarrolladas en el ámbito de infraestructura y desarrollo urbano.

La propuesta de las APPD tiene como fin buscar una nueva alternativa para mejorar la calidad de vida de los habitantes de aquellas comunidades que cuentan con una actividad económica altamente productiva y competitiva, pero que no se ve reflejada en el bienestar social de la población.

Por lo anterior, es necesario realizar investigaciones como la presente para incidir en el mejoramiento de las condiciones urbanas de comunidades como Tecali de Herrera.

Es importante mencionar que el estudio no fue en un inicio una petición del gobierno local de Tecali, pero cuando tuvimos contacto con la actual administración en la entrevista que se llevó a cabo con el Secretario Particular, despertó su interés el tema de investigación y nos solicitó compartir los resultados para su posible implementación.

METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó bajo una metodología de carácter cualitativo basada en el enfoque del Desarrollo Urbano Sustentable; particularmente estudiando a fondo los conceptos de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD) y la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) como base para detonar el mejoramiento de las condiciones urbanas en Tecali de Herrera.

Las técnicas que se utilizaron para desarrollar la investigación fueron las siguientes:

Documentos bibliográficos e instrumentos legales:

Se estudió principalmente las publicaciones de Casado 2008-2010 y de Tennyson 2003 en el tema de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD). Para el tema de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) la información principal fue tomada del sitio web del Centro Mexicano para la Filantropía y de Casado 2008.

Con respecto a los principales instrumentos legales que se estudiaron destacan a nivel local el Plan Estatal de Desarrollo Puebla 2017, el Plan de Desarrollo Municipal de Tecali de Herrera 2014-2018 y un borrador no publicado del Programa de Desarrollo Urbano de Tecali proporcionado en el 2018 por el Ayuntamiento de Tecali.

Recorrido de Campo:

Se detectaron las zonas en donde se encuentran establecidos los talleres, la industria y las comercializadoras del ónix en la cabecera municipal de Tecali. Esto nos sirvió para poder realizar un diagnóstico del impacto territorial de la industria del ónix.

Entrevistas:

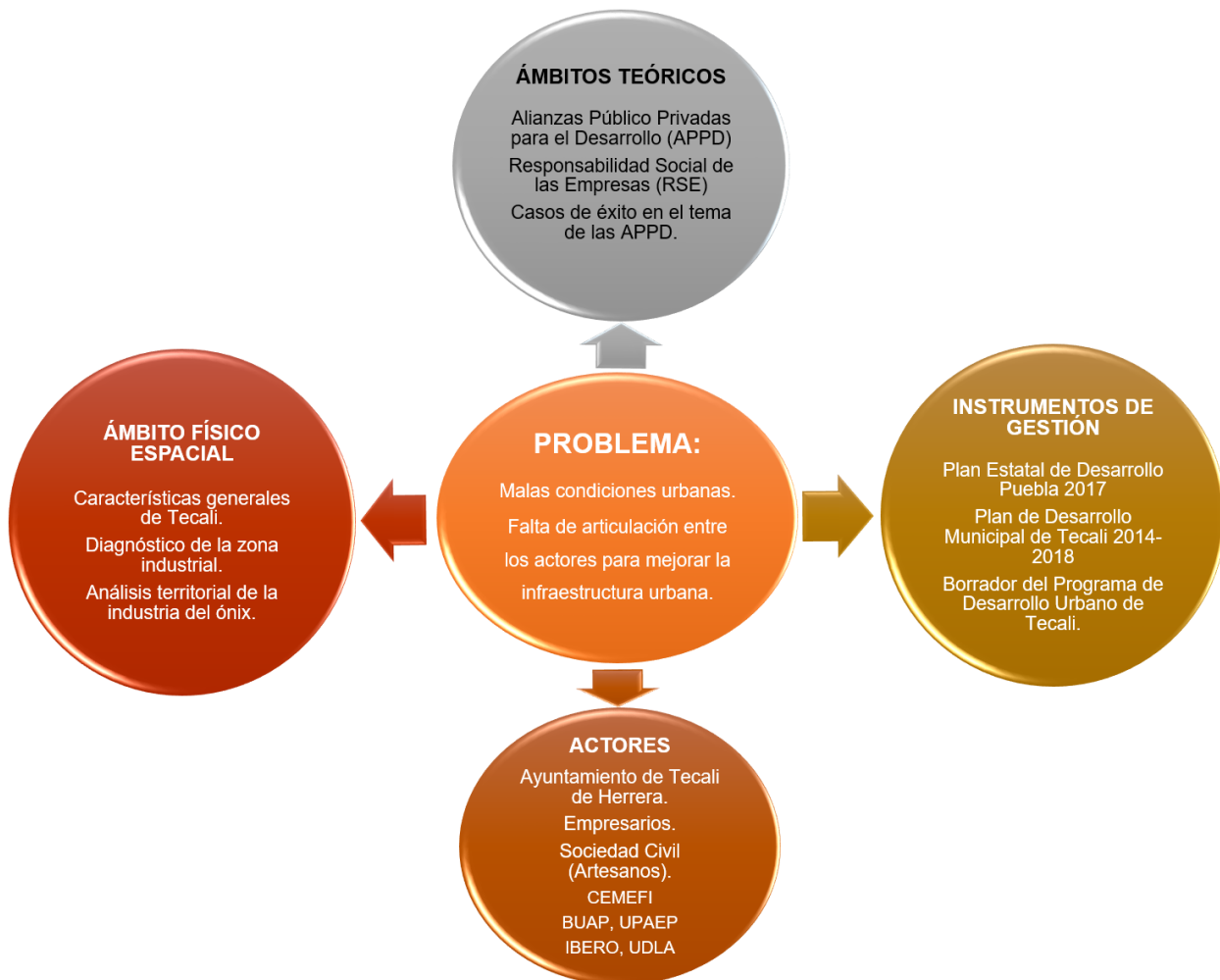
Se diseñó una entrevista para la población civil, particularmente a los artesanos del ónix, con el fin de conocer su opinión acerca de la industria del ónix, cuales son las actuales condiciones de trabajo, que apoyos tienen por parte del gobierno municipal y como consideran que ha impactado dicha actividad industrial a su municipio a nivel urbano.

Con respecto a las autoridades municipales se entrevistó al Secretario Particular de la actual administración para obtener información de las acciones e iniciativas que

han implementado para detonar y mejorar el desarrollo urbano de Tecali y si existe participación e interacción entre la sociedad civil, los industriales y los artesanos del ónix para lograr dicha acción (el diseño de las entrevistas se encuentra en los anexos).

La estrategia metodológica que utilizamos consistió en detectar los ámbitos de estudio del problema los cuales desglosamos en el Esquema 1:

Esquema 1. Ámbitos de Estudio.



Fuente: Elaboración propia, 2018

CAPÍTULO I

ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO

1.1 Origen de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.

Casado Cañeque (2008), se remonta a la Agenda 21 y a la Declaración de la Tierra adoptadas en Río de Janeiro en 1992, como la primera vez que se empezó a hablar de *Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD)*, con el fin de generar un impacto positivo en el bienestar de la sociedad. Se expuso por primera vez un programa ambicioso para cambiar el sistema social, económico y político a nivel global.

Dicha cumbre motivó a diferentes organizaciones a trabajar el concepto de alianzas para el desarrollo, principalmente en las áreas de infraestructura urbana, para solucionar los problemas de agua, residuos y eficiencia energética en países subdesarrollados.

El autor menciona que, en 1994 una alianza entre el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y el World Business Council for Sustainable Development, crea uno de los primeros modelos para gestionar Alianzas Público Privadas (APP), denominado el *Sustainable Project Management*, especializado en promover procesos de eco-eficiencia, cooperación tecnológica y fortalecimiento de capacidades para lograr un desarrollo sostenible.

Durante 2002, tanto la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible de Johannesburgo como la Conferencia Internacional sobre financiación para el desarrollo de Monterrey, propulsaron de manera determinante la generación de alianzas y la interacción entre los diferentes agentes para lograr un mejor desarrollo.

La Fundación de Naciones Unidas define las alianzas para el desarrollo como:

La creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios. Son colaboraciones voluntarias que se construyen a través de las respectivas fortalezas y competencias de cada aliado, optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de manera sostenible. Implican interacciones que aumentan los recursos, la escala y el impacto. (Casado, 2008)

En febrero de 2006, como reacción social y productiva a las cumbres ya mencionadas, se habían inscrito en el registro de la Secretaría de la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible 319 asociaciones de colaboración para presentar proyectos con esquema de APPD abordando diferentes temas.

1.2 Alianzas Público Privadas: sistema tradicional y el enfocado al desarrollo.

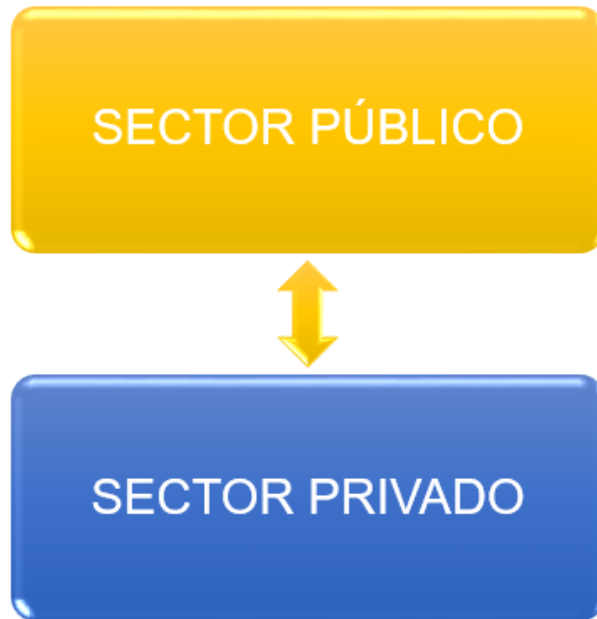
La relación entre el sector público y el privado en el tema de alianzas, ha existido desde hace mucho tiempo con el fin de establecer sistemas de trabajo compartido entre ambos sectores para activar la economía y lograr cubrir las necesidades que la población demanda y a su vez, alcanzar sus objetivos propios.

Si las Alianzas Público Privadas, son sistemas de trabajo que han existido desde hace muchos años, ¿qué es lo que cambia en las orientadas al desarrollo? y ¿por qué han sido consideradas como el nuevo paradigma en el tema de las alianzas?

En este apartado trataremos de entender la diferencia que existe entre ambas.

El modelo de **Alianzas Público Privadas (APP)** considerado como el tradicional, actúa bilateralmente. Al tener una función directa y única entre estos dos sectores (público y privado), lo convierte en un modelo de gestión cerrada (Esquema 2).

Esquema 2. Representación esquemática del modelo de APP.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Casado 2008, 2017.

En este modelo los actores tienen un papel concreto a desempeñar:

- **Sector Público.** Es la máxima autoridad que representa a la comunidad y su objetivo principal es cubrir las necesidades de la población y otorgarle bienestar. Es el encargado de administrar los recursos que se destinan al desarrollo integral de la población y establece los lineamientos junto con el marco jurídico para cualquier tipo de contrato que se establece con el sector privado. A pesar de compartir riesgos de inversión con el sector privado, el gobierno sigue teniendo en la prioridad de sus resultados el desarrollo social de la comunidad.

- **Sector Privado.** Al ser empresas que ofrecen servicios o productos, son contratados por el gobierno para realizar algún trabajo o proyecto. Este sector cubre la demanda que el gobierno necesita resolver, alineándose al marco legal que el gobierno establece en los contratos.

En el caso de las ***Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD)*** fundamentan gran parte de sus objetivos en ser un nuevo sistema de trabajo que apoya al gobierno a impulsar el desarrollo de la región. El sector público se encarga de llevar al desarrollo y crecimiento económico a su comunidad, pero sus recursos materiales y humanos no son suficientes para dar cobertura a todas las situaciones de rezago que enfrenta. Esta situación ha obligado a que el sistema gubernamental se adecue a las nuevas necesidades y es así como el sector público y el privado se unen compartiendo inversión y riesgos, para dar cobertura a todas esas necesidades que quedan fuera del alcance del sector público. Este modelo de APPD evoluciona el sistema de gestión cerrada a un sistema de gestión abierto al invitar a diferentes actores a participar y formar parte de este modelo.

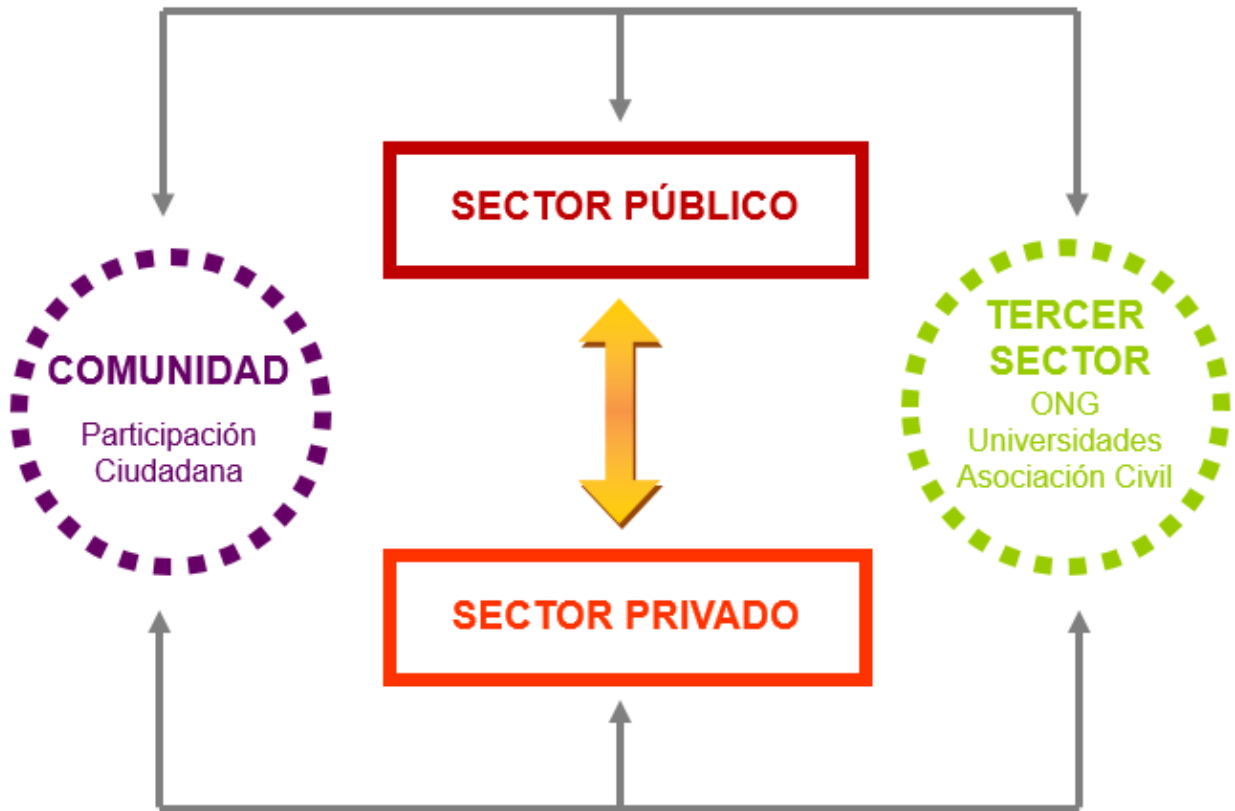
Los nuevos actores que participan son:

- **Comunidad o población civil.** La comunidad funge como un vigilante del proceso de la APPD. Participa en los procesos para elaborar las estrategias de los proyectos y con su opinión, en principio, influye para la toma de decisiones y su presencia genera confianza en la sociedad. Pese a esa confianza generada, recordemos que no se puede aseverar a ciencia cierta que la comunidad sea completamente incorruptible ya

que no todos los actores pueden mantenerse neutrales, por lo que es muy importante seleccionar a los actores de este sector bajo gran escrutinio.

- **Tercer Sector.** Se trata de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), universidades o centros de investigación y asociaciones civiles. Éstos tienen una participación de validación de procesos dentro de las APPD debido a su aportación, la cual es científica en el caso de los centros de investigación o económica en el caso de las ONG quien se encarga de gestionar la aportación de recursos económicos que por lo regular proceden de fondos internacionales. Su interacción es directa con el sector público, privado y la comunidad.

Esquema 3. Representación esquemática del modelo de APPD.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Casado 2008, 2017.

La posición vertical del sector público y privado se mantiene ya que la jerarquía no cambia. Al participar actores externos (comunidad y tercer sector) el sistema de gestión se abre. El tercer sector participa con el sector público, privado y con la comunidad vigilando los procesos de ejecución de la APPD y a su vez tiene injerencia en dicho proceso ya que ayuda a realizar las gestiones para obtener recursos económicos, que en su mayor parte provienen de fondos internacionales. La comunidad participa en los procesos para elaborar las estrategias de los proyectos y con su opinión, en principio, influye para la toma de decisiones (Esquema 3).

El *Departamento de Desarrollo Interamericano del Reino Unido (DFID)*, el *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*, entre otros, aseguran que las Alianzas Público Privadas (APP) son un factor fundamental para el crecimiento económico mundial, sin embargo, ellos mismos plantean que después de varios años de trabajo conjunto, el no establecer objetivos comunes desde un inicio puede llevar al fracaso de éstas.

A pesar de las posibles fallas que se pueden tener en las APPD como falta de: equidad, transparencia, objetivos comunes, continuidad, entre otras siguen siendo un nuevo paradigma para el desarrollo incipiente de los países con economías emergentes, como América Latina, ya que bien estructuradas, estudiadas y fundamentadas aportan grandes avances al desarrollo de las comunidades.

1.3 Tipos de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.

Las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD) pueden variar en función de sus objetivos y de su aplicación:

- Aquellas orientadas a cambiar las leyes y el marco legal operativo.
- Las que generan un cambio cultural y organizativo tanto a nivel personal como a nivel institucional.
- Quienes aportan proyectos y programas que dan soluciones a los principales retos del desarrollo.

Existen numerosos casos de éxito en la implementación de Alianzas Público-Privadas para el desarrollo de infraestructura en países con un modelo económico emergente y que cuentan con comunidades con un alto índice de marginación urbana.

Como ejemplos de algunos proyectos exitosos de APPD podemos destacar los siguientes:

1. Unión FENOSA.

Es una compañía española destinada al suministro de energía eléctrica que lanzó un programa de electrificación de poblaciones en la costa de Cartagena, Colombia creando una nueva empresa llamada Energía Social (Casado, 2008), la cual presta el servicio de energía eléctrica.

Eran comunidades que robaban la electricidad y ahora con el trabajo conjunto de los pobladores y la empresa Energía Social, todos cuentan con el servicio bajo un esquema de compromiso mutuo de obtener un buen servicio y pagar de forma comunal (Imagen 2).

Energía Social presta el servicio a las comunidades y a través de un contador único los pobladores se conectan para tomar la energía. A la comunidad le llega una única

factura por el consumo de todos los habitantes y un representante de esta comunidad se encarga de recolectar el pago de la factura y de revisar que no se conecte algún habitante de forma clandestina. El gobierno actúa como socio dentro de la empresa Energía Social en donde destina recursos económicos para mejorar la infraestructura eléctrica (González, 2008).



Imagen 2. Empresa Energía Social en Cartagena, Colombia.

Fuente: Observatorio de Multinacionales en América Latina, 2017.

2. Departamento de Desarrollo Internacional de Reino Unido (DFID).

El DFID tiene un sistema de Alianza Público Privada para el Desarrollo (APPD) con un esquema claro de cómo estructurar y ejecutar proyectos de infraestructura con actores globales (Imagen 3).

Se encargan de apoyar programas internacionales de APPD para impulsar el desarrollo de países pobres, ya que aseguran que el desarrollo de infraestructura crea las condiciones necesarias para que los habitantes de los países o comunidades menos favorecidos mejoren sus condiciones de vida contando con los servicios básicos para tener una calidad de vida adecuada (Casado, 2008).

