

Fortalecimiento institucional a la **Asociación Mexicana de Institutos Municipales de Planeación (AMIMP)**

Reporte ejecutivo.

Diciembre 2021

Publicado por

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich - Ebert - Allee 36+40
53113 Bonn, Deutschland"
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66
E info@giz.de
I www.giz.de/mexico-mx

Dag - Hammarskjöld - Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 6196 79-0
F +49 6196 79-11 15
E info@giz.de
I www.giz.de

Proyecto Alianza Mexicana Alemana de Cambio Climático

Av. Ejército Nacional 223
Col. Anáhuac, Alc. Miguel Hidalgo
C.P. 11320, CDMX, México"
T + 52 55 5536 2344
F + 52 55 5536 2344
E giz-mexico@giz.de

Información Adicional

www.giz.de/mexico-mx

Autor

Urbanística

2

Coordinación y Supervisión GIZ

Mtra. Yuriana González Ulloa
Asesora en Planeación Estratégica y Coordinación Subnacional Alianza Mexicana-Alemana de Cambio Climático

Lic. Diego Sebastián Vidal Origel
Asistente

Ing. Sabrina González Moctezuma
Asistente

Supervisión AMIMP Consejo Directivo

Arq. Luis Carlos Lara Damken
Presidente de la AMIMP

Arq. Edgardo Bolio Arceo
Vicepresidente de la AMIMP Zona Sur

Lic. Felipe Salazar Correa
Secretario general de la AMIMP

Lic. Kenneth Cuellar Torres
Director Ejecutivo de la AMIMP

Lic. Gerardo Ríos Bermúdez
Vicepresidente de la AMIMP Zona Centro

Dr. Carlos R. Hernández Velasco
Vicepresidente de la AMIMP Zona Norte

Este Proyecto forma parte de la Iniciativa Internacional de Protección del Clima (IKI). El Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza y Seguridad Nuclear de Alemania (BMU por sus siglas en alemán) apoya esta iniciativa con base en una decisión adoptada por el Parlamento Alemán.

CONTENIDO

- 1. RESUMEN EJECUTIVO.....4**
- 2. ¿QUÉ ES LA AMIMP?.....7**
 - 2.1 AMIMP, aspectos institucionales.....7
 - 2.2 Punto de partida del proyecto.....9
- 3. EL PROYECTO.....10**
- 4. FASE I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA AMIMP.....11**
- 5. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....12**
 - 5.1. Cultura organizacional.....12
 - 5.2. Documentación.....12
 - 5.3. Programas y proyectos.....12
 - 5.4. Principales necesidades.....12
 - 5.5. Beneficios tangibles.....12
- 6. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....13**
- 7. FASE II: PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....14**
 - 7.1 Metodología “Enmarcando la Oportunidad”.....14
 - 7.2. Metodología de las entrevistas.....15
- 8. ESCENARIO A: PROPUESTA ORGANIZACIONAL DE CONTINUIDAD INSTITUCIONAL.....16**
- 9. REFLEXIÓN A PARTIR DEL ESCENARIO A.....16**
- 10. PROPUESTA ORGANIZACIONAL DE MODELO COLABORATIVO (ESCENARIO B).....17**
- 11. COMPARATIVO ENTRE ESCENARIOS A Y B.....18**
- 12. CONCLUSIONES.....19**
- 13. CRÉDITOS.....20**

1. RESUMEN EJECUTIVO

Han transcurrido 30 años desde la creación del primer instituto municipal de planeación en 1992 en la ciudad de León y 19 años desde la creación de la Asociación Mexicana de Institutos Municipales de Planeación (AMIMP). Durante este periodo, han surgido más de 60 institutos de este tipo, tanto a nivel municipal como a nivel metropolitano.

La AMIMP surgió como una asociación civil en el año 2003, integrada inicialmente por 11 institutos, con el objetivo de propiciar la formación de más instituciones de planeación en el país. La Asociación ha mantenido desde su creación la estructura que establecen sus estatutos y que consiste en una Asamblea General de Asociados, un Consejo Directivo y una Dirección Ejecutiva. En estas casi dos décadas de existencia, la AMIMP ha ganado un espacio institucional principalmente en el ámbito federal dentro del sector del desarrollo urbano y el ordenamiento territorial; asimismo, es un aliado para diversas iniciativas provenientes de organismos no gubernamentales, tanto nacionales como internacionales, en temas de la agenda de desarrollo global, como los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) 2030 e iniciativas climáticas.