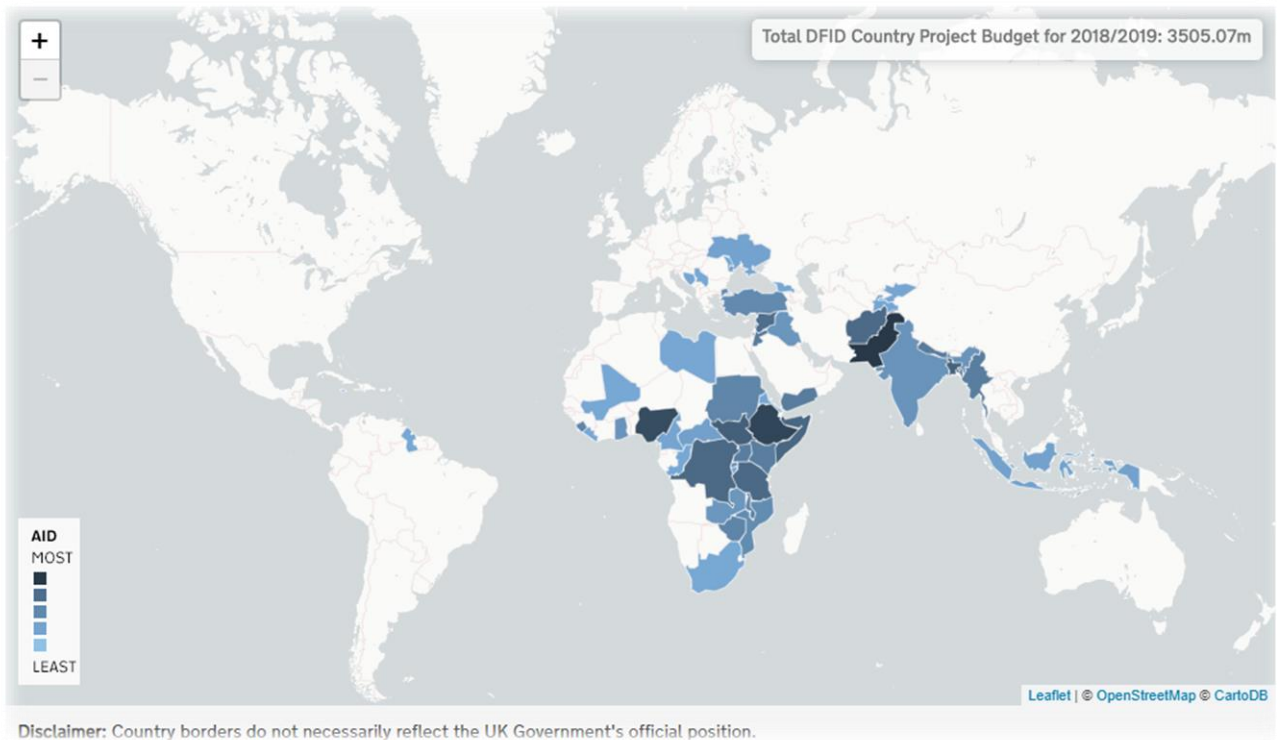


Imagen 3. Proyectos del DFID a nivel global. *Fuente: Development Tracker, 2018.*

El DFID, está organizado en sectores de ayuda los cuales son:

A. Entorno empresarial: se encarga de mejorar las leyes, regulaciones, políticas e instituciones que afectan el sector financiero, la inversión, el comercio y las empresas.

Este modelo apoya al Fondo para Infraestructura Pública Privada de Asesoramiento (PPIAF) y ofrece tres tipos de asistencia técnica a los gobiernos de los países de bajos y medianos ingresos (Negotiation Support, 2015):

- Ayuda a los gobiernos a desarrollar entornos favorables que faciliten la inversión privada para el desarrollo de infraestructura (Imagen 4).
- Asesora el procedimiento de transacción que suele ser el más complicado elaborando modelos financieros, contratos, documentos de licitación y proporciona el asesoramiento después de llegar a las transacciones de cierre financiero.
- Identifica y difunde el conocimiento mediante la publicación de las mejores prácticas estudiadas, el desarrollo de kits de herramientas y la realización de talleres y seminarios.



Imagen 4. Desarrollo de infraestructura carretera en Sao Paulo, Brasil. *Fuente: PPIAF, 2018.*

B. Servicios de infraestructura: se busca dirigir la subvención pública hacia el suministro de servicios básicos para los grupos de bajo ingreso y pagar a las empresas que prestan servicios en función de los resultados logrados. Este modelo da apoyo a la Asociación Mundial para la Ayuda en Función de los Resultados (GPOBA), la cual se encarga de buscar subsidios o financiamientos para el desarrollo de infraestructura que cubra las necesidades básicas de poblaciones marginadas (Imagen 5).

Tiene como función vincular el pago que se le da al prestador de servicios, el cual proviene generalmente de una empresa privada, que recibe un subsidio para complementar o reemplazar los gastos de usuario. La prestadora de servicios no recibe su pago hasta que se ven reflejados de manera satisfactoria los resultados en la población. Podríamos decir que tiene la función de gestor (World Bank Group, 2009).



Imagen 5. Desarrollo de infraestructura energética en Zambia. *Fuente: GPOBA, 2017.*

C. Financiamiento privado: son instituciones que buscan desarrollar y extender servicios financieros a grupos de bajo ingreso, así como a las empresas y proyectos de infraestructura que carecen de acceso al capital privado: apoya al Fondo de Infraestructura para el África Emergente (EAIF). Les otorga préstamos a las empresas privadas para proyectos nuevos o de renovación, actualización o ampliación de instalaciones de infraestructura existentes (Imagen 6). Es una asociación Público Privada en donde se unieron el Departamento del Gobierno del Reino Unido para el Desarrollo Internacional, el Ministerio Holandés de Asuntos Exteriores, la Secretaría de Estado Suiza para la Cooperación de Asuntos de Interior y la Agencia Sueca Internacional para el Desarrollo Internacional.

Estos miembros proporcionan capital a través de un fideicomiso que formaron. Las secretarías mencionadas son los actores públicos y los actores privados son aquellos inversionistas que inyectan capital a estos proyectos, bajo el esquema de recuperación de capital a largo plazo (Private Infrastructure Development Group, 2010).



Imagen 6. Fábrica de acero reciclado para infraestructura carretera, Nigeria. *Fuente: EAIF, 2015.*

D. Desarrollo de propuestas de proyectos: fortalece a las alianzas e instituciones que buscan elaborar o contribuir al desarrollo de propuestas de proyectos bien preparados y estructurados para que puedan atraer a inversores privados: soportan a *InfraCo África-Asia* (Imagen 7).

Crea las condiciones en las que los proveedores de financiamiento para la infraestructura en los países en desarrollo pueden aumentar sus compromisos. Con este fin, InfraCo sirve de enlace permanente con el sector privado, las instituciones financieras y las instituciones de desarrollo financiero, creando los mejores ambientes de gestión entre estos (Private Infrastructure Development Group, 2010).



Imagen 7. Proyecto hidroeléctrico Pavua, Mozambique. *Fuente: INFRACO, 2018.*

E. Catalizadores de alianzas: promueve a las alianzas, instituciones o programas que buscan llenar el papel que juegan los bancos de inversión en países industrializados, es

decir, juntar empresas con socios y con fuentes de financiamiento para que puedan estructurar proyectos viables entre ellos: colaboran con *Agua y Saneamiento para los Pobres Urbanos (WSUP)* la cual se estructuran como una alianza tri-sectorial entre el sector privado, la sociedad civil y WSUP como una ONG (Imagen 8).

La función de WSUP es muy clara, ellos invierten en el desarrollo de proyectos de agua y saneamiento. Primero evalúan las necesidades de los marginados de las urbes, recomiendan a los mejores prestadores de servicios privados, los involucran con la sociedad civil y crean los foros de trabajo conjunto para que el proyecto y la ejecución de éste sean transparentes. WSUP gestiona el financiamiento y sobre todo coordina y vigila todo el proceso (Water and Sanitation for the Urban Poor, 2010).



Imagen 8. Resultados de los proyectos de WSUP en la India y África. *Fuente: WSUP, 2018.*

El DFID se ha topado con agentes que les han impedido crear Alianzas Público Privadas para el desarrollo de infraestructura y son los siguientes:

- Inadecuadas leyes, instituciones y políticas públicas.
- Es imposible tener acceso al financiamiento a largo plazo y en moneda local.

- Las propuestas de proyectos no se preparan profesionalmente y en consecuencia resultan poco viables.
- Poca capacidad de las entidades públicas, privadas y de la sociedad civil para negociar alianzas y para monitorear proyectos en ejecución.
- Falta de medidas especiales, incluidas las subvenciones, para asegurar que los servicios de infraestructura alcanzan a los grupos de bajo ingreso.

3. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Trabaja directamente con los países para impulsar su desarrollo social y económico mediante el financiamiento de proyectos que cumplan con este fin (Imagen 9). El BID en México, financia proyectos de Asociación Público Privada, cuyo objetivo general es contribuir a incrementar la competitividad de los estados, promoviendo la expansión y mejora en su provisión de servicios e infraestructura pública (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016).



Imagen 9. Campaña de difusión para el Desarrollo de Proyectos Municipales. *Fuente: BID, 2018.*

El BID tiene un programa que apoya al desarrollo urbano municipal de México, el cual aporta en el diseño, preparación e implementación de los Planes de Desarrollo Urbano Municipal (PDUM), de acuerdo a los lineamientos del Plan nacional de Desarrollo Urbano (Imagen 10). Los PDUM servirán de guía al sector público y privado en todas las actividades relacionadas con desarrollo urbano y vivienda a nivel municipal.

Por otro lado, el Banco Interamericano de Desarrollo, soporta económicamente aquellos estudios de evaluación o investigación que se realizan antes de implementar un proyecto de desarrollo urbano.



Imagen 10. Campaña de difusión para el Desarrollo de Proyectos Municipales. *Fuente: BID, 2018.*

De los proyectos que se pueden hacer referencia que el BID soporta en materia de infraestructura carretera es en el Estado de Chiapas y Tabasco con capital compartido con el Gobierno para desarrollar vías de comunicación en el interior de dichos Estados.

El BID solo da a conocer los rubros de infraestructura que apoya y expone claramente que son abiertos para todos los Estados de la República que estén interesados en crear alianzas (Imagen 11).

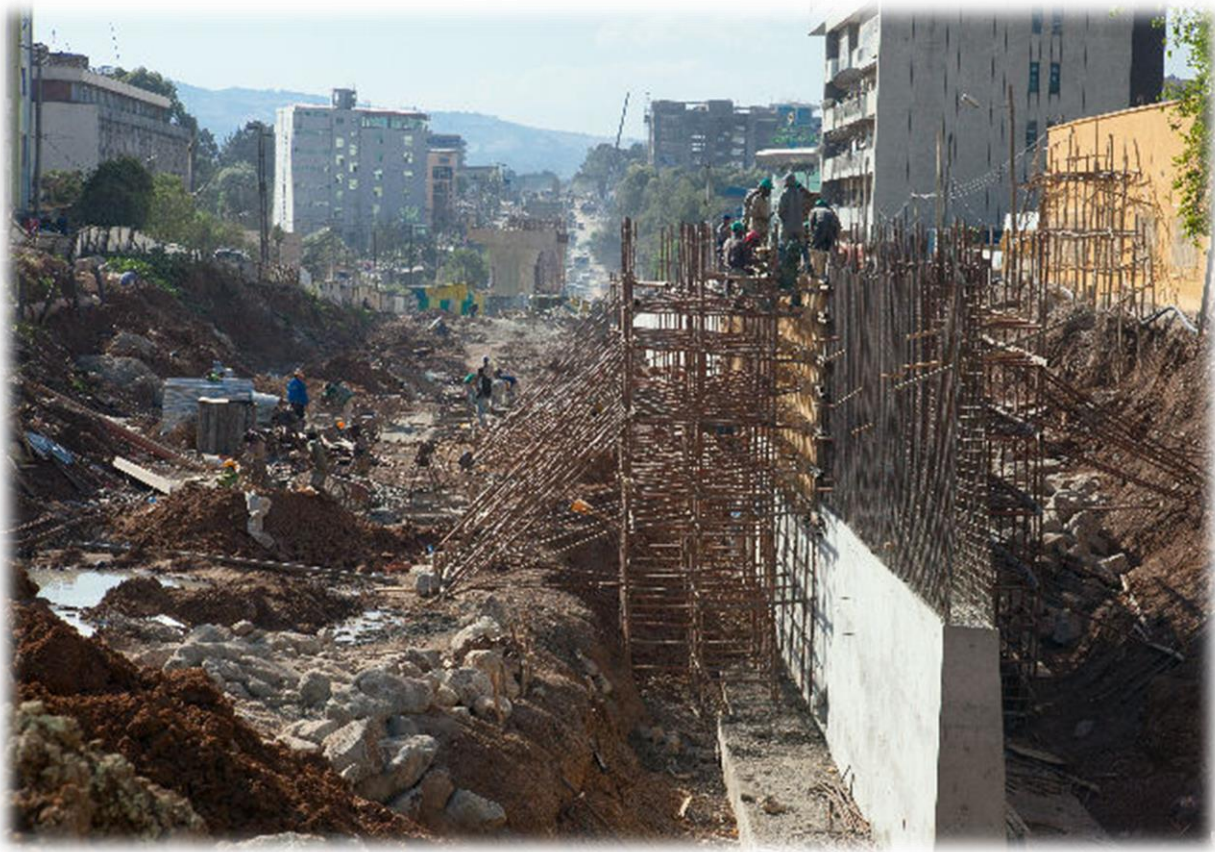


Imagen 11. Fondo para desarrollo de infraestructura en México, BID. *Fuente: Revista Obras, 2016.*

1.4 La importancia de trabajar con Alianzas Público Privadas para el Desarrollo: ventajas, desventajas y condicionantes para su funcionamiento.

El nuevo modelo de Alianzas Público Privadas enfocadas al desarrollo, intenta ser un esquema mucho más completo, ya que la participación de diferentes actores permite que los recursos humanos y materiales se multipliquen, al igual que las ideas y propuestas. Todo esto permite desarrollar proyectos innovadores, viables y ejecutables.

Para que las APPD sean capaces de crear en la sociedad identidad y arraigo, lejos de hacer pensar que intentan privatizar los servicios, se debe lograr que los actores involucrados se identifiquen con los objetivos y desarrollen un sentido de pertenencia de los trabajos realizados produciendo un efecto en ellos de valorización por el trabajo a ejecutar, cumpliendo fielmente los objetivos planteados desde el inicio (Imagen 12).



Imagen 12. Algunas comunidades no creen en las bondades de las APP. *Fuente: 4 Vientos, 2017.*

Dos expertos en el tema, nos dan sus reflexiones con respecto a la importancia de trabajar mediante alianzas para el desarrollo (Casado, 2008):

A. Ros Tennyson¹ destaca que la razón más importante para la formación de alianzas es la innovación. Éstas se ven condicionadas por el entorno económico, político, cultural y social del lugar en donde operan. No son transferibles pero el proceso de creación sí. Por encima de todo no pueden ni deben ser excluyentes en todos los sentidos. Para lograr el éxito se deben de asentar en un ambiente de:

- Equidad.
- Transparencia.
- Beneficio mutuo.

B. Enrique V. Iglesias² opina que las APP son importantes desde tres puntos de vista:

- Por su papel en las economías mixtas.
- Como instrumento para la inversión en infraestructura.
- Como elemento para fomentar la cohesión social.

Investigadores del Partnerships Resource Center de la Universidad Erasmus de Rotterdam realizaron una investigación de un año en la que estudiaron siete casos de alianzas colombianas en café, banano, gas, energía y palma. Su conclusión fue la siguiente:

¹ Directora del International Business Leaders Forum y del Partnering Initiative.

² Secretario General de la Secretaría General Iberoamericana.

Las grandes firmas, los gobiernos o la sociedad civil no pueden resolver los problemas de la sociedad solos. En la mitad de los tres actores hay una posibilidad grande de colaborar. La cooperación en alianzas público privadas no es un lujo, es una necesidad... No hay fórmula mágica, pero uno de los puntos cruciales para el éxito está en que la alianza se ajuste bien al problema que se quiere resolver... solo cuando la alianza es estudiada se mide el retorno a su inversión... La educación, junto con una nueva visión de las empresas... como generadores de negocios sostenibles para los empresarios y su comunidad, facilitará mucho la conformación de alianzas público privadas (Diario Dinero, 2011).

Los investigadores aseguran que lo que llevo al éxito a estas alianzas fue que existió una fuerte vinculación entre los actores de la sociedad civil y organizaciones extranjeras. Estas ONG capacitaron a nivel técnico a los actores con respecto al proyecto a ejecutar para darles las herramientas necesarias para llevar a cabo el proyecto ya diseñado en todos sus aspectos, es decir, la clave del éxito está en la correcta preparación y capacitación de los actores para tener la información precisa de cómo ejecutar el proyecto y no perderse en el camino por falta de información.

Por lo anterior, para el marco de nuestro país, es necesario consolidar una cultura de colaboración como condicionante para el funcionamiento de las APPD; la interrogante es si se está por el camino adecuado para lograrlo.

Este gran paradigma de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD), hasta el momento ha presentado el lado positivo y amable de éstas, pero como en todo

proyecto siempre existen factores adversos que pueden convertirlas a lo negativo y provocar caos entre los actores al grado de quedar en malos términos.

La actitud de los actores ante los retos de la alianza son claves en el desenlace que ésta tendrá. El no trabajar en equipo con responsabilidad, compromiso y honestidad, fractura las relaciones internas y comienzan las disputas por liderar el proyecto, encabezar las decisiones y protagonizar los posibles resultados.

Cuando el sector público le abre las puertas a otros actores para aliarse, el gobierno puede correr el riesgo de sufrir una emancipación por parte de dichos actores al intentar éstos asumir toda la responsabilidad del proyecto y desplazar al sector público de su poder natural de gobernanza.

No debemos olvidar a la comunidad como un actor que reúne diferentes pensamientos e ideologías; siempre existirán habitantes que piensen que este tipo de proyectos los pueden llevar a una mejor calidad de vida, y otro tanto puede estar en una postura de conformismo, mediocridad y desconfianza ante estos nuevos modelos de trabajo. El reto consiste en lograr mediar la situación y trabajar socialmente con la comunidad para desplazar poco a poco la imagen negativa que tienen del sector público y privado.

Casado (2008) asegura que al promover de manera eficiente la inclusión de la ciudadanía, las APPD logran convertirse en el futuro de las políticas de desarrollo y transforman así la cultura de colaboración. Pueden garantizar un cambio orientado a conseguir un desarrollo digno para todos en común acuerdo. Para lograrlo se recomienda estimular a la ciudadanía hacia un camino de conciencia y activismo para

que, con sus críticas y demandas exista una mejor acción del gobierno exigiendo más resultados en la lucha contra la pobreza. Por lo anterior, las empresas deben de enfocarse en actuar de forma responsable y sostenible con su entorno (Imagen 13).



Imagen 13. Protesta contra las Alianzas Público Privadas. *Fuente: Uniradio, 2016.*

Con la incipiente experiencia de las APPD se puede decir que para que funcionen mejor deben:

- Concretar objetivos comunes.
- Identificar beneficios de cada actor involucrado.
- Compartir riesgos e inversiones asociadas.
- Crear una distribución equitativa de poder en la toma de decisiones, en la gestión y dirección.

Quienes dominan el tema de APPD se refieren a la gestión como lo más importante del proceso ya que sin ella no tiene ningún sentido formular y diseñar proyectos. Si son bien gestionadas tienen el potencial de multiplicar el impacto en los objetivos. Gran parte del desarrollo para una buena gestión implica dos ejes rectores:

- ***Internacionalización del programa o proyecto.*** Esto con la finalidad de obtener fondos a través de diferentes organizaciones tanto nacionales como internacionales para tener los recursos necesarios para potencializar el proyecto a través de capacitación, financiamiento, mejoras de operación, etc. Dicha internacionalización crea vínculos positivos con diferentes instituciones las cuales ayudan a poner en marcha el proyecto aportando capital, investigación o algún otro incentivo que sea rentable para los actores.
- ***Implementación del diálogo para crear políticas público privadas.*** Las políticas públicas se pueden entender como las acciones que toma el gobierno para cubrir la demanda de necesidades que la sociedad le hace (infraestructura, salud, educación, vivienda, etc.). Cuando el gobierno no logra erradicar los conflictos de intereses políticos, sociales, sindicales y empresariales los programas muchas veces se vienen abajo y solo se quedan en proyectos. Por ello es importante crear un íntimo diálogo entre todos los actores para establecer políticas amables que beneficien a todos los actores involucrados para evitar dicho conflicto de intereses y el proyecto pueda ser ejecutado. Estas políticas se refieren a diseñar **marcos legales** para que el proceso de gestión fluya.

1.5 El papel de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) en el tema de las Alianzas Público Privadas.

1.5.1 Origen y significado de la RSE.

El tema de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), tiene su origen en la Unión Europea (UE) durante el Consejo Europeo de Lisboa en marzo de 2000. En dicha cumbre los jefes de estado y de gobierno de la UE plantearon como objetivo convertirse en la economía más competitiva para el año 2010 y a su vez se cuestionaron hacia donde tendrían que ir encamadas dichas acciones en el tema medio ambiental; generando así un esquema sin precedentes del desarrollo sostenible en las economías.

Como resultado de esa cumbre, el Consejo Europeo publicó el Libro Blanco sobre la Responsabilidad Ambiental (European Commission, 2000), el cual tiene por meta determinar la manera más adecuada de poner al servicio de la política ambiental comunitaria uno de los principios fundamentales de la Cumbre de Lisboa en ese ámbito, plasmado en la frase "quien contamina, paga". El objetivo principal de dicha política es evitar los daños al medio ambiente.

Con el fin de cumplir este objetivo, se acuerda iniciar un proceso de diálogo entre todas las partes interesadas y se publica en julio de 2001 el llamado "Libro Verde", que plasma las líneas de la política gubernamental europea en el rubro de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Propone fomentar prácticas correctas de las empresas las cuales velen por la coherencia entre las políticas nacionales y los estándares internacionales e incorporar prácticas de responsabilidad social en la gestión de gobierno.

El Libro Verde tuvo mucha aceptación, de manera que en el 2006 el Congreso Español de Diputados lo llevo al Parlamento y es así como se crea el Libro Blanco de la Responsabilidad Social de las Empresas que no es más que el mismo Libro Verde pero legalizado (Europa Press, 2006).

Debido al gran impacto global que ha generado el tema del medio ambiente, los foros, cumbres, congresos y manifestaciones, exponen a las industrias como las generadoras de los problemas medio ambientales que el planeta presenta. Estos ataques a las formas de producción, clasifican a las industrias como empresas contaminantes del aire, el agua, el suelo, los enmarcan como patronos que otorgan condiciones inhumanas de trabajo dentro de sus instalaciones, catalogan a sus materias primas como tóxicas en sus procesos de producción y por lo tanto para el consumidor.

Por lo anterior, estos ataques orillaron a las empresas a incursionar en la RSE como un plus que los productos de las empresas o industrias aportan a la sociedad, manejando slogans como: *“Empresa socialmente responsable con el medio ambiente”* (Imagen 14).



Imagen 14. Primeros promocionales encaminados a la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE).

Fuente: Colegio Nacional de Periodistas Caracas, 2009.

La *Responsabilidad Social de las Empresas* se traduce en el compromiso que asume una empresa de actuar de forma correcta y responsable en la consecución de

sus objetivos económicos, creando valor no sólo para los accionistas, sino también para el resto de la sociedad. Las empresas no solo deben preocuparse por los resultados, sino también por la forma en la que los obtienen (Libro Verde, 2001).

1.5.2 ¿Cómo logran las empresas e industrias ser socialmente responsables?

Para poder ser parte de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), al igual que en las Alianzas Público Privadas, no solo es labor de un único actor (empresario), sino que se tienen que involucrar los trabajadores para también ser socialmente responsables en el área laboral (Esquema 4). Por otro lado, la sociedad, al igual que los otros dos actores, tiene que participar consumiendo productos socialmente responsables con el medio ambiente.

Esquema 4. Estructura de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE).



Fuente: Instituto de Desarrollo Económico, 2015.

Debe quedar asentado que la RSE no es altruismo, marketing o moda, es un esquema productivo que lo que ahora contempla, es el cuidado al medioambiente sin perder la calidad en su producción y cuidando o mejorando sus activos económicos.

Las empresas o industrias, no pierden al ser socialmente responsables, ganan adeptos en el aspecto social, ya que la población se identifica con la ideología que la empresa ofrece y consume sus productos haciendo recomendaciones a otros posibles consumidores. Las empresas aprovechan sus recursos económicos y su potencial mercantil para incursionar en el tema de la RSE y así colocarse en una posición privilegiada dentro de esta era del desarrollo sustentable y medio ambiental.

Establecer los límites y los procedimientos sobre cómo han de gestionarse esos costes y beneficios es una cuestión de política y estrategia empresarial, pero es también una cuestión de gobernanza pública. La RSE debe de tener un marco de gestión legalizado para poder funcionar. El libre albedrío de las empresas de ser socialmente responsable con el medio ambiente, no es suficiente. Incursionar en el camino de la RSE, significa por parte de los empresarios, establecer y aceptar un marco legal y administrativo en el que se definan las obligaciones de las empresas, se establezcan normas mínimas de transparencia y asentar las posibles sanciones por incumplimiento de esas obligaciones por parte de éstas (Libro Verde, 2001).

Un caso muy común dentro de los intentos de marco legal para la RSE, son los principios de conducta de los que se valen las empresas como una herramienta de gestión interna para afirmar los valores y los estándares éticos. A su vez, dan a conocer dichos principios para informar a los consumidores sobre los procesos que se siguen en

la producción de los bienes y servicios que manufacturan o venden, con el único fin de demostrar al consumidor el compromiso que tienen con el medio ambiente y la sociedad. Una vez más, el consumidor se identifica y consume. Lo más importante en este tema de los principios de conducta, es enfatizar que sólo pueden complementar, y no sustituir, la legislación nacional o internacional y el diálogo social o la negociación colectiva (Libro Verde, 2001).

1.5.3 La Responsabilidad Social de las empresas en las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.

Promover la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) obtendrá como recompensa que las empresas sean más transparentes, dialogantes y que se logre fortalecer el papel de éstas con la sociedad (Casado, 2008).

En ese sentido, mencionamos la relevancia actual de la responsabilidad social empresarial a través de la iniciativa denominada *Pacto Mundial*, la cual fue lanzada por el Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas durante el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1999, con la intención de lograr una economía global más incluyente y sustentable a través de la formulación y promoción de diez principios en las áreas de derechos humanos, laboral, ambiental y anticorrupción. Esta iniciativa descansa, en buena medida, en el rol del **sector privado** como impulsor de soluciones, en coordinación con otros actores sociales, ante el reto de la globalización (United Nations Global Compact, 2018).

Dentro del marco de las APP para el desarrollo, el actor que participa directa y activamente con el gobierno es el **sector privado** (empresas), su aportación no solo es económica o productiva, sino que éstas empresas tienen que estar encausadas al marco legal de la responsabilidad con el medio ambiente y su entorno.

Es importante recalcar la importante contribución que tiene la RSE en el desarrollo de las comunidades:

- Desarrollo Social. Se proporcionan puestos de trabajo a la población local, salarios, prestaciones e ingresos fiscales.
- Desarrollo Urbano: Acciones de mantenimiento y regeneración del entorno físico, aportando desarrollo de infraestructura y equipamiento urbano con enfoque medio ambiental.
- Desarrollo Intelectual. Ofrecimiento de capacitación profesional para los empleos ofertados, contratación de personas socialmente excluidas en la población, patrocinio de actividades deportivas o culturales a nivel local, realización de donaciones para obras de beneficencia, entre otros.

En México el **sector privado** ha dado resultados positivos en el tema de la sustentabilidad dentro de sus políticas de administración empresarial, las cuales han ido evolucionando a lo largo de los años, dando como resultado diferentes organismos que otorgan las herramientas necesarias al sector privado para incursionar dentro de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Como antecedente encontramos que en 1988 se crea el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), quien tiene como

finalidad promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos y sus organizaciones, para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera (CEMEFI, 2018). Para el año 1992 CEMEFI comienza a evolucionar y es así como crea el programa de Filantropía Empresarial con 6 empresas participantes y 5 años después crea el Programa de Responsabilidad Social de las Empresas.

Dentro del marco de la Asamblea Nacional de COPARMEX en 2001, la CEMEFI presenta a la *Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial por México (ALIARSE)* la cual es una organización que contribuye a la generación de conocimiento y promoción de la responsabilidad social empresarial por lo que, las empresas y los empresarios son reconocidos por sus prácticas socialmente responsables como: su confiabilidad, transparencia y compromiso social.

Para ALIARSE las empresas deben de cuidar estratégicamente la generación de riqueza, la ética empresarial, calidad de vida dentro de la empresa, **impulsar el desarrollo de la comunidad donde se establecen**, cuidar y preservar el ambiente y contar con presencia pública, lo cual se refiere a la participación en conjunto con los actores involucrados: sociedad, gobierno, gremios, empresarios (Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial por México, 2016).

Podemos concluir que la aparición de las APP y su compleja evolución orientada hacia el desarrollo, trajo de la mano el hecho de que algunas empresas se involucraran positivamente en estos nuevos paradigmas enfocados hacia la responsabilidad social con el medio ambiente y la sociedad en su conjunto. De esta manera la Responsabilidad

Social Empresarial (RSE) constituye un componente esencial para el óptimo funcionamiento del sector privado y el de las comunidades.

Durante el desarrollo de esta investigación pudimos detectar que es necesario contar con organismos descentralizados e imparciales para evaluar y monitorear el desarrollo de las APPD; en la actualidad no existe a nivel internacional ningún organismo que cumpla con dicha función, pero tal condición no limita la óptima implementación de las APPD.

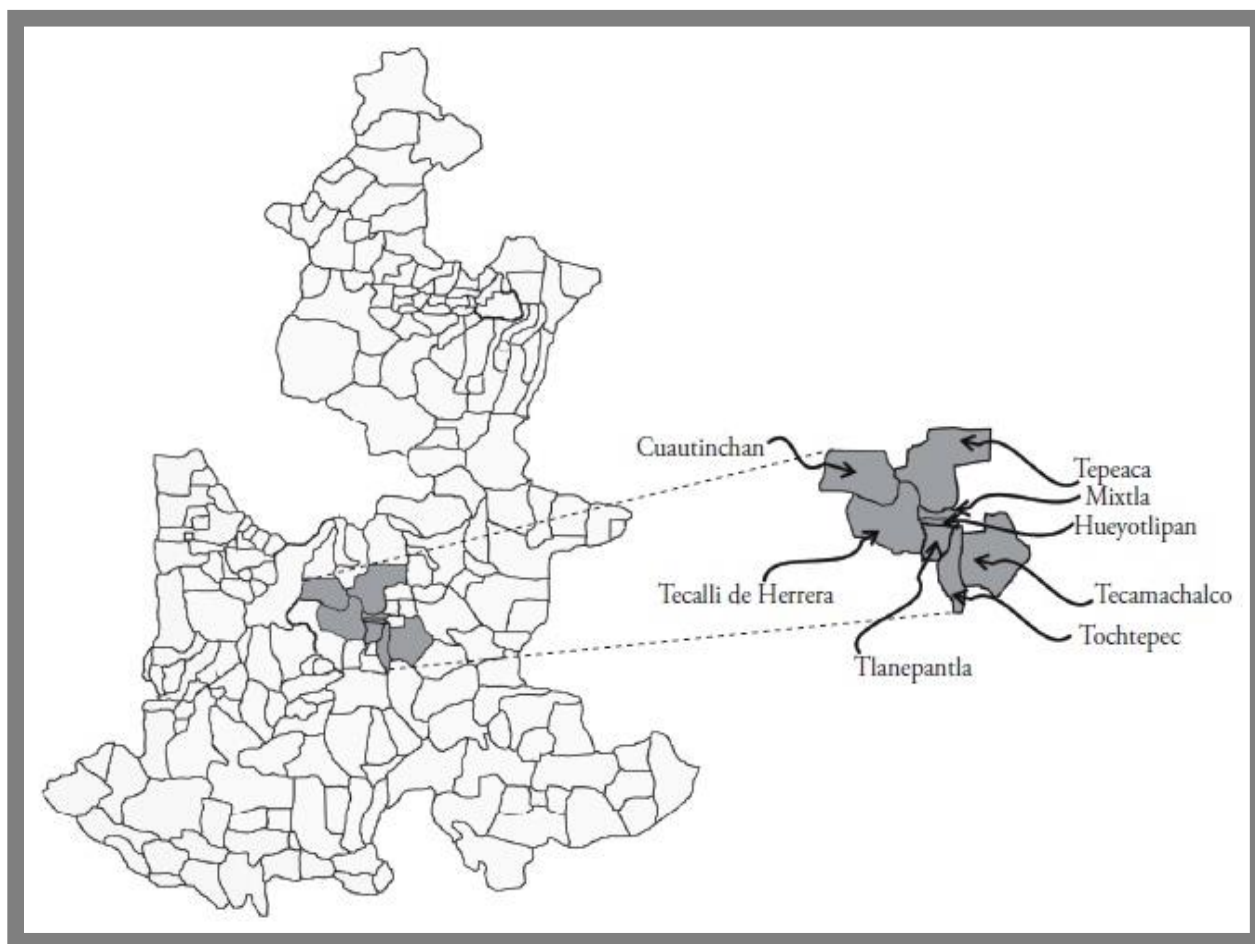
CAPITULO II

TECALI DE HERRERA UNA MINA DE ÓNIX

2.1 Características Generales de Tecali de Herrera. ³

Tecali es una localidad rica en ónix. Se ubica en el centro del Estado de Puebla a 36 km de la capital poblana. Forma parte del valle de Tepeaca, que es una extensión a su vez del Valle Poblano-Tlaxcalteca (Plano 2).

Plano 2. Ubicación Geográfica de Tecali.



Fuente: Biblioteca electrónica científica en línea, 2006.

³ El nombre Tecali es de origen náhuatl, deriva de los vocablos **tétl** y **calli** que significan piedra y casa, es decir que se traduce como "Casa de Piedra".

Limita al norte con el municipio de Tepeaca, al sur con Tzicatlacoyan, al oriente con Mixtla y Santa Isabel Tlanepantla, y al poniente con Cuautinchán. Tiene una superficie de 176.04 kilómetros cuadrados que lo ubican en el lugar 69 con respecto a los demás municipios del estado. Forma parte de la denominada Zona Metropolitana de Puebla perteneciente al Distrito V, siendo cabecera municipal de 6 juntas auxiliares: Ahuatepec, Concepción Cuautla, Trinidad Tianguismanalco, San Luis Ajajalpan, Santa Cruz Ajajalpan y San Buenaventura Tetlananca. Cada junta auxiliar está conformada por rancherías presentando un índice de marginación de medio a alto. El municipio presenta una población de 20,267 habitantes en donde el 51.80% son mujeres y el 48.20% son hombres (INEGI, 2010).

Es accesible de llegar desde la capital poblana. Cuenta con infraestructura carretera estatal, la cual fue inaugurada en el año 2014 y está conformada por dos tramos que van de Valsequillo a Cuautinchan y una vez pasando el centro de población antes mencionado continúa hasta llegar a Tecali. También por la carretera a Tepeaca se puede acceder (Imagen 15, Imagen 16).



Imagen 15. Acceso a Tecali por Carretera Estatal Valsequillo – Tecali. *Fuente: Propia, 2017.*



Imagen 16. Acceso a Tecali por Carretera a Tepeaca. *Fuente: Propia, 2016.*

Tecali es rico en yacimientos naturales de ónix y mármol, motivo por el cual del 40 al 60% de la población se dedica a la artesanía del ónix en diferentes modalidades: mineros, distribuidores de piedras, artesanos, comercializadores y exportadores (según datos del Ayuntamiento de Tecali). Pero al día de hoy la comunidad no da la lectura de verse beneficiada en su desarrollo social y urbano, en base a la principal actividad económica de la zona que es la industria del ónix.

El 66.3% de la población se encuentra catalogada en situación de pobreza que va de moderada a extrema, el 22.5% de la población tiene rezago educativo, el 41.9% no tiene acceso a servicios de salud, el 88.2% no tiene seguridad pública y el 41.5% no cuenta con servicios básicos en su vivienda (INEGI, 2010).

2.1.1 Infraestructura y equipamiento urbano al alza.

En el 2014 la administración del gobierno del estado empezó a desarrollar infraestructura carretera para potencializar el desarrollo económico de la zona, por lo que la dotó de dos

proyectos estatales de infraestructura: la carretera Valsequillo-Tecali y una nueva red de agua potable para abastecer a la cabecera municipal; pero el rezago sigue estando presente en las juntas auxiliares.

El municipio durante mucho tiempo careció de infraestructura básica como drenaje y agua potable (Imagen 17). Solo el primer cuadro turístico de la zona (al norte calle 2 Oriente, al sur calle 5 oriente, al oriente calle 4 sur y al poniente calle 25 de agosto) contaba con dichos servicios y sus calles se encontraban adoquinadas y con alumbrado público (Imagen 18).



Imagen 17. Así lucían en el 2010 la mayoría de las calles de Tecali. *Fuente: Propia, 2010.*

Al día de hoy la traza urbana en un 60% tiene calles de adoquín, guarniciones, drenaje, pero no tienen banquetas y existe un rezago en el alumbrado público. Es importante mencionar que el hecho de adoquinar la mayoría de las calles no significa

que se haya dado un gran avance en el tema de infraestructura, ya que son muchos los factores que se necesitan para desarrollar a nivel urbano a una comunidad.



Imagen 18. Vialidades que conforman el primer cuadro del centro turístico. *Fuente: Propia, 2010.*

La *Avenida Rafael Cortés* es la vialidad principal de acceso al Municipio y atraviesa en línea recta hasta llegar al centro en donde se encuentra el zócalo, el ex convento y el Ayuntamiento. La vialidad está conformada por locales comerciales de artesanías de ónix y el mercado-comedor municipal. Cuenta con infraestructura básica (carpeta asfáltica, banquetas y luminarias) pero presenta problemas importantes de movilidad, ya que es una calle angosta de doble sentido, en donde no hay una regulación para estacionarse. Las banquetas tienen problemas con los niveles y son angostas. No cuenta con mobiliario urbano, señalética y no hay circulación destinada para hacer uso de bicicleta, motocicleta y otro tipo de movilidad que no sea el automóvil. Se observa una

importante invasión al espacio público, ya que la mayoría de los negocios se apropian de las reducidas banquetas y parte del arroyo vehicular para colocar publicidad, mercancía, sillas, etc (Imagen 19).



Imagen 19. Avenida Rafael Cortes, infraestructura básica deficiente. *Fuente: Propia, 2017.*

Los terrenos baldíos y algunas banquetas se han convertido en tiraderos de escombros de cortes de ónix y mármol, esto tiene implicaciones territoriales ya que hay contaminación ambiental y visual, se generan plagas y se compromete la movilidad peatonal al obstruir banquetas (Imagen 20, Imagen 21). Los habitantes utilizan como medio de transporte la bicicleta, motocicleta o el transporte público para ir a sus centros de trabajo y no se cuenta con las condiciones viales para transitar con seguridad. Las industrias de ónix o los talleres artesanales no tienen establecida una ruta de circulación para el transporte de carga pesada, señalética vial informativa y se refleja la falta de un reglamento regulatorio con respecto a las zonas de aparcamiento.



Imagen 20. Apropiación del espacio público la cual fractura la movilidad peatonal. *Fuente: Propia, 2018.*



Imagen 21. Terrenos baldíos convertidos en tiraderos de escombros. *Fuente: Propia, 2018.*

2.2 Monopolio del ónix.

Tecali posee canteras de ónix de las cuales no se tiene ningún dato oficial de la superficie que abarcan. En el 2009 el Ayuntamiento de Tecali reportó que un predio de aproximadamente 30 hectáreas en la zona del barrio de Analco contaba con ónix en sus estratos y que podía ser explotado (El Sol de Puebla, 2009), pero no se menciona quienes serían los empresarios beneficiados (Imagen 22).



Imagen 22. Canteras ubicadas en el barrio de Analco. *Fuente: Propia, 2017.*

La zona tiene puesto su desarrollo económico en un 60% en la industria del ónix la cual está conformada por cuatro sectores productivos: empresarios, artesanos, canteros y comerciantes. Pero la extracción del mineral está monopolizada en un solo empresario.

El señor José Meza Hernández quien cuenta con taller de fabricación y tiendas comercializadoras, posee la exclusiva explotación de las canteras de ónix del municipio al ser propietario de gran parte de los predios y representante legal de otra extensión territorial. En un documento de acceso a la información pública, el Servicio Geológico

Mexicano en mayo de 2011 a través de un proyecto denominado *La Cantero*, presentado por el Sr. Meza, le autorizó el apoyo financiero para adquirir maquinaria, equipo moderno y comercialización del producto hacia el extranjero.

El documento proporciona información detallada dando a conocer que el apoyo financiero solicitado es para trabajar en los predios pertenecientes a la Señora Elvira Dossetti Flores, siendo el Sr. Meza el representante legal, dicha superficie territorial está catalogada con una tenencia de la tierra en propiedad privada, con características geológicas-mineras de ónix blanco-verdoso y travertino beige. Su estudio arroja que los servicios básicos de infraestructura se encuentran a 1.5 km de distancia del predio denominado *La Cantero* y que se cuenta con las condiciones geológicas adecuadas para poder hacer las extracciones.

El artículo 27 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, constituye el marco legal donde se plantean las directrices a seguir en cuanto a las actividades de explotación, uso o aprovechamiento de los minerales y sustancias localizados dentro del territorio nacional. Ese artículo establece que la explotación, uso y aprovechamiento de los recursos por parte de particulares o sociedades constituidas conforme a las leyes mexicanas, no podrá realizarse sino mediante concesiones, otorgadas por el Ejecutivo Federal. Sin embargo, en virtud de lo establecido en el artículo 5° fracciones IV y V de la Ley Reglamentaria del artículo 27 Constitucional en materia minera, el párrafo anterior no es aplicable. Por lo tanto, la extracción y explotación de ónix no requiere contar con una concesión de este tipo. Esto da un soporte jurídico en el que el propietario de predios con yacimientos de cualquier mineral puede explotarlos

para su comercialización, basándose en que el empresario detona el desarrollo económico de la zona (Secretaría de Economía, 2011).

El desarrollo económico de la zona no consiste en que un empresario que concentra la mayor riqueza natural en sus predios, únicamente participe en la comunidad generando empleos artesanales o de mano de obra en la extracción del mineral en las canteras, sino su compromiso debe de impactar en el desarrollo urbano de la zona a través del mejoramiento de la infraestructura propia como de su entorno, de la imagen urbana y las correctas condiciones de operación dentro y fuera de su industria, con el objetivo socialmente responsable de asentar un precedente de cómo debe de operar la industria del ónix en la zona y que esto permee a los talleres artesanales que al igual que los industriales no cuentan con regulación normativa en sus procesos de fabricación (Imagen 23).



Imagen 23. Acceso al Taller José Meza en condiciones de subdesarrollo urbano. *Fuente: Propia, 2018.*

Cabe citar a Enrique Leff, quien explica que la inequidad entre países ricos y pobres no surge tan sólo por una repartición desigual de la riqueza, sino que a nivel de desarrollo la diferencia se encuentra en la sobreexplotación de los recursos y de la fuerza de trabajo... Este proceso de expoliación y explotación implica la destrucción de la base de recursos de los países pobres... Su efecto más duradero se produce por la introducción de patrones tecnológicos inapropiados; así mismo por la inducción de ritmos de extracción y por la difusión de modelos sociales de consumo que generan un proceso de degradación de sus ecosistemas, erosión de suelos y agotamiento de sus recursos (Leff, 2010).

Aquí es en donde principalmente se ve reflejado que la concentración de la industria del ónix a través de monopolios no da óptimos resultados de desarrollo social y urbano para la zona (Imagen 24).



Imagen 24. Entorno urbano inmediato al Taller José Meza. *Fuente: Propia, 2017.*

Se sigue contribuyendo, consciente o inconscientemente, posiblemente por falta de información, al subdesarrollo y por lo tanto no se está generando un bienestar común; no se da apertura a una sana participación ciudadana (Imagen 25).



Imagen 25. Taller José Meza. Falta de regulación en los procesos de producción. *Fuente: Propia, 2013.*

La gestión social de los recursos apunta hacia la emancipación, la autodeterminación y la confianza de las comunidades en sí mismas y con la intervención de un Estado paternalista y populista. Sin embargo, el Estado deberá proveer las condiciones mínimas necesarias para la revitalización de las fuerzas creativas y productivas de la sociedad, así como dar curso a los proyectos de desarrollo sustentable que emanen de las propias comunidades. Esto implica que el Estado tendrá que proporcionar las condiciones políticas y económicas necesarias para desencadenar ese potencial y ser capaz de arbitrar entre intereses creados que muchas veces se benefician de la explotación de los recursos naturales y se oponen a la autogestión productiva de las comunidades. Ello

implicará poner en consonancia las políticas económicas con las políticas ambientales y de desarrollo social del Estado fundadas en los principios de la gestión ambiental participativa (Leff, 2010).

No solo existe en el Municipio de Tecali, a través del monopolio del ónix, un desarrollo socioeconómico disparado, sino que vemos reflejado un impacto ambiental negativo, debido a las malas prácticas de producción y explotación del recurso natural por parte de un solo actor (Imagen 26). La existencia de un marco legal endeble en el tema de la explotación de recursos naturales ha dado pie a ello.



Imagen 26. Taller José Meza, impacto ambiental negativo. *Fuente: Propia, 2013.*

Se ha planteado la necesidad de generar una cultura ecológica para transformar las relaciones del hombre con la naturaleza... se entiende generalmente como una toma de conciencia de los diferentes actores sociales y una movilización de la ciudadanía para proteger el ambiente. La cultura ecológica debe concebirse en un

marco más amplio, en el cual los procesos ideológicos transforman las relaciones de producción y las relaciones de poder entre estado y sociedad. Así, la cultura ecológica se extiende hacia la construcción de una racionalidad ambiental (Leff, 2010).

La gran industria.

Los empresarios de la industria del ónix operan bajo el esquema de fabricantes y comercializadores. El ónix lo compran en otros estados de la República como San Luis Potosí y Aguascalientes ya que no son propietarios de canteras. Dentro de los talleres de mayor producción se encuentran:

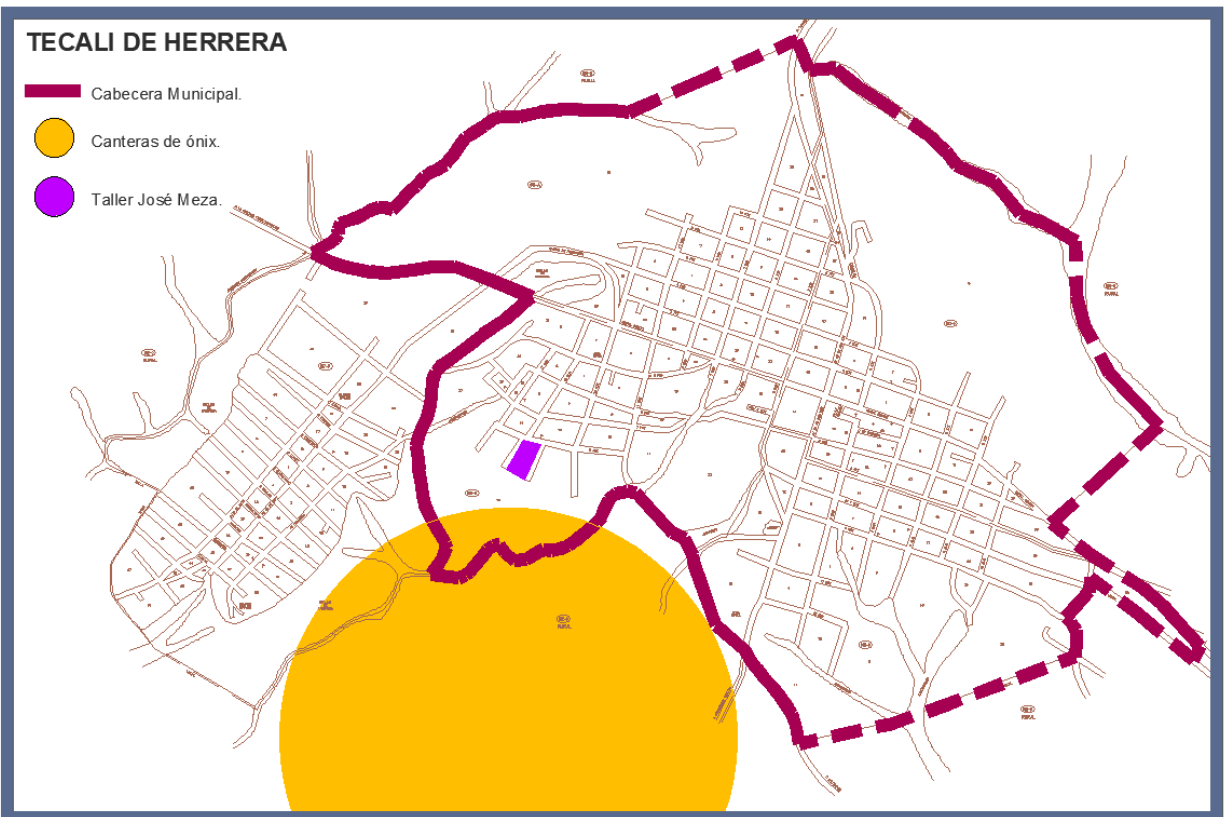
- Taller José Meza.
- Téllez Ónix.
- Fabrica Mariam.
- Fábrica Alfara.
- Fábrica Marmolyc.

Dentro de éste grupo de empresarios, son dos los que han sobresalido a nivel empresarial por su trayectoria, popularidad, publicidad y nivel de producción: Taller José Meza y Téllez Ónix.

El **Taller José Meza**, se encuentra ubicado en el Barrio de Analco, en donde se encuentran las canteras de ónix de las que es propietario (Plano 3). Durante muchos años ha sido un barrio carente de vialidades adoquinadas o pavimentadas, sin

banquetas, poco alumbrado público y sin equipamiento urbano. Al día de hoy el entorno urbano en donde se establece esta fábrica no ha cambiado mucho; las vialidades siguen sin banquetas, sin mobiliario urbano, algunas se encuentran adoquinadas, no hay señalética, no se cuenta con una ruta establecida para el tránsito de transporte pesado señalizado hacia las canteras, está rodeada de terrenos que se han convertido en tiraderos de recorte de piedra y se aprecia desorden a nivel de imagen urbana.

Plano 3. Ubicación de las canteras pertenecientes al Taller José Meza.



Fuente: Elaboración propia en base a cartografía INEGI 2010, 2017.

La Fábrica – Taller José Meza no presenta una infraestructura acorde a los procesos productivos del ónix. No se cuenta en todas las áreas con planchas de concreto

sobre las cuales trabajar, cuenta con algunas cubiertas ligeras para proteger del sol el trabajo, pero prácticamente todo se encuentra a la intemperie.

Visualmente existe un desorden al interior de la fábrica, se perciben cortes de piedra esparcidos por diferentes partes de la propiedad, su sala de exhibición la antecede un patio en donde trabajan el enmallado de placas grandes de ónix, el cual es un proceso que debe de estar ubicado en la zona de producción y no comercial. La movilidad al interior de la fábrica es complicada, existe terracería en mayor parte del recorrido y se aprecia falta de planeación, organización y reglamentación (Imagen 27).

El uso de suelo que se le da a este tipo de talleres es mixto: industria y comercio. Es por ello que sus procesos de fabricación y comercialización deben de estar aislados uno del otro y no presentar el desorden mencionado anteriormente.



Imagen 27. Taller José Meza, no cuenta con infraestructura interna adecuada. *Fuente: Propia, 2017.*

Con respecto al tema de movilidad en el entorno inmediato, el transporte público es lo que más utilizan los habitantes para llegar de las rancherías a la cabecera municipal; dentro de la cabecera municipal se desplazan peatonalmente, en bicicleta o motocicleta ya que los trayectos son relativamente cortos dentro del centro de población. Es por ello que la falta de banquetas amplias, vialidades terminadas y mobiliario urbano debe ser de primera importancia.

Ésta fábrica se asienta en zona rural, con calles de terracería, sin banquetas y los terrenos representan un peligro al tener maleza densa y elevada (Imagen 28). La movilidad para los habitantes, trabajadores y visitantes no es la adecuada y no presenta alternativas para el desplazamiento. El tránsito de los camiones que entran y salen de las canteras son esporádicos, no se presenta como un problema dentro de la movilidad cotidiana, pero al igual que los peatones, no se cuenta con vialidades y señalética adecuada para dicho transporte.



Imagen 28. Entorno rural en las inmediaciones del Taller José Meza. *Fuente: Propia, 2017.*

Téllez Ónix, es un taller de fabricación de artículos de ónix y su principal giro es la comercialización. Venden productos fabricados por su propia industria y el producto de otros artesanos locales. No son propietarios de canteras por lo que su ónix lo adquieren en muy pocas cantidades en las canteras de José Meza, pero la mayoría es proveniente de San Luis Potosí y Aguascalientes.

Están establecidos sobre la carretera federal a Tepeaca, a tres calles del zócalo por lo que su entorno urbano está más desarrollado debido a su ubicación. Su taller se encuentra dentro de la misma propiedad en donde se localiza la tienda, la cual es la más grande de Tecali.

Es importante destacar que la ubicación y cercanía con la zona centro del municipio nos da la idea que han aportado al desarrollo de la zona, pero en las imágenes se puede observar que la infraestructura, las vialidades, el equipamiento y el mobiliario urbano, son deficientes (Imagen 29).



Imagen 29. Infraestructura básica en las inmediaciones de la fábrica Téllez Ónix. *Fuente: Propia, 2017.*

Al ser una industria de manufactura y comercialización refleja en su inmueble mayor infraestructura como es un amplio estacionamiento propio, vegetación, accesos sin problemas de movilidad tanto al interior como exterior del inmueble y su taller de producción se encuentra cerrado y controlado, es decir, los procesos de comercialización no se cruzan con las instalaciones de producción y no se puede acceder a dicha área sin autorización (Imagen 30).



Imagen 30. Télec Ónix. Acceso a la zona comercial. *Fuente: Propia, 2017.*

Los demás empresarios del ónix mencionados anteriormente, al igual que Télec se dedican a la fabricación y comercialización de su producto, pero a una menor escala, pero no por ello dejan de ser actores importantes dentro de la economía de la zona.

Ninguno de estos empresarios, aportan al entorno urbano de la zona, pero al dedicarse a la comercialización y ser locatarios, invierten en tener inmuebles adecuados que cuenten con estacionamiento y sean de fácil accesibilidad. Al no existir una

reglamentación a nivel municipal, los comerciantes no se sienten obligados ni comprometidos a cumplir con las disposiciones de los reglamentos de construcción (Imagen 31).



Imagen 31. Los locatarios invaden la banqueta con cajones de estacionamiento. *Fuente: Propia, 2017.*

En base a éste análisis que se hace de dos de los industriales más importantes por su nivel de producción y comercialización de ónix en Tecali, podemos entender dos situaciones que se presentan en el sector industrial y comercial:

1. No existe por parte de ninguno de los dos actores (ayuntamiento y empresarios), la iniciativa o implementación de lineamientos para aportar al desarrollo urbano del entorno inmediato en el que se establecen las industrias y comercios. El tema urbano no ha sido de interés y existe falta de información y de iniciativas para mejorar el entorno urbano.

2. Las comercializadoras, las cuales también son fabricantes, cuentan en su inmueble con mayor regulación debido a que su imagen es lo que vende y atrae el turismo, pero pocos de ellos cumplen con las reglamentaciones básicas de los comercios como la accesibilidad, estacionamiento y banquetas.

La pequeña Industria.

Está conformada por artesanos que han establecido en sus domicilios sus propios talleres sin ningún tipo de control o regulación en sus procesos de producción. La mayor parte de estos artesanos poseen parcelas grandes en donde tiene su vivienda y el resto del terreno lo utilizan para montar su taller (Imagen 32).



Imagen 32. Taller artesanal carente de infraestructura básica. *Fuente: Propia, 2017.*

La mayoría de estos artesanos se ubican en la periferia del municipio, por lo que los que colindan con terrenos que son zona federal o reserva, hacen uso de estas áreas para tirar los cortes de piedra o almacenar bloques (Imagen 33).



Imagen 33. Los cortes de piedra impactan negativamente el suelo. *Fuente: Propia, 2017.*

Su entorno es rural y si no tienen los lineamientos y regulaciones de operación al interior de su taller, mucho menos le toman importancia al entorno urbano inmediato. No hay equipamiento, señalética, vialidades adecuadas para una movilidad segura, sus propios terrenos se convierten en tiraderos de escombros y las condiciones laborales al interior no son las adecuadas.

En las entrevistas que se aplicaron a la población⁴, resulta interesante la importancia que le dan los habitantes a la producción de ónix como industria; a su vez tienen conciencia de que son una población reconocida a nivel nacional e internacional por la fabricación de artesanías y elementos decorativos de ónix, pero la mayoría considera que el beneficio que ha tenido es obtener un empleo como artesano o como

⁴ En el apartado de anexos se puede encontrar el diseño de la entrevista mencionada.

empleado en las tiendas vendiendo los productos. El 30 % de los entrevistados considera que no tienen ningún tipo de beneficio directo pero que el municipio crece y tiene mejores servicios debido al dinero que se consigue del turismo.

El estudio realizado a la pequeña y gran industria del ónix, nos arroja una falta de regulación a los procesos de fabricación y la falta de infraestructura para operar adecuadamente; pero para la población eso no resulta un problema. Las entrevistas arrojan que los habitantes no encuentran riesgos o irregularidades en la forma en la que los talleres grandes o pequeños funcionan. Consideran que no contaminan y que en especial los talleres pequeños al estar ubicados en las casas no generan problemas. Un entrevistado compartió su inconformidad con los talleres caseros; considera que deberían de ser reubicados y concentrados en una zona que no sea en donde se habita, ya que el polvo que generan los cortes y el ruido comienza a ser muy molesto y las partículas del polvo de los cortes los están enfermando.

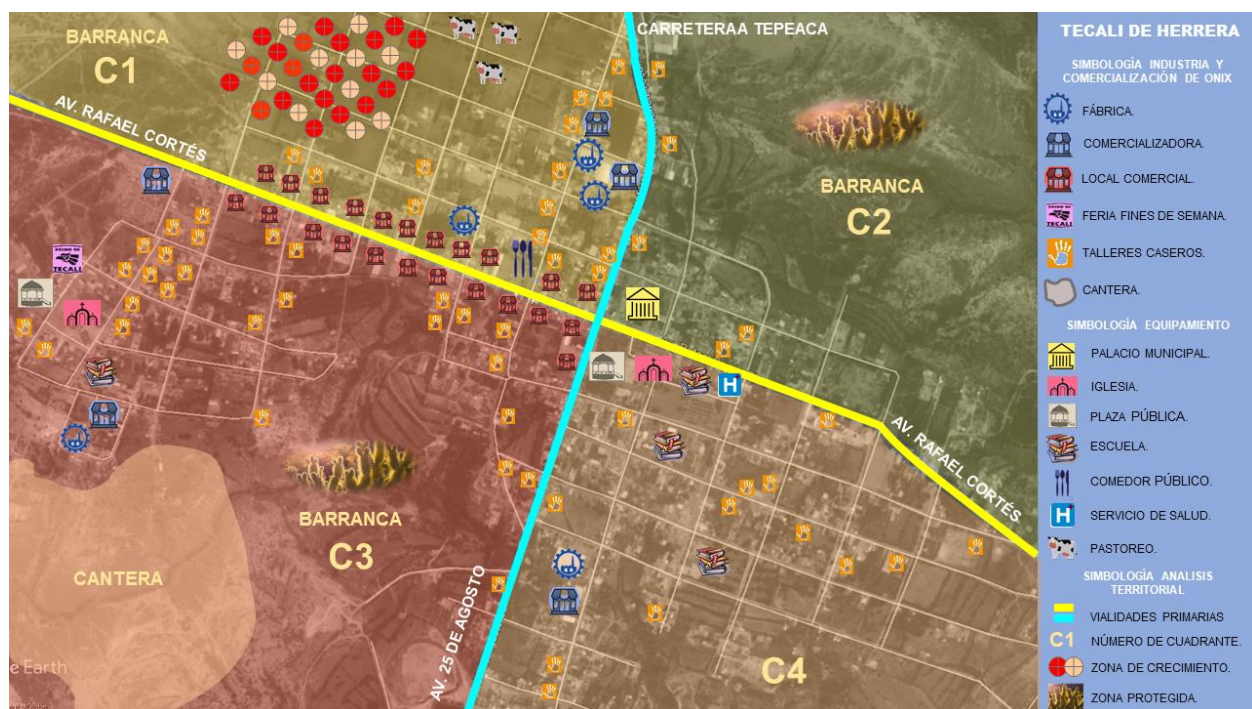
Al preguntarles que opinan de las industrias o pequeños talleres en cuanto a su infraestructura y sus procesos de producción, consideran que las instalaciones no son las adecuadas para trabajar. Les gustaría que los empresarios invirtieran más en sus instalaciones y que se unieran con el gobierno para aportar recursos y así mejorar la zona en la que se establecen. La comunidad tiene disposición de participar y sumarse a un esfuerzo conjunto para que su comunidad tenga mejores condiciones de vida, pero no saben cómo hacerlo, no tienen claro el camino a seguir para lograrlo y carecen de conocimiento de todo aquello en lo que una comunidad necesita para desarrollarse a nivel urbano, pero existe la incongruencia ya que consideran correcta la forma en la que se apropian del espacio público que no les corresponde como las banquetas y vialidades

de su casa o vecindario y consideran molesto que el ayuntamiento les pida que desalojen esas áreas públicas y participen activamente con el ayuntamiento.

2.3 Análisis territorial de la industria del ónix.

Para hacer éste análisis territorial se recorrió la cabecera municipal con el fin de identificar las características urbanas de Tecali y observar a fondo el tejido urbano de las zonas en donde se establece la industria del ónix.

Plano 4. Análisis territorial de la industria del ónix.



Fuente: Elaboración propia en base a cartografía Google Earth, 2018.

En el plano 4, podemos observar como la estructura territorial se divide en cuatro cuadrantes en base a las dos vialidades importantes que atraviesan al municipio: de

norte a sur (carretera a Tepeaca – Av. 25 de Agosto) y de oriente a poniente (Av. Rafael Cortés), pero a pesar de que podemos identificar fácilmente la estructura del territorio y se aprecia una traza reticular ordenada, el problema territorial que enfrenta la cabecera municipal se encuentra en la falta de lineamientos para otorgar usos de suelo, lo que ha provocado densificación de talleres artesanales caseros en los 4 cuadrantes, generando problemas de índole urbano (uso de agua sin regulación, subdesarrollo de infraestructura al interior y exterior de dichos talleres, contaminación ambiental con el desecho de cortes de piedra a cielo abierto) lo que deja evidente que la falta de una carta urbana transgrede el uso de suelo (Imagen 34).



Imagen 34. Uso inadecuado del espacio público. *Fuente: Google, 2016.*

En el plano 4 se observa como el territorio está impactado en un 70% por los **talleres caseros**; los pobladores tienen la percepción que éstos son nobles con el entorno y el medio ambiente por sus características morfológicas (son talleres pequeños en el patio de sus casas, al ser su propiedad no dañan ni afectan a nadie, el agua que utilizan para las maquinas es la que les corresponde como vivienda) pero la fabricación de artesanías y artículos de ónix se convierte en un proceso poco sustentable cuando

no se cuenta con zonas acondicionadas y cubiertas para el corte, cuando no se regula el uso del agua ya que se utilizan cantidades considerables para las máquinas de corte y si no se cuentan con bancos de tiro adecuados para el corte sobrante de piedra se daña el suelo con la acumulación de éstos.

En el *Cuadrante 3* se encuentran concentrados la mayoría de los talleres caseros ya que es el sector en dónde se encuentra la cantera, por lo que las condicionantes territoriales se prestaron para que se asentaran grandes cantidades de éstos. Pudimos observar en el recorrido de campo que los talleres más antiguos se encuentran establecidos en dicho cuadrante (Imagen 35, Imagen 36).



Imagen 35. Talleres artesanales caseros establecidos en el Cuadrante 3. *Fuente: Propia, 2018.*



Imagen 36. Características morfológicas de los talleres artesanales caseros. *Fuente: Propia, 2018.*

Es clara la estrategia territorial que la industria del ónix ha generado, pero con características de espontaneidad por las condicionantes y no por un proceso de planeación urbana.

Bajo una iniciativa establecida por el gremio de pequeños artesanos y respaldada por las autoridades municipales, se estableció en la plaza pública del Barrio de Analco ubicado en el *Cuadrante 3* una exposición de artesanías los fines de semana en donde comercializan sus productos de ónix. La forma en la que se apropian del espacio público resulta adecuada, ya que el entorno permite que se puedan llevar a cabo dichas prácticas y no se genera un conflicto de movilidad o habitabilidad.

Por su parte, las grandes **industrias y comercializadoras**, se encuentran dispersas entre sí, ubicada cada una en un cuadrante diferente. Se observó en el

recorrido de campo un impacto negativo al territorio por parte de las industrias, pero en diferentes magnitudes:

El *Cuadrante 1* condensa a las grandes comercializadoras que son: Téllez Ónix, Fábrica Mariam y Fábrica Alfara. Éstas tres grandes comercializadoras se encuentran concentradas hacia la carretera a Tepeaca, lo que las coloca en una zona comercial estratégica para el turismo que llega de diferentes partes del Estado (Plano 5).

Plano 5. Ubicación espacial de las grandes comercializadoras.



Fuente: Elaboración propia en base a cartografía Google Earth, 2018.

El área en la que se han asentado cuenta con infraestructura básica (vialidades adoquinadas o con carpeta asfáltica, banquetas con guarnición, alumbrado público, drenaje) otorgada por el ayuntamiento, pero los industriales solo han aportado

infraestructura al interior de sus industrias o comercios sin participar activamente en su entorno inmediato (Imagen 37).



Imagen 37. Entorno urbano inmediato de las grandes comercializadoras. *Fuente: Google, 2016.*

El Cuadrante 3 alberga la única cantera con la que cuenta el municipio y en ella está establecido el Taller José Meza quien es dueño de dicha cantera y también es propietario de la comercializadora ubicada sobre la avenida principal Rafael Cortés.

En la imagen 38 podemos ver como desde la carretera estatal Valsequillo-Tecali se observa con una vista panorámica el showroom del Taller José Meza. Pese a que es la industria más grande del municipio, las condiciones urbanas del sector en donde está establecido son las de mayor marginación; es notable la falta de infraestructura básica tanto al interior como al exterior del taller (Imagen 38, Imagen 39).



Imagen 38. Show Room Taller José Meza sobre la Carretera Estatal Valsequillo-Tecali.

Fuente: Propia, 2017.



Imagen 39. Entorno urbano inmediato al Taller José Meza. *Fuente: Propia, 2017.*

En el *Cuadrante 4* se estableció la Fábrica Marmolyc, en base a información documental se pudo observar que ha presentado un crecimiento notable en el desarrollo de su infraestructura interna durante el periodo que va de 2009 a 2017, impactando positivamente sus procesos productivos, pero al igual que las demás industrias y comercializadoras no ha participado en el desarrollo urbano de su entorno inmediato con acciones contundentes (Imagen 40).



Imagen 40. Desarrollo progresivo de la infraestructura interna de la Fábrica Marmolyc de 2009-2017.

Fuente: Propia, 2017.

En la avenida principal Rafael Cortés encontramos que de manera natural se estableció un eje comercial en donde se fueron asentando **locales comerciales** debido a la naturaleza urbana de dicha vialidad. Sin embargo, la falta de reglamentación municipal ha provocado la apropiación del espacio público (banquetas, arroyos vehiculares) de manera inadecuada por parte de dichos locatarios, provocando problemas de movilidad. Al igual que los talleres, las industrias y las grandes comercializadoras, éstos comerciantes no han participado activamente en iniciativas para mejorar el entorno urbano del sector en donde se han establecido (Imagen 41).



Imagen 41. Avenida Rafael Cortés como corredor comercial. *Fuente: Propia, 2016.*

Con respecto al equipamiento urbano, la localidad cuenta con los servicios básicos de salud, educación, cultura, deporte y culto. Es una población subdesarrollada que no cuenta con un mercado de abasto, ya que el mercado actual tiene la función únicamente de venta de alimentos preparados. Tecali es una zona con impacto turístico por lo que no contar con una central de camiones detona conflictos viales, ya que estos hacen paradas sobre las principales vialidades entorpeciendo la circulación vehicular (Imágenes de la 42 a la 46).

No se cuenta con señalética, ni con mobiliario urbano, se hace uso incorrecto de las banquetas y algunos arroyos vehiculares, no se tiene opción de movilidad para bicicletas y motocicletas, la imagen urbana se encuentra deteriorada, faltan áreas verdes y calles arboladas, ya que al ser un centro de población con alta actividad industrial se

deberían de tomar medidas amables y sustentables para mejorar el entorno y el medio ambiente.



Imagen 42. Centro de salud. *Fuente: Propia, 2016.*



Imagen 43. Centro de asistencia infantil DIF. *Fuente: Propia, 2016.*



Imagen 44. Escuela primaria de gobierno estatal. Fuente: Propia, 2016.



Imagen 45. Parque central. Fuente: Propia, 2016.



Imagen 46. Palacio Municipal. Fuente: Propia, 2016.

En entrevista, el **Secretario General de la actual administración municipal**, **externó** “su gran interés por presentar iniciativas de desarrollo y planeación urbana y por otro lado establecer decretos de conservación ambiental en las barrancas existentes”. En el plano 4 podemos observar que el *Cuadrante 1* y el *Cuadrante 2* se encuentra despoblado y se utiliza para el pastoreo de ganado, la intención de las autoridades es destinar esa zona como un área de reserva territorial para que el crecimiento poblacional sea ordenado, planificado y se cuente con un estudio de uso de suelo para contener el crecimiento desbordado y descontrolado que ha tenido el territorio en cuanto al asentamiento de la industria del ónix.

Territorialmente la cabecera municipal está contenida por barrancas las cuales no han sido invadidas por asentamientos poblacionales, pero tampoco cuentan con ningún instrumento legal local que las proteja de manera adecuada, por lo que buscan como autoridad protegerlas y así densificar la flora endémica de la región. Por lo anterior, pretenden establecer decretos medio ambientales para su cuidado, protección y proliferación.

El análisis territorial realizado, la investigación documental y las entrevistas aplicadas a la población civil y a las autoridades municipales, nos permite diagnosticar la importancia que tienen los estudios de impacto ambiental, el diseño de cartas urbanas y la elaboración de decretos de uso de suelo como los instrumentos de gestión para que en un territorio se pueda detonar el desarrollo integral que los centros de población necesitan para tener calidad y dignidad de vida.

CAPÍTULO III

**INSTRUMENTOS Y ACTORES PARA GESTIONAR
INFRAESTRUCTURA URBANA A TRAVÉS DE ALIANZAS PÚBLICO
PRIVADAS PARA EL DESARROLLO**

Este Capítulo tiene por objetivo identificar y estudiar los instrumentos legales y los actores clave para implementar Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD) en nuestro caso de estudio ubicado en Tecali de Herrera.

3.1 Marco Legal Endeble.

En el anterior capítulo, se analizó el papel de los industriales del ónix en referencia a la monopolización de las canteras. En este apartado se presentan los instrumentos legales que resultan ser endeble en el tema de la explotación de canteras en manos de particulares.

Los principales lineamientos como la Constitución y las Leyes Reglamentarias resultan ser ambiguas en su interpretación, debido a la disparidad existente entre un instrumento y otro.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el Artículo 27, establece que la explotación, uso y aprovechamiento de los recursos naturales por parte de particulares o sociedades constituidas conforme a las leyes mexicanas, no podrá realizarse sino mediante concesiones, otorgadas por el Ejecutivo Federal; pero surge una Ley Reglamentaria⁵ para dicho artículo de la Constitución llamada Ley de Minería, la cual profundiza en las disposiciones de los recursos minerales y revoca lo establecido

⁵ Las Leyes Reglamentarias son aquellas que amplían, esclarecen, detallan o sancionan preceptos de la Constitución, con el fin de proporcionar una mayor explicación jurídica. A su vez, estas Leyes Reglamentarias pueden recaer en códigos y otras leyes ordinarias, federales o locales, siempre que los ordenamientos reglamentarios hagan referencia a los preceptos de los cuerpos legislativos a los que regulan (Gobernación, 2017).

en la Constitución, en lo perteneciente a las concesiones de las canteras y extracción de los minerales.

La Ley de Minería, regula la exploración, explotación y beneficio de los minerales. El Artículo 7 dictamina que la Secretaría General se atribuye regular y promover dicha explotación y aprovechamiento racional para la preservación de los recursos minerales de la Nación. Sin embargo, en el Artículo 4 cataloga a través de las fracciones I a la VIII cuáles son esos minerales o sustancias que entran en materia de ésta Ley quedando fuera de ella el ónix. Pero en la Fracción IX menciona que, si algún mineral tiene explotación industrial debido a la demanda de éste en el mercado, el Ejecutivo lo integrará aplicable a la Ley de minería, pero les dará a los que lo explotan un derecho preferente para obtener la concesión minera correspondiente, siempre que sea solicitado en términos de esta Ley y cumpliendo el reglamento.

El Artículo 5 Fracción IV y V, echa abajo la aplicación de ésta misma ley, al establecer que las rocas o productos de la descomposición de dichas rocas que sólo puedan utilizarse para la fabricación de materiales de construcción o se destinen a este fin, no son aplicables a este instrumento.

En resumen, el Artículo 4 y 5 de la Ley de Minería dejan completamente desprotegidos en la regulación de la explotación y posesión de las canteras a varios minerales como el ónix, siendo parte de los recursos naturales no renovables.

Estos marcos legales se prestan a una amplia interpretación, y producto de dicha disparidad, es que surgen fácilmente en nuestro país los monopolios, siendo que el

máximo instrumento legal, la Constitución, en el artículo 27 asienta claramente lo siguiente:

La Nación tendrá en todo tiempo el derecho de imponer a la propiedad privada las modalidades que dicte el interés público, así como el de regular, en beneficio social, el aprovechamiento de los elementos naturales susceptibles de apropiación, con objeto de hacer una distribución equitativa de la riqueza pública, cuidar de su conservación, lograr el desarrollo equilibrado del país y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural y urbana.

En consecuencia, se dictarán las medidas necesarias para ordenar los asentamientos humanos y establecer adecuadas provisiones, usos, reservas y destinos de tierras, aguas y bosques, a efecto de ejecutar obras públicas y de planear y regular la fundación, conservación, mejoramiento y crecimiento de los centros de población; para preservar y restaurar el equilibrio ecológico; para el fraccionamiento de los latifundios; para disponer, en los términos de la ley reglamentaria, la organización y explotación colectiva de los ejidos y comunidades; para el desarrollo de la pequeña propiedad rural... y para evitar la destrucción de los elementos naturales y los daños que la propiedad pueda sufrir en perjuicio de la sociedad” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2017).

A pesar de que la Ley de Minería, delimita cuales son los recursos naturales que han de ser protegidos bajo el régimen de esta ley en base a un limitado catálogo, la Ley

General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA)⁶, en el Artículo 1º Fracción V estipula sin condicionamientos, que el aprovechamiento sustentable, la preservación y, en su caso, la restauración del suelo, el agua y los demás recursos naturales, deberán de ser compatibles entre: la obtención de beneficios económicos y las actividades de la sociedad, con la preservación de los ecosistemas.

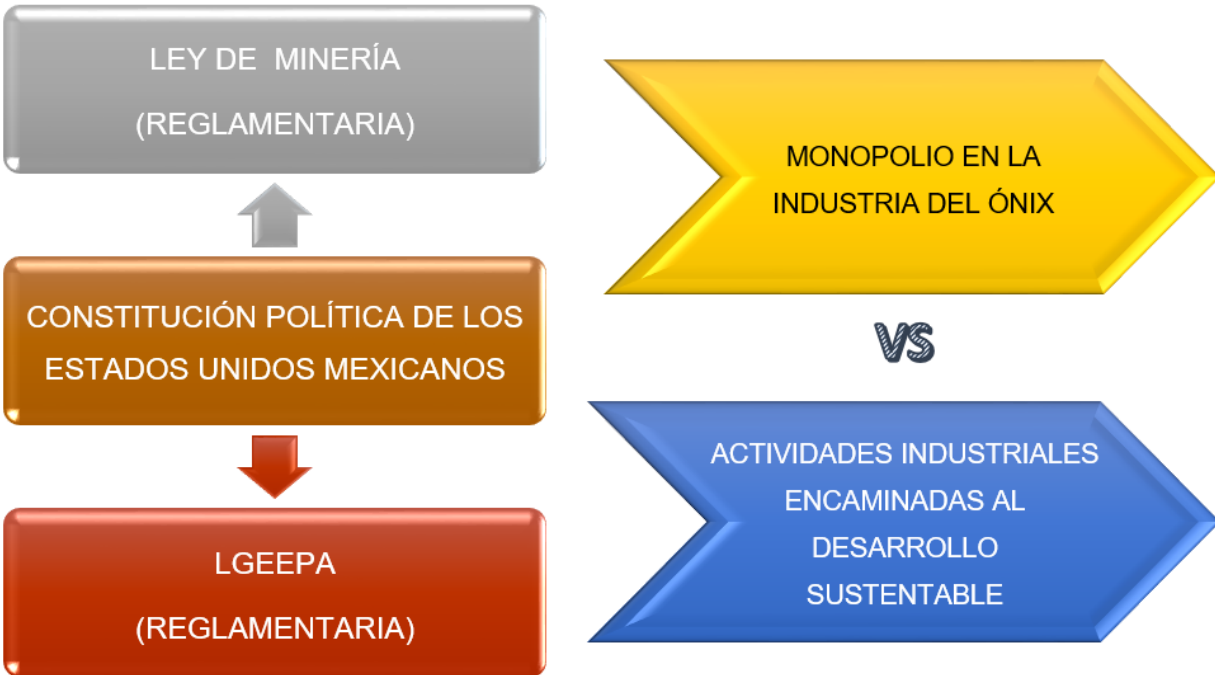
Esta Ley se robustece al someter en el marco legal la Evaluación de Impacto Ambiental, estipulando en el Artículo 28 Fracción III, que la Secretaría General solicitará la Evaluación de Impacto Ambiental a la exploración, explotación y beneficio de minerales y sustancias reservadas a la Federación en los términos de la Ley de Minería.

La LGEEPA en el Artículo 11 autoriza que los Municipios adquieran facultades para crear convenios o acuerdos en donde puedan tener facultad sobre la interpretación de ésta Ley según lo consideren necesario, lo cual puede ser riesgoso para el manejo de los recursos naturales, es por ello que en la Fracción III inciso C, de éste artículo deja fuera de ésta manipulación por parte de los Municipios al Artículo 27 de la Constitución y su respectiva Ley Reglamentaria.

⁶ Es una Ley Reglamentaria a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En su marco legal en el Artículo 3 Fracción XI establece la definición de los siguientes dos términos que son competencia de éste trabajo de investigación: Desarrollo Sustentable es el proceso evaluable mediante criterios e indicadores de carácter ambiental, económico y social que tiende a mejorar la calidad de vida y la productividad de las personas; que se funda en medidas apropiadas de preservación del equilibrio ecológico, protección del ambiente y aprovechamiento de recursos naturales, de manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras. En la Fracción XXX define como Recurso Natural: el elemento natural susceptible de ser aprovechado en beneficio del hombre. (Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, última reforma 2012)

En la LGEEPA, el Artículo 17 notifica que el Plan Nacional de Desarrollo y los programas correspondientes que parten de dicho Plan, deben incorporar la política ambiental y el ordenamiento ecológico que se establecen en dicha Ley; así como en el Artículo 21 promueve impulsar un cambio en la conducta de las personas que realizan actividades industriales, comerciales y de servicios a que sus intereses sean compatibles con los intereses colectivos de protección ambiental y de desarrollo sostenible.

Esquema 5. Desarticulación del marco legal en materia de industria.



Fuente: Elaboración propia en base a los instrumentos legales analizados, 2018.

A partir de lo anterior observamos como las Leyes Reglamentarias pueden llegar a desarticular artículos de la Constitución como en el caso de la Ley de Minería en donde la interpretación de su marco legal puede dar pie a la formación de Monopolios en las canteras o minas; sin embargo, existen otros instrumentos reglamentarios que pueden

ayudar a contrarrestar dicho efecto negativo; en este caso de estudio se encontró que la LGEEPA en el marco de los recursos naturales no renovables cobija completamente la explotación de minas y canteras al estipular que la Ley de Minería no es aplicable al apartado de recursos naturales de dicha Ley.

Es así como dos marcos legales fuertes que luchan con bases legales completamente contradictorias, generan un modelo legal paradójico (Esquema 5).

3.2 Bases legales para el desarrollo urbano en zonas industriales. Caso Tecali de Herrera.

Los Estados de la República cuenta con un Plan Estatal de Desarrollo, que consiste en encuadrar todas las demandas que hacen los ciudadanos en pro del desarrollo de su localidad y que serán solventadas por el gobierno en turno. Estos Planes Estatales de Desarrollo según el Artículo 17 de la LGEEPA deben incorporar la política ambiental y el ordenamiento ecológico que establece dicha ley.

El Plan Estatal de Desarrollo para Puebla 2017-2018, está conformado por 5 ejes estratégicos y complementado por tres estrategias de carácter transversal, de los cuales el *Eje 2 Prosperidad y Empleo* y el *Eje 3 Sustentabilidad y medio ambiente* conciernen a ésta investigación. Este Plan Estatal tiene como objetivo que los municipios al interior del estado tomen las bases necesarias de éste, para desarrollar sus propios planes de desarrollo, bajo el marco de la legalidad.

Respecto al *Eje 2 Prosperidad y Empleo*, encamina a las autoridades en general a conformar acciones que determinen emprender en materia económica un desarrollo que

sea cobijado e impulsado por el sector empresarial, para que formen un modelo de fortalecimiento en el tejido productivo y sea un camino fértil para solventar las demandas sociales. Para lograr esto, toman como esquema de trabajo las inversiones, ya que consideran a éstas como la panacea para el desarrollo y crecimiento económico de las regiones, debido a que detonan generación de empleos y se puede dotar de financiamiento a empresas locales y activar la economía de las comunidades al impulsar la exportación nacional e internacional de sus productos.

En este segmento queda claramente establecido que el sector empresarial debe de ser un agente activo dentro del proceso de desarrollo de la localidad en la que se encuentran asentados; sin embargo, dicha participación queda focalizada dentro del Plan Estatal en el tema de las inversiones, provocando que quede desplazada completamente cualquier otra alternativa de planteamiento para el desarrollo local. Es decir, cuando los empresarios no tienen otras propuestas gubernamentales para poder convertirse en agentes activos del desarrollo del contexto inmediato en el que se asientan sus industrias, difícilmente por “buena voluntad” pueden formar parte del desarrollo urbano local.

El Plan Estatal tiene como base y desarrollo a la industria automotriz, pero en repetidas ocasiones mencionan que la industria manufacturera⁷ y la industria de la construcción juegan un papel importante dentro del desarrollo económico de la entidad y que han realizado acciones como las inversiones para fortalecer a estas industrias

⁷ El Plan Estatal De Desarrollo Puebla 2017-2018, cataloga a los siguientes insumos dentro de la industria manufacturera: alimentos, bebidas, tabaco, insumos textiles, prendas de vestir, maderas, papel, químicos, plásticos, minerales no metálicos, metales, maquinaria, muebles, accesorios para la decoración.

enfocándose principalmente en la agroindustria, la industria automotriz y metalmecánica. Cuando puntualizan su interés en impulsar a otras industrias vuelven a hacer énfasis en la industria automotriz; todos los esfuerzos e intereses del gobierno se han fijado a este sector, cerrando así la brecha de oportunidades de desarrollo para otras industrias locales que pueden detonar grandes beneficios a la región.

En *el Eje 2* a manera de conclusión se enmarcan las estrategias para lograr el despunte al fortalecimiento económico presentando lo que ellos nombran el Plan 12 y que está conformado por 24 puntos de los cuales nos interesan los siguientes:

16. Firmar convenios de coinversión con municipios, autoridades federales y el sector privado en favor del desarrollo de los sectores primario y secundario.
17. Generar vínculos de colaboración con universidades para el desarrollo de investigación, creación de proyectos productivos y capacitación a emprendedores y empresarios de los distintos sectores económicos.
18. Impulsar la participación de empresas establecidas en la entidad, así como de productores, en ferias nacionales e internacionales relacionadas con el desarrollo, promoción y mejora en los procesos productivos y tecnológicos de las actividades económicas locales.
19. Establecer mecanismos de colaboración con cámaras empresariales para fortalecer la productividad y el desarrollo económico de la entidad.
20. Fomentar la instalación, rehabilitación, modernización y fortalecimiento de los parques industriales de la entidad.

En cuanto al *Eje 3 Sustentabilidad y medio ambiente* se tiene como objetivo fortalecer el desarrollo territorial del estado para un mejor desarrollo humano, mediante criterios de equilibrio que vinculen el medio ambiente y la red policéntrica de ciudades, en aliento a sus vocaciones productivas e infraestructuras (Plan Estatal de Desarrollo 2017-2018).

En este eje se puede encontrar que ponen un especial énfasis en el tema del desarrollo urbano. Enmarcan que deben de establecerse los aspectos prioritarios para la sustentabilidad, el desarrollo urbano equilibrado y la dotación de infraestructura, así como las políticas que garanticen movilidad y conectividad. Fortalecen sus recomendaciones poniendo como sustento legal a la Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano, en donde se mandata que el ordenamiento territorial y el desarrollo metropolitano se impulsen bajo principios de sustentabilidad y medio ambiente. En relación a esto *el Eje 3* hace recomendaciones para el desarrollo urbano sustentable en base a unos programas, siendo de nuestro interés para esta investigación los siguientes:

➤ Programa 17 Desarrollo Local Integral:

- Asesorar a los municipios para actualizar sus Programas Municipales de Desarrollo Urbano, en seguimiento a la Estrategia para el Desarrollo Equitativo de las Regiones.
- Atender iniciativas locales, colegiadas y ciudadanas.

- Gestionar fondos concurrentes y coordinar acciones con órganos públicos y privados para el desarrollo local.

➤ Programa 18 Aprovechamiento sustentable de los Recursos Naturales:

- Realizar acciones de educación ambiental para que los niños, jóvenes y adultos respeten el entorno natural y que permitan una mayor concientización sobre el uso responsable de los recursos naturales, en el marco del Sistema de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes.

Como se mencionó con anterioridad, el Plan Estatal de Desarrollo recomienda a los municipios elaborar planes y programas bajo un marco legal con el fin de impulsar el desarrollo de las comunidades, pero en el caso de Tecali, el municipio recibió en el año 2014 por parte del Gobierno del Estado de Puebla, un documento denominado “Plan de Desarrollo Municipal 2014-2018 de Tecali de Herrera”, el cual en el 2015 fue aprobado por el Ayuntamiento de Tecali para su publicación en el Periódico Oficial del Estado de Puebla. Está regido bajo un marco de la política de desarrollo social y económico, pero resulta limitante su contenido, ya que lo que presenta son recomendaciones más no programas ya establecidos. Está estructurado bajo 4 ejes estratégicos de los cuales es de nuestro interés el *Eje 1, Impulso al Desarrollo Económico*.

Tiene como objetivo lograr el crecimiento económico de la población para mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio, tomando como estrategias ampliar y mejorar la infraestructura carretera, fortalecer la infraestructura industrial y comercial la cual generará empleos y dejan una invitación “abierta” para que inversionistas

nacionales participen en los rubros económicos que ofrece el municipio. Esta postura puede ser algo peligrosa y generar especulación del mercado y el suelo en caso de no tener instrumentos legales que pongan los lineamientos para participar activamente en la región.

Crear empleos es lo que sustenta al *Eje 1*, haciendo la recomendación en que es importante impulsar convenios con instituciones académicas para desarrollar investigación en los procesos de producción y comercialización de productos **artesanales de ónix y mármol**, e implementar un programa permanente de difusión y promoción a gran escala, dirigido al mercado nacional e internacional.

Pero la actual administración de Tecali no logra llevar a cabo acciones puntuales para impulsar el desarrollo integral del municipio debido a su carente marco jurídico en el tema de desarrollo urbano. Es así que en el 2015 comenzó a trabajar en la propuesta del “Programa Municipal de Desarrollo Urbano Sustentable”, no precisamente motivados en base a cumplir las recomendaciones que establece el Plan de Desarrollo Estatal o Municipal; sino que, al buscar obtener el distintivo de Pueblo Mágico, necesitaban contar con instrumentos legales municipales como parte de los requisitos para obtener dicha distinción.

El inciso 6 de la “Guía de incorporación y permanencia Pueblos Mágicos”, establece como obligación estar estructurados bajo una serie de elementos en los que juega un papel importante la planeación, la gestión, el cabildeo y en forma privilegiada los siguientes elementos técnicos (Secretaría de Turismo, 2014):

- Programa de Desarrollo Turístico Municipal.

- *Plan de Desarrollo Urbano Municipal.*
- Reglamento Municipal de Ordenamiento del Comercio en vía pública.
- Programa Municipal de Seguridad.
- Plan Municipal de Protección Civil.
- Reglamento de Imagen Urbana.
- Programa Municipal de Manejo de Residuos Sólidos.

El Programa de Desarrollo Urbano que han estado trabajando las autoridades de Tecali, es un borrador que está conformado por 6 páginas que sintetizan un diagnóstico sin asentar referencias bibliográficas. Los objetivos, metas, propuestas y el posterior desarrollo de políticas públicas se acotan a 3 páginas muy generales sin profundidad en el contenido. El borrador carece de estructura en base a los lineamientos que se tienen que contemplar para la elaboración de un Plan de Desarrollo Urbano.

Se esbozan como principales objetivos: establecer un plan de ordenamiento territorial y contar con un instrumento legal que pudiera dar las pautas para encaminar al municipio hacia una mejor calidad de vida detonando el desarrollo urbano. Toman como instrumento para la legalidad de dicho programa los siguientes artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

Artículo 27 párrafo tercero, siendo el derecho de la nación imponer las modalidades a la propiedad privada que dicte el interés público y regular el aprovechamiento de los elementos naturales para hacer una distribución equitativa de la riqueza pública, cuidar de su conservación, lograr el desarrollo equilibrado del país y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Artículo 73 Fracción XXIX

Inciso C, confiere al congreso de la Unión facultades para expedir leyes que establezcan la concurrencia del Gobierno Federal, de los Estados y de los Municipios en materia de asentamientos humanos. Artículo 115 Inciso I, cada municipio será administrado por un Ayuntamiento de elección popular directa y no habrá ninguna autoridad intermedia entre éste y el Gobierno del Estado. En el Inciso V, los municipios en términos de las leyes federales y estatales relativas están facultados para formular, aprobar y administrar la zonificación y los planes de desarrollo urbano municipal, así como controlar y regular la utilización del suelo en sus jurisdicciones territoriales (Borrador Programa Municipal de Desarrollo Urbano Sustentable de Tecali, 2018).

El borrador intenta exponer brevemente y sin profundizar una única meta: *Infraestructura* para la competitividad con el fin de crear las condiciones adecuadas para atraer y retener las inversiones. Enfocan las líneas de acción en modernizar la infraestructura carretera, mejorar las capacidades territoriales para la competitividad, ampliar la red de drenaje y fortalecer las telecomunicaciones.

El Programa al no estar terminado aún, tiene como alcance hasta el desarrollo de las propuestas de posibles políticas públicas que se pudiesen desarrollar:

- Estipulan concentrar los recursos destinados al desarrollo urbano con el objeto de asegurar un efectivo estímulo al crecimiento ordenado de las localidades.
- Consideran necesario formular un Plan de Ordenamiento Ecológico bajo el esquema de tres estrategias: conservación, restauración y aprovechamiento.

- Presentan una zonificación del territorio organizada en primaria, que contempla las zonas de asentamientos humanos, las de usos agrícolas y forestales, y la secundaria, destinada para usos catastrales en concepto de reserva del territorio para destinar equipamiento conforme el municipio va creciendo y desarrollándose.

El Municipio de Tecali ha sido gobernado bajo administraciones públicas que no contaban con los instrumentos legales necesarios para poder llevarla al desarrollo social y urbano bajo un enfoque sustentable. Esto ha ocasionado que tanto la comunidad como los sectores productivos de la localidad, no cuenten con lineamientos claramente establecidos para involucrarse y formar parte del desarrollo de su municipio.

La actual administración ha intentado establecer iniciativas como: regular los procesos bajo los cuales operan los comerciantes, artesanos e industriales del ónix, decretar áreas territoriales como zona de reserva para el crecimiento urbano ordenado y en la zona norte del municipio en donde se ha establecido una calera y algunas industrias de ónix y mármol, catalogarla como corredor industrial. Pero la propia falta de reglamentación ha llevado a que la autoridad no pueda ejercer su poder de gobernanza encaminando dichas acciones hacia el progreso (Secretario General Ayuntamiento de Tecali de Herrera 2014-2018).

Cuando no se tiene suficiente información para elaborar un Programa de Desarrollo Urbano resulta peligroso plantear posibles políticas públicas para detonar el desarrollo sustentable ya que cabe la posibilidad de presentar un instrumento legal con fuertes debilidades como: enfocarse en el diagnóstico y no en las líneas de acción o basar el programa en la búsqueda de un distintivo o de algún otro interés desvirtuado del

desarrollo integral de la comunidad. Sin embargo, la iniciativa para distinguirse como pueblo mágico, puede abrir la brecha a la oportunidad para detonar el desarrollo integral de la comunidad a través del marco jurídico que se les solicita para catalogarse como tal.

Es importante señalar que los planes de acción para detonar el desarrollo urbano de una población, deben ir más allá del embellecimiento de fachadas, parques urbanos y adoquín en las vialidades. El desarrollo integral tiene que lograr ser una amalgama que contemple la imagen urbana, infraestructura, servicios, equipamiento, ordenamiento territorial y cuadrantes establecidos; todo sustentado bajo un marco jurídico para poder hacer valer los planes o programas bajo el enfoque de políticas públicas.

3.3 Los actores clave para la implementación de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo en Tecali de Herrera.

Queremos enfatizar a las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD)⁸ como un agente de cambio que puede dar la pauta para implementar infraestructura y mejorar a nivel urbano la zona industrial de Tecali.⁹

Para ello es importante tener claro quiénes son los actores y cuál es su injerencia en dicho proceso. En nuestro trabajo identificamos 5 actores clave: sector público, sector privado, sector social, tercer sector y las instituciones de educación superior.

⁸ En el Capítulo I se aborda ampliamente el tema de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD).

⁹ En el Capítulo II se presenta un diagnóstico urbano de Tecali y de la zona industrial.

El **Sector Público** es el que mayor responsabilidad tiene, el objetivo principal que debe plantearse este actor es avanzar hacia el *buen gobierno*, lo que significa que la administración pública tiene la disposición de enfocar parte de su desempeño en fusionarse con actores sociales para impulsar el desarrollo integral de la comunidad a la que rinden cuentas (Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo, 2000).

En el caso de Tecali la actual administración ha buscado impulsar al municipio a través de acciones que invitan a la comunidad y a los empresarios a sumarse a un trabajo conjunto para ofrecer una mejor calidad de vida a los habitantes. Pero las autoridades destacan cierta indiferencia de parte de dichos actores para participar en estas iniciativas enfocadas a mejorar las condiciones de desarrollo urbano (Secretario General de Tecali, 2018). Sin embargo, detectamos que más bien es falta de información y de una débil articulación comunicativa entre éstos.

En la entrevista realizada al Secretario Particular de la actual administración de Tecali, detectamos que existe una amplia apertura por parte del gobierno municipal para sumar sinergias e impulsar el desarrollo integral del municipio. Actualmente desconocen el tema de las APPD, pero al exponerles brevemente la esencia de éstas como un proceso de gestión abierto, mostraron interés en conocer más a fondo el esquema y lograr encaminar a su comunidad hacia el desarrollo.

Lo anterior lo corroboramos en el hecho de que actualmente están en proceso de elaboración de planes y programas enfocados al desarrollo social de la comunidad para así contar con un marco legal que apoye el desarrollo de políticas públicas locales; ya

que el municipio de Tecali a lo largo de las anteriores administraciones no presentó ningún programa o plan para detonar el desarrollo urbano de la comunidad.

En el caso del **Sector Privado**, hemos ubicado que se encuentra conformado por los grandes industriales y comercializadores de ónix. El Taller José Meza y Ónix Téllez, tienen como actividad económica producir y comercializar ónix a gran escala.

Son los dos empresarios con mayor presencia en la comunidad y lamentablemente no se logró contactar con alguno de estos empresarios una entrevista, pero se tuvo acceso a sus instalaciones y se pudo platicar con algunos empleados los cuales prefirieron hacerlo de manera anónima.

Al entrevistar a algunos artesanos nos dimos cuenta que a pesar de las malas condiciones que se presentan en la infraestructura interna de los talleres en donde laboran, muestran agradecimiento por tener trabajo. Pero por otro lado no externan abiertamente ningún tipo de inconformidad por temor a perder sus empleos.

Es así como identificamos que para el sector privado no es prioridad tener sus instalaciones en las condiciones adecuadas para que los empleados puedan realizar su trabajo de manera segura y por otro lado no participan en detonar el desarrollo urbano de la zona en la que se encuentran establecidos.

En el caso del Taller José Meza, las condiciones del entorno urbano inmediato son completamente rurales y se aprecia claramente que no existen normativas ni reglamentos básicos que se cumplan adecuadamente ni al interior y exterior de dicha fábrica (falta de infraestructura interna, accesos rurales, poco alumbrado público, cortes de piedra a cielo abierto, vegetación endémica dañada por los tiraderos de piedra, etc.).

En el caso de Ónix Téllez, cuentan con infraestructura interna adecuada y tienen correctamente establecidos y resguardados sus procesos de producción y su área de comercialización. Han trabajado su imagen adecuadamente y cuentan con el espacio público adecuado a las normas básicas como estacionamiento, áreas verdes y señalética interna; pero no participan en el desarrollo urbano del entorno inmediato en el que están establecidos.

Es así como los industriales del ónix, se apropian del territorio sin lineamientos ni normas debido a que el gobierno local no cuenta con el marco legal necesario para poner orden a los procesos de producción y comercialización del ónix. El impacto ambiental que se genera es negativo: no cuentan con regulación en el uso de agua en sus procesos de fabricación, se acumulan grandes cantidades de cortes de piedra que terminan convirtiéndose en grandes tiraderos y dañan la flora endémica de la zona.

Consideramos que esta situación es una responsabilidad compartida entre el sector público y el sector privado y que los resultados que se muestran en el impacto negativo que tienen las industrias del ónix sobre el territorio son producto de tres factores: falta de un marco jurídico sólido en el tema de reglamentación y lineamientos para las industrias y talleres, desinformación por parte de los empresarios de cómo deben de operar de manera óptima para otorgarles a sus empleados y al entorno inmediato mejores condiciones dentro de sus procesos de producción y por último una falta de comunicación entre ambos actores la cual no les permite llegar a acuerdos con mutuos beneficios.

Con respecto al **Sector Social**, la participación ciudadana resulta compleja debido al gran espectro de ideologías y creencias que se presentan en este sector; lograr ponerse de acuerdo en las iniciativas a implementar puede resultar caótico, es por ello que es importante detectar a los líderes naturales de las comunidades con el objetivo de lograr un acercamiento a través de ellos y de esa manera el proyecto en cuestión se salvaguarda.

En nuestro caso de estudio, éste sector está conformado en un 80% por artesanos con talleres caseros y el resto de la sociedad civil se dedica a otro tipo de actividad económica secundaria. Cuando entrevistamos a algunos ciudadanos y se preguntó acerca de su postura en el tema de la participación social, pudimos detectar una fuerte incongruencia en estos actores ya que la actitud que quieren transmitir como ciudadanos y los actos que realizan se contraponen, es decir, el 90%¹⁰ de los entrevistados indica que tiene interés y disposición de participar activamente en el progreso de la comunidad, pero a su vez piensan que el gobierno tiene que solucionar todas las necesidades que la comunidad presenta y por otro lado consideran que el único papel fundamental de los empresarios y comercializadores del ónix es dar trabajo a la comunidad, pero no tienen la visión de que esos mismos empresarios tienen compromisos más complejos en el rubro del desarrollo urbano.

Por su parte la actual administración comparte que la participación social no es la más positiva, exponen a la comunidad como un ente que necesita regirse bajo

¹⁰ Porcentaje basado en nuestras encuestas.

normativas para poder participar, ya que lamentablemente son habitantes difíciles de aceptar normas y principios cívicos.

Lo anterior nos hace concluir para nuestro caso de estudio que la conciencia social no está desarrollada y es difícil que se actúe bajo la iniciativa propia de las buenas intenciones. La sociedad civil da una clara imagen del largo camino que tienen por recorrer con respecto a la participación ciudadana para el mejoramiento de su comunidad y que la falta de información se encuentra presente en la población.

Por todo lo anterior llegamos al punto de poder enmarcar la importancia del **Tercer Sector**, ya que actúa como un agente imparcial entre el sector público y privado, y a su vez orienta durante el proceso a la sociedad civil, valiéndose del correcto uso de la información; de esa manera evita crear conflicto entre los actores involucrados.

En nuestra investigación identificamos como parte del tercer sector al *Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI)*; es una asociación civil fundada en diciembre de 1988, tiene como única sede la Ciudad de México y trabaja a través de alianzas con otras organizaciones sin fines de lucro para lograr tener cobertura nacional, siendo la Alianza por la Responsabilidad Social en México (ALIARSE) su principal aliado estratégico y de quien CEMEFI es cofundador. ALIARSE está constituida por las principales cámaras empresariales (Cajiga, 2017).

CEMEFI Y ALIARSE tienen como misión promover la filantropía y la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE).¹¹ Ambos consideran que una empresa

¹¹ En el Capítulo I se explica todo lo relacionado a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

con el distintivo de RSE da un mensaje de querer comprometerse con la sociedad, ya que consideran que los empresarios son ciudadanos corporativos que deben devolverle a la sociedad no sólo bienes y servicios de calidad sino la construcción del bien público, logrando así construir mejores sociedades (Villalobos, 2017).

Ambas asociaciones sustentan sus fundamentos en el Pacto Mundial, por lo que participan activamente en el Comité Nacional del Pacto Mundial México. Pacto Mundial no es un código de conducta ni un instrumento ligado a un control o a una auditoría exterior a cargo de las Naciones Unidas, a través de éste, las empresas demuestran a sus empleados y a la comunidad que son empresas comprometidas a actuar como ciudadanos responsables. La empresa escoge cómo asume su compromiso e incluso decide si lo da a conocer (CEMEFI, 2018).

Es así como CEMEFI otorga un distintivo de compromiso público empresarial conocido como Empresa Socialmente Responsable (ESR) y lo consideran como una nueva manera de hacer negocios, ya que el fin de una empresa no es sólo tener utilidades, sino es darle a la sociedad y al medio ambiente acciones de impacto positivo a través de mejores prácticas como:

1. Buscar la sustentabilidad de la empresa, contribuyendo al desarrollo y bienestar social de las comunidades en las que opera.
2. Considerar las necesidades del entorno social del negocio en la toma de decisiones y en la definición de las estrategias de la empresa, así como colaborar en su solución.
3. Hacer públicos sus compromisos con la sociedad y medir los logros alcanzados.

4. Vivir conforme a esquemas de liderazgo participativos, solidarios, de servicio y respetuosos de la dignidad humana, actuando con base a un código de ética.
5. Fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de la empresa y de sus familias.
6. Apoyar alguna causa social afín a la actividad que desarrolle la empresa como parte de su estrategia de negocios.
7. Respetar, preservar y regenerar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación, comercialización y actividades que realice.
8. Invertir todo el tiempo, talento y recursos empresariales que estén disponibles a favor de los grupos y comunidades en las que opera y de las causas sociales que ha decidido apoyar.
9. Participar en alianzas intersectoriales que, en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, le permitan contribuir corresponsablemente al bien común y atender las necesidades sociales de mayor importancia.
10. Motivar y apoyar al personal, accionistas y proveedores para que participen en los programas empresariales de inversión y desarrollo social.

La adopción de la RSE es un camino que implica decisiones de liderazgo en la empresa para superar problemas como la baja cultura cívica, la corrupción, los insuficientes marcos legales, las formas autoritarias de ejercer el liderazgo y otros que han impedido a la empresa desarrollarse cabalmente como ciudadano responsable (Cajiga, 2017).

En el 2017 CEMEFI otorgó a 34 empresas que operan en el estado de Puebla el distintivo ESR, de las cuales se pudo obtener información detallada de tres, destacando que son empresas de origen poblano:

1. Baby Mink. En su página corporativa destacan que forman parte de las ESR y de manera breve exponen su compromiso social, el cual se enfoca en las siguientes acciones (Baby Mink, 2018):

- Ayuda a embarazos de adolescentes.
- Cubrir necesidades básicas de bebés en estado de abandono.
- Abrigar a bebés durante la etapa invernal.
- Impartición de programas continuos de capacitación tocando temas que promuevan el amor por la nueva vida, familia, valores, sexualidad, etc. Los programas se realizan con el apoyo de diversas instituciones de la localidad que están inmersas en temas de actualidad.

2. VEANA. Considera que obtener el distintivo de ESR ha sido un “ganar-ganar”, ya que parte de su compromiso ha sido contratar personal local y al considerarse socialmente incluyentes, han reducido la rotación de personal y eso ha permitido que aumente la permanencia de excelentes elementos. Sus fundamentos y líneas de acción son las siguientes (Veana, 2018):

- Campañas de apoyo a la educación, salud y familia para su personal.

- Cuenta con un voluntariado al que denominan como proactivo a diferentes casusas a comunidades sin especificar el tipo de ayuda, ni las comunidades.
- Trabajan por el equilibrio ecológico reduciendo la generación de residuos sólidos como empresa y en las ciudades en donde tienen presencia impulsan en la sociedad una cultura medio ambiental.
- Consideran de gran valor formar parte del Pacto Mundial ya que a nivel nacional e internacional ahora son vistos como agentes de cambio.

3. Empacadora San Marcos. Su compromiso como ESR lo estandarizan en un código de ética que a su vez enmarca acciones a seguir (Empacadora San Marcos, 2018):

- Protección del Medio Ambiente y mejora continua en el mantenimiento de su certificación como Industria Limpia, asegurando así de manera voluntaria el cumplimiento satisfactorio de los requerimientos legales.
- Redoblan esfuerzos para prevenir y minimizar la generación de contaminantes.
- Implementan procedimientos y/o programas para el cuidado del aire, agua y suelo.
- Cuentan con un Sistema de Tratamiento de Aguas Residuales en operación que cumple con los requisitos de descarga de aguas de acuerdo a la normatividad vigente.
- Están certificados como C-TPAT, programa voluntario con Estados Unidos de Norte América, para construir relaciones de cooperación que fortalecen

la seguridad contra el terrorismo en la cadena de suministro y seguridad en fronteras.

- Recibe en sus instalaciones a los hijos de sus colaboradores y contribuye en enriquecer su formación integral, ya que realizan actividades que promueven y fortalecen la unidad familiar y el respeto de los derechos universales de los niños.
- Están comprometidos con el crecimiento económico y social de la comunidad donde se encuentra la empresa a través de la creación y mantenimiento de fuentes de empleo productivo.

En las analogías que se expusieron, las empresas inyectan valor agregado a sus procesos de producción en el momento en el que participan activamente a través de programas para “nutrir” a su capital humano, la sociedad y el entorno en el que se establecen. Son prácticas destacadas en donde su conciencia se focaliza en el bienestar social y ambiental en cuanto al enriquecimiento que se imparte para el crecimiento de las personas como individuos y como comunidad que convive; pero no logran detonar una mejora urbana en el área inmediata en la que se establecen.

Dicho lo anterior es importante señalar que no es una carga de responsabilidad total hacia las empresas para lograr dicho objetivo, sino que las responsabilidades son compartidas con los demás actores.

En base a esta investigación podemos presentar a la CEMEFI como un actor clave que puede participar con los industriales del ónix para dar el primer paso de llevar a sus empresas a un entorno de la RSE, por lo que podemos considerarla como un importante agente de cambio a nivel social y a su vez quedan expuestas las bondades del tercer

sector. Su intervención en las empresas permea 100% en el capital humano de éstas y se crea una cadena virtuosa ya que lo que absorben dichos trabajadores, probablemente lo lleven a sus hogares y a su entorno inmediato.

Pero durante todo este proceso en el que participan los actores, hemos mencionado claramente que el gobierno local carece de un marco legal que pueda encaminar hacia el desarrollo social integral a la comunidad y que con dichos planes y programas tenga la capacidad de crear políticas públicas que se cumplan cabalmente dentro del sector privado y el sector social.

Para lo anterior, los gobiernos municipales como el de Tecali, puede apoyarse de las **Instituciones de Educación Superior** como un instrumento para elaborar y fortalecer el desarrollo de planes y programas que buscan detonar el desarrollo urbano de la comunidad.

Las Instituciones de Educación Superior como la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, entre otras, cuentan con programas de investigación para asesorar, compartir conocimiento científico y orientar el desarrollo de dichos programas. Pero difícilmente las administraciones quieren invitar o apoyarse en éstas probablemente por la falta de información en cuanto a lo enriquecedor que puede ser este esquema de gestión administrativa y también porque desconocen que dichas instituciones cuentan con estos programas sin fines de lucro.

A su vez dichas instituciones educativas apoyan al gobierno local a encontrar ese punto de cohesión que hoy en día el gobierno no logra consolidar con la sociedad civil, ya que dichas instituciones a través de programas, talleres, información y sensibilización

logran conectar con la población y es así como se convierten en un enlace entre el sector público y el sector social.

Podemos concluir que sí existen actores clave que pueden participar en el desarrollo integral de la comunidad de Tecali bajo el esquema que hemos presentado de APPD; en donde es relevante destacar que su participación debe de ser ordenada y con una clara definición de sus competencias.

CONCLUSIONES Y PROPUESTA

Conclusiones

Nuestro estudio en el tema de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD) nos demuestra que cuando están bien enfocadas y se estructuran bajo un marco jurídico claro son una oportunidad para que los ayuntamientos logren detonar el desarrollo urbano de su localidad, como lo muestran los casos análogos. Al contar con instrumentos legales aprobados y publicados, el ayuntamiento consolida su poder natural de gobernanza y puede encaminar a los empresarios y a la sociedad civil a asumir las responsabilidades que les corresponden en dicho proceso de desarrollo. Se ha demostrado a nivel internacional que las APPD son eficaces cuando se trata de tener impactos positivos sobre el territorio.

En México, las riquezas naturales de pequeñas localidades como Tecali, suelen ser explotadas por sectores de la iniciativa privada provocando una monopolización en el manejo de dichos recursos. Al existir un marco legal contradictorio en el tema de la regulación de las canteras, los empresarios se benefician en su totalidad apropiándose del territorio y el centro de población refleja esa disparidad presentando un subdesarrollo en términos territoriales.

Esto se observa en Tecali donde el municipio presenta fuertes debilidades en su marco jurídico al no contar con un plan de desarrollo urbano, reglamentos de construcción, leyes municipales en el manejo de: residuos peligrosos, uso del agua, manejo del corte sobrante de piedras de ónix y mármol, etc. Para lo anterior, encontramos otra debilidad administrativa, ya que las autoridades al momento de realizar programas o planes para fortalecer su marco jurídico presentan fallas; la actual

administración ha trabajado en un borrador para el Programa de Desarrollo Urbano, el cual tiene deficiencias en su contenido, producto de la falta de conocimiento en la materia al ser elaborados por personal que no cuenta con el perfil profesional en el ámbito del urbanismo. Esto debilita la posibilidad de generar acciones para mejorar las condiciones urbanas en Tecali de Herrera.

También detectamos que todavía prevalece el paradigma del estado de bienestar, ya que existe indiferencia por parte de los industriales del ónix y la sociedad civil en el tema de la participación social para impulsar el desarrollo urbano de la localidad, considerando al gobierno como el único responsable en detonarlo. A esto aunamos la falta de articulación entre los actores mencionados, debido, entre otras cosas, a que no han contado con la información necesaria que los ayuden a desarrollar las condiciones para encaminar objetivos comunes para el desarrollo de la comunidad.

Pese a que existe una fuerte identidad en torno a la industria del ónix por parte de la población de Tecali, la postura de los habitantes por cuestiones de idiosincrasia, es de sumisión ante los grandes industriales, ya que se consideran beneficiados por las fuentes de empleo, sin ser relevante para ellos las malas condiciones de infraestructura urbana que cotidianamente utilizan. Ante esta situación, los empresarios toman ventaja convirtiendo dicha gratitud en indiferencia para mejorar las condiciones de infraestructura a pesar de que podrían beneficiarlos en el desarrollo de sus industrias; la responsabilidad social es un tema que no se plantean.

A pesar de esto, la actual administración de Tecali tiene la disposición y la intención de encaminar al municipio hacia el desarrollo social y urbano bajo un enfoque

sustentable. La voluntad política actual aunada a los programas como el de Pueblo Mágico que buscan impulsar el desarrollo de una localidad, pueden tomarse como un nicho de oportunidad para potenciar el interés de los empresarios y habitantes a involucrarse con el desarrollo integral de su comunidad, favoreciendo así el desarrollo urbano y mejorando las condiciones de vida de la comunidad.

Propuesta

A raíz de nuestro estudio, hacemos una propuesta para impulsar las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD):

Se propone a las APPD como un sistema de gestión que permitirá detonar el desarrollo urbano de Tecali (infraestructura, equipamiento, ordenamiento territorial, imagen urbana, mobiliario urbano, etc.). La propuesta plantea a los siguientes actores clave:

- Sector Público (Gobierno Municipal).
- Sector Privado (Industriales y Comercializadores del Ónix).
- Sector Social (Los pequeños artesanos y la población civil).
- Tercer Sector (Centro Mexicano para la Filantropía).
- Instituciones de Educación Superior (BUAP, IBERO, UDLA, UPAEP).

La interacción entre estos actores puede ser directa o indirecta, es decir, no todos los actores se correlacionan directamente entre sí, pero el desempeño de cada uno impacta directamente en el esquema, por lo que a todos los convierte en agentes

positivos de cambio. La función de cada uno es clara y contenida, lo que permite que su participación sea ordenada y estructurada, teniendo los siguientes parámetros:

El **Ayuntamiento de Tecali** (*sector público*) al tener la injerencia sobre el territorio por su naturaleza de gobernanza, sabe que la mejor manera de solventar todas las demandas de una población que busca encaminarse hacia el desarrollo, es a través de alianzas que tengan un carácter de corresponsabilidad y compromiso entre los involucrados. Es por ello que aliarse con los **Industriales y Comercializadores de Ónix** (*sector privado*), puede detonar dicho desarrollo, por lo que es necesario estar sustentados bajo un sólido marco legal. Los empresarios de ésta manera se convierten en ciudadanos corporativos que buscan mejorar la calidad de vida de los habitantes que están establecidos en el entorno inmediato donde se encuentran sus industrias.

Actualmente los industriales en Tecali no tienen por iniciativa propia la visión de ser actores con responsabilidades sociales hacia su entorno inmediato, aunado a que no cuentan con información que pueda darles a conocer que existe la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y que es un incentivo para los empresarios. En este punto el gobierno municipal se podría apoyar del **Centro Mexicano para la Filantropía** (*CEMEFI, tercer sector*) para que asesore a los *industriales* en el tema de la RSE y se cumpla el objetivo de que éstos se conviertan en una Empresa Socialmente Responsable (*ESR*).

La función de la *CEMEFI* consiste en trabajar con los empresarios en el desarrollo del compromiso y empatía que se necesita para incorporar programas y códigos que los lleven a tener un compromiso social con su capital humano, el entorno urbano y el medio

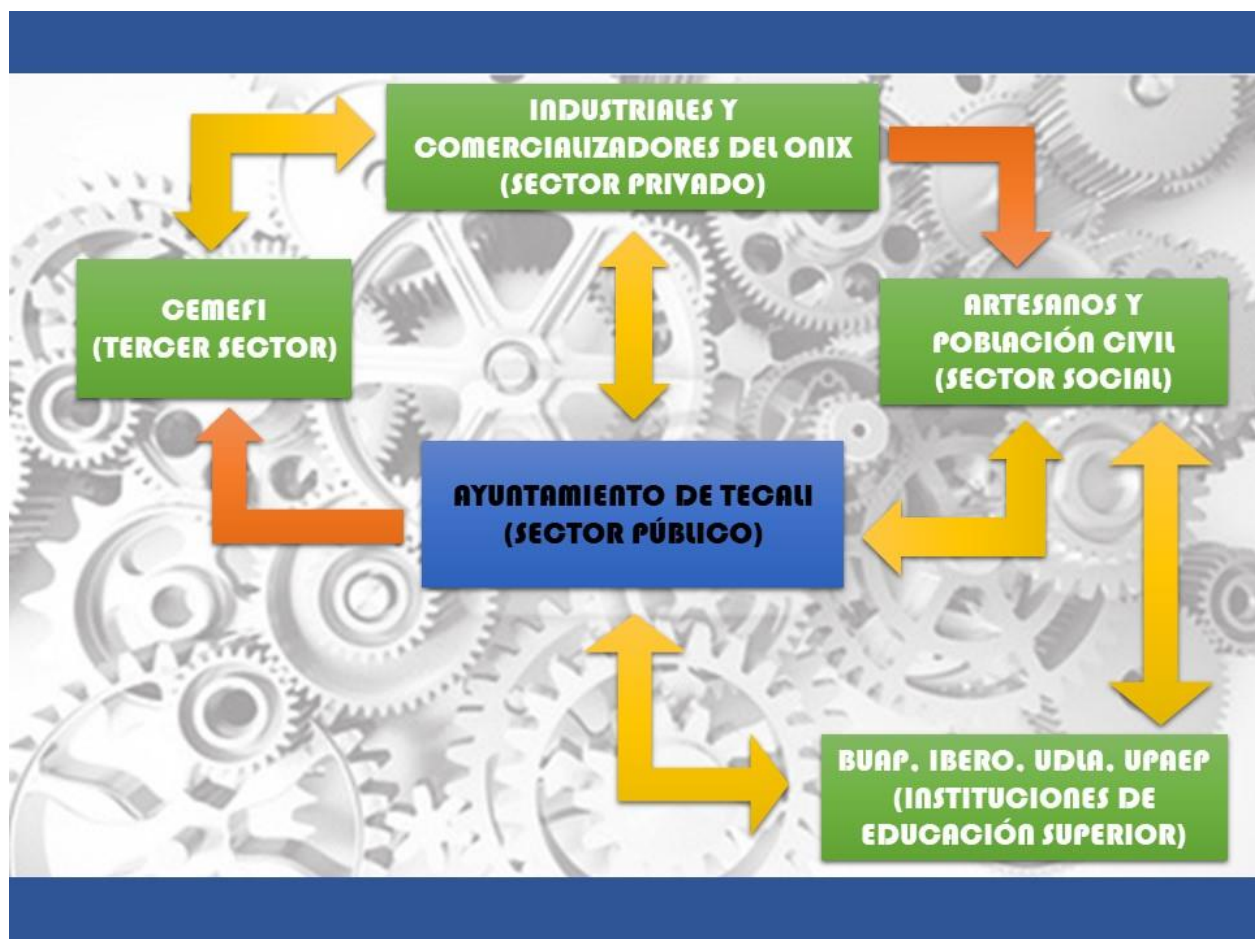
ambiente. Las mejoras que el capital humano (*sector social*) de las industrias comienzan a tener en el tema del compromiso social hacia su comunidad y entorno, permea fácilmente hacia el exterior de las empresas, ya que lo transmiten a sus familias y entorno social inmediato coadyuvando como detonante de la **participación social**. En este esquema la *CEMEFI* únicamente tiene relación directa con los industriales, ya que la administración municipal sólo la toma como un instrumento para que las empresas logren entrar en un marco de compromiso social y poder crear alianzas con éstos.

Esta alianza que comienza a formarse entre los actores mencionados tiene que estar contenida bajo un marco jurídico que el Ayuntamiento deberá desarrollar y consolidar para garantizar que no se presente una posible emancipación entre los actores.

Para lo anterior, las **Instituciones de Educación Superior** (BUAP, IBERO, UDLA, UPAEP) son actores clave ya que podrían, a través de convenios de trabajo colaborativo, asesorar a los gobiernos en la elaboración de planes y programas para ayudar a solventar las deficiencias identificadas. Por otro lado, estas mismas *instituciones de educación superior*, logran la articulación entre el gobierno y el **Sector Social** (*sociedad civil*) al que no llegó la influencia positiva de las ESR, haciendo la función de moderadores para que el gobierno pueda trabajar en conjunto con el sector social, ya que las instituciones mencionadas, generan empatía en la población a través de herramientas pedagógicas para sensibilizarla y concientizarla en la búsqueda de un bien común.

Al hablar de la participación de la *sociedad civil* con el gobierno, se refiere a que la sociedad debe de generar un compromiso hacia su entorno inmediato y lograr ser un facilitador para que se respeten las normas y leyes que rigen al municipio, lejos de ser un obstáculo para el progreso y desarrollo de la comunidad. La relación entre gobierno y civiles es bilateral sin que el ayuntamiento pierda su jerarquía natural de gobernanza sobre los civiles y éstos participan activamente con el gobierno sin dejar de cumplir las leyes (Esquema 6).

Esquema 6. Esquema de relaciones de APPD en el Municipio de Tecali.



Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada en la investigación, 2018.

Una de las principales virtudes de nuestra propuesta, es que los actores como agentes positivos de cambio, logran impactar todo el territorio habitado; el radio de acción de cada uno de ellos se fusiona entre sí, de manera que el impacto territorial es mayor, pero no se confunde ni se pierde la jerarquía principal que posee el gobierno sobre el territorio y se respeta la función que cada actor desempeña (Plano No. 6).

Plano 6. Radio de influencia de los actores sobre el territorio.



Fuente: Elaboración propia a partir de cartografía Google Earth, 2018.

Para desarrollar nuestra propuesta se considera necesario:

1. Las APPD deben de prevalecer bajo estrictos códigos de ética, ya que de ser ignorados pueden llevar al esquema a un posible fracaso.

2. Se deben respetar las funciones que ejerce cada actor, para así evitar conflictos internos provocando que se conviertan en agentes negativos.
3. El gobierno debe de tener un marco jurídico que sea el respaldo para garantizar la gobernabilidad, mantener el orden y no trasgredir los acuerdos negociados con los empresarios y civiles en base a las políticas públicas aprobadas y publicadas. Las bases jurídicas bajo las cuales debe de estar respaldado y contenido este esquema de gestión abierto, deben de ser sólidas, pero sin perder la flexibilidad que se necesita para atender las necesidades y cambios que se presentan en la comunidad.
4. Debe haber un trabajo previo de información para la sensibilización y educación sobre la importancia de buscar los intereses colectivos. Esto es fundamental para incidir en el desarrollo social y urbano de la comunidad.

La idea de la propuesta es potencializar a los actores para la formación de Alianzas Público Privadas para que puedan encaminar hacia el desarrollo sustentable a su comunidad, tomando como herramienta el esquema de gestión presentado en este trabajo. Las APPD, con la integración de la sociedad civil, pueden convertirse en una herramienta estratégica para el desarrollo de comunidades como Tecali y permitirles, a través de un trabajo conjunto y articulado, impulsar el desarrollo endógeno con beneficios colectivos.

ANEXOS

ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO

ENTREVISTA AL SECTOR SOCIAL

Objetivo: Hacer un estudio para identificar los principales elementos que se necesitan para diseñar un esquema de gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD), el cual permita implementar acciones para el desarrollo y mejoramiento de la infraestructura urbana en las zonas donde se ubica la industria del ónix en Tecali de Herrera.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

Nombre de la Institución: Facultad de Arquitectura de la BUAP.

Programa de Estudios: Maestría en Ordenamiento del Territorio.

Nombre del Trabajo o Tesis: Alianzas Público Privadas para el desarrollo de infraestructura urbana en la zona industrial de Tecali de Herrera.

Entrevistador: Arq. Jessica Velasco Pérez.

Fecha de Aplicación: septiembre de 2016.

Clave: APPDSC

No.:

Lugar de aplicación: Tecali de Herrera, Puebla.

Sector de Aplicación: Población Civil.

Dirección: Municipio de Tecali de Herrera.

DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

Nombre: _____

Tiempo de vivir en el lugar: _____

Actividad a la que se dedica: _____

Propietario o empleado: _____

ENTREVISTA A LA POBLACIÓN CIVIL

1. ¿Le gusta que en su comunidad se produzca el ónix o le genera alguna molestia?

SI NO

2. ¿Considera importante el trabajo que se hace con el ónix en la comunidad?

SI NO

3. ¿Ustedes como comunidad se han visto beneficiados con el establecimiento o crecimiento de la industria del ónix?

SI NO

4.- ¿Creé que son adecuados los lugares en donde se establecen las industrias que trabajan el ónix?

SI NO

5.- ¿Los que tienen industrias del ónix deberían de colaborar en el mejoramiento de la infraestructura (vialidades, banquetas, iluminación, drenaje, agua potable) de la zona donde se establecen?

SI NO

6.- ¿La zona en donde se establecen estas industrias es segura en su forma de producir las artesanías de ónix?

SI

NO

7.- ¿La comunidad tiene la facilidad de acercarse al Ayuntamiento para hacer algún tipo de petición que mejore a la comunidad?

SI

NO

8.- ¿En caso de que hubiese acuerdos entre ayuntamiento y empresarios, para mejorar la infraestructura, cuales considera que serían los trabajos que se deberían de hacer?

9.- ¿Si usted estuviera interesado en colaborar con los empresarios y el Ayuntamiento para mejorar la infraestructura de la comunidad de qué manera lo haría?

ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO

ENTREVISTA AL SECTOR PÚBLICO

Objetivo: Hacer un estudio para identificar los principales elementos que se necesitan para diseñar un esquema de gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD), el cual permita implementar acciones para el desarrollo y mejoramiento de la infraestructura urbana en las zonas donde se ubica la industria del ónix en Tecali de Herrera.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

Nombre de la Institución: Facultad de Arquitectura de la BUAP.

Programa de Estudios: Maestría en Ordenamiento del Territorio.

Nombre del Trabajo o Tesis: Alianzas Público Privadas para el desarrollo de infraestructura urbana en la zona industrial de Tecali de Herrera.

Entrevistador: Arq. Jessica Velasco Pérez.

Fecha de Aplicación: septiembre de 2016.

Clave: APPDSP

No.:

Lugar de aplicación: Tecali de Herrera, Puebla.

Sector de Aplicación: Sector Público. Secretario General.

Dirección: Municipio de Tecali de Herrera.

DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

Nombre: _____

Tiempo de vivir en el lugar: _____

Cargo o función: _____

ENTREVISTA AL SECTOR PÚBLICO

SECRETARIO GENERAL DEL AYUNTAMIENTO DE TECALI

1. ¿EL AYUNTAMIENTO EN BASE A QUE PROGRAMAS O LEYES REGULA A LOS EMPRESARIOS DEL ONIX?
2. ¿TIENEN UN CENSO ACTUALIZADO DE CUANTOS EMPRESARIOS Y COMERCIALIZADORES DE ONIX OPERAN EN LA LOCALIDAD?
3. CON RESPECTO A LAS CANTERAS DE ONIX, ¿CUÁNTAS CANTERAS EXISTEN Y A CARGO DE QUIENES ESTÁN O A QUIEN LE PERTENECEN?

EN CASO DE CONOCER DICHA INFORMACIÓN PREGUNTAR LO SIGUIENTE:

¿EXISTE ALGÚN PROGRAMA O REGLAMENTO DENTRO DEL MUNICIPIO QUE DE LOS LINEAMIENTOS PARA REGULAR LA EXPLOTACIÓN DE LAS CANTERAS DE ONIX?

EN CASO DE LA RESPUESTA SER SI:

¿CÓMO MONITOREAN O SUPERVISAN LA CORRECTA EXPLOTACIÓN DE DICHO RECURSO?

4. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES INDUSTRIAS DEL ONIX?

EN CASO DE RESPONDER SI PREGUNTAR:

¿HA EXISTIDO UN BENEFICIO PARA LA COMUNIDAD POR PARTE DE LOS DUEÑOS DE ESAS INDUSTRIAS?

5. ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS QUE LA INDUSTRIA DEL ONIX HA DADO PARA LA COMUNIDAD? (EN TÉRMINOS URBANOS, AMBIENTALES, SOCIALES, ETC.)
6. ¿EL BENEFICIO ES VOLUNTARIO? ¿HAY ALGUNA EXIGENCIA PARTICULAR DE PARTE DEL AYUNTAMIENTO?
7. ¿CONSIDERAN QUE LOS EMPRESARIOS DEBERÍAN DE PARTICIPAR CON EL AYUNTAMIENTO PARA DESARROLLAR INFRAESTRUCTURA EN EL ÁREA INMEDIATA EN LA QUE SE HAN ESTABLECIDO?

EN CASO DE RESPONDER SI:

¿CÓMO DEBERÍA DE SER LA PARTICIPACIÓN TANTO DEL AYUNTAMIENTO COMO DE LOS EMPRESARIOS?

EN CASO DE RESPONDER NO:

¿EL AYUNTAMIENTO COMO PUEDE CUBRIR TODAS LAS NECESIDADES DE DESARROLLO URBANO SIN UNA ALIANZA CON LOS GRANDES INDUSTRIALES DEL ONIX?

8. ¿HAY ALGÚN IMPACTO NEGATIVO DE LAS INDUSTRIAS? ESPECIFICAR EL TIPO DE IMPACTO.
9. ¿LOS TALLERES ARTESANALES ESTABLECIDOS EN LAS VIVIENDAS OPERAN BAJO ALGUNA NORMATIVA MUNICIPAL?
10. ¿LAS GRANDES INDUSTRIAS DE ONIX TIENEN REGULADOS SUS PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN BASE A LINEAMIENTOS DE IMPACTO AMBIENTAL, PROTECCIÓN CIVIL, DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA INTERNA Y EXTERNA?
11. LOS TERRENOS BALDÍOS SE ESTAN CONVIRTIENDO EN SU GRAN MAYORÍA EN GRANDES TIRADEROS DE ESCOMBRO PRODUCTO DE LOS CORTES DE PIEDRA DE LA INDUSTRIA DEL ONIX, ¿EXISTE ALGUNA SANCIÓN O REGLAMENTACIÓN PARA REGULARIZAR ÉSTA PROBLEMÁTICA POR PARTE DEL AYUNTAMIENTO?
12. ¿CUENTAN CON ALGÚNA ALIANZA O PROGRAMA EN DONDE PARTICIPEN LOS EMPRESARIOS DEL ONIX, LA COMUNIDAD Y USTEDES COMO GOBIERNO PARA IMPULSAR EL DESARROLLO URBANO DE LA LOCALIDAD?

EN CASO DE RESPONDER SI:

¿QUÉ PROGRAMAS SON Y COMO OPERAN?

EN CASO DE RESPONDER NO:

¿ESTARÍAN INTERESADOS EN FORMAR ALIANZAS CON ESOS DOS SECTORES EL DE LA SOCIEDAD CIVIL Y EL DE LOS EMPRESARIOS O DE ASOCIACIONES EXTERNAS PARA DETONAR DICHO DESARROLLO?

13. ¿CONOCEN LAS ALIANZAS PUBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA?

EN CASO DE RESPONDER SI:

¿CUÁLES SON LAS ALIANZAS QUE HAN IMPLEMENTADO EN LA LOCALIDAD?

14. *¿CONSIDERAN IMPORTANTE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA?*

EN CASO DE RESPONDER SI:

¿CUENTAN CON ALGÚN PROGRAMA DE PARTICIPACION CIUDADANA PARA EL DESARROLLO DE LA LOCALIDAD? ¿HAY ACCIONES QUE HAYAN REALIZADO CON LOS HABITANTES PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE LAS ZONAS DE INDUSTRIA?

15. *¿EL AYUNTAMIENTO CUENTA CON ALGUN PLAN O PROGRAMA DE DESARROLLO URBANO MUNICIPAL?*

BIBLIOGRAFÍA

Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial por México (2016). *Responsabilidad Social de las Empresas*. Sitio Web consultado el 29/Enero/2017:

<http://www.aliarse.org.mx/RseMexico.htm>

Baby Mink (2018). *Fundación*. Sitio Web consultado el 03/Febrero/2018:

<https://babymink.com.mx/fundacion/>

Báge, L., Al-Herbish, S. (2005). *Una alianza para erradicar la pobreza rural*. De FIDA-OPEP. Sitio Web consultado el 8/Mayo/2017:

<http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/Alianza%20para%20erradicar%20la%20pobreza%20rural.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo (2016). *Resumen. Actualización de la estrategia institucional 2016-2019*. Sitio Web consultado el 13/Febrero/2017:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=39581613>

Beato, P. (2007). *Alianzas para el desarrollo en la región de América Latina*. De Fundación Euroamérica. Sitio Web consultado el 16/Agosto/2016:

https://www.euroamerica.org/rse07/ponencias/7.Europa_AmericaLatina.pdf

Cajiga, J. (2017). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. De CEMEFI. Sitio Web consultado el 28/Noviembre/2017:

https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Carmona, R. (2009). *Respira, industria del ónix*. De El Sol de Puebla. Sitio Web consultado el 20/Octubre/2016: <https://www.oem.com.mx/oem/>

Casado, F. (2008). *Hacia la Concertación Público-Privada para el Desarrollo en América Latina: Conclusiones de la II Conferencia España-Iberoamérica de Responsabilidad Social Empresarial: Las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo*. De Fundación Carolina. Sitio Web consultado el 01/Agosto/2016:

<http://biblioteca.hegoa.ehu.es/registros/17310>

Casado, F. (2008). *Las alianzas para el desarrollo a través de una gestión para resultados: retos y oportunidades para la cooperación española*. De Fundación Alternativas. Sitio Web consultado el 01/Agosto/2016:

http://www.fundacionalternativas.org/public/storage/opex_documentos_archivos/xmlimport-HiEzYs.pdf

Cities Alliance (2000). *La Alianza de las Ciudades: visión para el futuro*. De Cities Alliance. Sitio Web consultado el 10/Enero/2017:

<http://www.citiesalliance.org/sites/citiesalliance.org/files/Civis1Spanish.pdf>

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. De la Comisión. Sitio Web consultado el 10/Septiembre/2016:

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

Coordinación General de Minería (2011). *Estudio de la Cadena Productiva del Ónix*. De Secretaría de Economía. Sitio Web consultado el 03/Diciembre/2017:

<http://economia.gob.mx/files/CadenaProductivadelOnix.pdf>

Devlin, R., Moguillansky, G. (2009). *Alianza Público Privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Diario en línea Dinero (2011). *Alianzas Público Privadas no son un lujo, son una necesidad*. De Diario en línea Dinero. Sitio Web consultado el 04/Octubre/2016:

<http://www.dinero.com/administracion/articulo/alianzas-publico-privadas-no-lujo-necesidad/131112>

Empacadora San Marcos (2018). *Socialmente San Marcos*. Sitio Web consultado el 03/Febrero/2018: <http://www.empacadorasanmarcos.com/socialmente-san-marcos>

Europa Press (2006). *El Libro Blanco de la RSE se presenta oficialmente en el congreso de los diputados tras año y medio de trabajo*. De Europa Press. Sitio Web consultado el 30/Octubre/2016: <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-libro-blanco-rse-presenta-oficialmente-congreso-diputados-ano-medio-trabajo-20061213165209.html>

European Commission (2000). *La Comisión aprueba un Libro Blanco sobre la responsabilidad ambiental*. De European Commission. Sitio Web consultado el 30/Octubre/2016: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-00-137_es.htm

Gómez, M., Sainz, H. (2014). *Alianzas público-privadas para resultados de desarrollo: una guía para la gestión*. Madrid, España: CIDEAL.

González, E. (2008). *Unión FENOSA. Los impactos de la multinacional Eléctrica en Colombia*. De Asociación Paz con Dignidad. Sitio Web consultado el 29/Octubre/2016: http://omal.info/IMG/pdf/uf_bajo_el_foco_final-2.pdf

Leff, E. (2010). *Ecología y Capital. Racionalidad ambiental, democracia participativa y desarrollo sustentable*. México: Siglo XXI.

Mercado, A., Córdova, K. (2005). *Desarrollo sustentable - industria: más controversias menos respuestas*. De Biblioteca Científica Electrónica en Línea. Sitio Web consultado el 25/Marzo/2018: <http://www.scielo.br/pdf/asoc/v8n1/a03v08n1.pdf>

Negotiation Support (2015). *Public Private Infrastructure Advisory Facility*. De Negotiation Support. Sitio Web consultado el 10/Noviembre/2016: <http://negotiationsupport.org/matrix/public-private-infrastructure-advisory-facility>

Pérez K., Abrisketa, J. (2000). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Sitio Web consultado el 18/Mayo/2018: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/>

Private Infrastructure Development Group (2010). *Emerging Africa Infrastructure Fund*. Sitio Web consultado el 10/Noviembre/2016: <http://www.eaif.com/what-we-do/sectors-we-work-in/>

Private Infrastructure Development Group (2010). *InfraCro África*. Sitio Web consultado el 10/Noviembre/2016: <http://www.infracroafrica.com/what-we-can-do/>

Santiso, J. (2007). *Multinacionales y Alianzas para el Desarrollo en América Latina*. De Fundación Euroamérica. Sitio Web consultado el 08/Agosto/2016: https://www.euroamerica.org/rse07/ponencias/4.javier_santiso.pdf

Tennyson, R. (2003). *Manual de Trabajo en Alianza*. De Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Sitio Web consultado el 10/Noviembre/2016: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/capacity-building/the-partnering-toolbook-spanish.html>

United Nations Global Compact (2018). *Pacto Mundial de Naciones Unidas. Una llamada a la acción para empresas sostenibles*. Sitio Web consultado el 10/Febrero/2018: https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/02/Flyer-New-Strategy-GC-2018_20180126.pdf

VEANA (2018). *Empresa Socialmente Responsable*. Sitio Web consultado el 03/Febrero/2018: <http://www.veana.com/esr.html>

Villalobos, J. (2017). 5to Encuentro Proactivo de Sustentabilidad. Congreso presencial.

Water and Sanitation for the Urban Poor (2010). *How WSUP works to improve service delivery to low-income urban residents*. Sitio Web consultado el 10/Noviembre/2016: <https://www.wsup.com/themes/>

World Bank Group (2009). *Ayuda en Función de los Resultados: Datos Básicos*. De GPOBA. Sitio Web consultado el 10/Noviembre/2016: https://www.gpoba.org/sites/gpoba/files/GPOBA_fact_sheet_spanish.pdf

INSTRUMENTOS LEGALES

Ayuntamiento de Tecali de Herrera (2018). *Programa de Desarrollo Urbano de Tecali*. Versión borrador. No publicado.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2017). *Última reforma de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Sitio Web consultado el 10/Septiembre/2017: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2012). *Última reforma de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente*. Sitio Web consultado el 10/Septiembre/2017:
<https://www.conacyt.gob.mx/cibiogem/images/cibiogem/protocolo/LGEEPA.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2014). *Última reforma de la Ley Minera*. Sitio Web consultado el 10/Septiembre/2017:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/151_110814.pdf

Gobierno del Estado de Puebla (2017). *Plan Estatal de Desarrollo Puebla 2017*. Secretaría de Finanzas y Administración. Sitio Web consultado el 10/Septiembre/2017:
http://www.puebla.gob.mx/images/planestataldesarrollo/modelo_de_gobierno.pdf

Gobierno del Estado de Puebla y Ayuntamiento de Tecali de Herrera (2015). *Plan de Desarrollo Municipal de Tecali de Herrera 2014-2018*. Secretaría General de Gobierno. Sitio Web consultado el 10/Septiembre/2017:
<http://planeader.puebla.gob.mx/pdf/planes/ayuntamiento/153.pdf>

INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES

INEGI. (2010). *Datos Estadísticos. Prontuario Municipal*. De INEGI Base de datos.

Secretaría de Desarrollo Social (2018). *Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2018*. De SEDESOL. Sitio Web consultado en 15/Mayo/2018:
https://www.extranet.sedesol.gob.mx/pnt/Informe/informe_municipal_21153.pdf

Secretaría de Gobernación (2017). *Glosario*. De Sistema de Información Legislativa. Sitio Web consultado el 23/01/2017:
<http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=149>

Secretaría de Turismo (2014). *Guía de incorporación y permanencia Pueblos Mágicos*. Sitio Web consultado el 20/Marzo/2018:
<http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/10/GUIA-FINAL.pdf>

Subdirección de Recursos Minerales (2011). *La Canteras*. De Subsecretaría de Minería Sitio Web consultado el 03/Diciembre/2017:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/282957/La_Cantera_opt.pdf