Sin embargo, ha persistido una gestión principalmente basada en el empuje de la presidencia en turno sin una consolidación institucional de la Asociación, en gran parte, derivada de que sus asociados, los institutos municipales de planeación, presentan muy diversas facetas de desarrollo, siendo la gran mayoría aún muy débiles, lo que genera una situación de alta disparidad en las posibilidades que tienen los institutos para realizar sus aportaciones y participar activamente en la Asociación.

Recientemente, la figura de institutos municipales de planeación, ha recibido interés para su fortalecimiento. La reforma a la Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano (DOF: 01/06/2021) incluye por vez primera a nivel nacional las definiciones de Instituto Municipal de Planeación, Instituto Multimunicipal de Planeación e Instituto Metropolitano de Planeación. Sin embargo, esta reforma no atiende la necesidad del financiamiento de los institutos de la cual depende al día de hoy la Asociación. La reforma, al igual que el objetivo principal en estatutos de la Asociación, es crear más institutos dejando de lado su institucionalidad y el financiamiento de los mismos, asumiendo que éstos sucederán en algún momento, situación que en los 30 años de existencia de los institutos ha ocurrido en muy pocos casos.

Ante esta situación, se detona el proyecto de "Fortalecimiento institucional a la Asociación Mexicana de Institutos Municipales de Planeación (AMIMP)" con apoyo de la GIZ. La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). La GIZ es una empresa de la República Federal de Alemania que se dedica a la cooperación internacional a nivel mundial. El objetivo de la cooperación con México es contribuir significativamente a la implementación de la Agenda 2030 y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Por su parte la Asociación Mexicana de Institutos Municipales de Planeación (AMIMP) se asume como quien representa y asume los intereses comunes de los Institutos Municipales de Planeación (IMPLANES) ante instancias relacionadas con la planeación municipal.

Sorprendentemente, México es el único país en Latinoamérica que ha replicado masivamente la experiencia brasileña del Instituto de Planeación e Investigación, IPPUC, de Curitiba, fundado en 1965. El impulso que ha tomado en México en replicar el modelo del IPPUC es dado por iniciativas genuinamente municipales. Esto prueba que una parte importante de los municipios más dinámicos del país deciden invertir de alguna forma en su planeación. Sin embargo, la dinámica de creación de los institutos no ha correspondido a su fortalecimiento y por ende a la consolidación de su Asociación.

Este proyecto reconoce el esfuerzo de la AMIMP por institucionalizar la planeación que los municipios han realizado a lo largo de 3 décadas y particularmente el impulso que directores y directoras de los institutos han hecho a través de la Asociación para posicionar y valorar como una herramienta clave para el desarrollo

sostenible a la figura de instituto de planeación y a la AMIMP como la organización que los agrupa. Persiste la posibilidad de que la Asociación pueda convertirse en una herramienta útil para acelerar la transformación urbana e impulsar las agendas globales y nacional del desarrollo sostenible que México requiere urgentemente aplicar.

El interés de GIZ en la AMIMP reside en la oportunidad de aprovechar este instrumento como vinculación con los gobiernos locales del país para implementar proyectos de largo alcance y avanzar la agenda global de desarrollo enfocada en cambio climático. A su vez, la AMIMP se encuentra interesada en colaborar con GIZ pues reconoce la necesidad de un fortalecimiento a partir de la estructura que hoy tiene, de cara a su vez a fortalecer las capacidades de planeación en los municipios de México.

La totalidad del proyecto se planteó para 5 meses en dos fases: diagnóstico situacional y planeación estratégica.

La primera fase, diagnóstico situacional, se desarrolló con las siguientes actividades:

1. Revisión de estatutos y reglamento, así como de fichas institucionales de los asociados.
2. Entrevistas a los diferentes actores relacionados en actividades de la AMIMP.
3. Análisis y conclusiones.

Posterior a esta fase y como parte del mismo proyecto, se desarrolló el informe 2 que presenta los resultados de la fase de planeación estratégica en dos escenarios:

1. Escenario A: continuidad institucional
2. Escenario B: modelo colaborativo

En la segunda fase se realizaron dos talleres siguiendo la metodología “Enmarcando la Oportunidad” y una entrevista conjunta a socios potenciales sobre cuáles deberían ser las acciones y tareas para fortalecer a la Asociación. Se identificaron una serie de aspectos que demostraron que el modelo con el cual está operando la Asociación, si bien atiende los lineamientos y estatutos con los que fue creada no aprovecha hoy la dinámica y el avance de las nuevas tecnologías y permanece vulnerable ante el constante cambio de administraciones en sus asociados.

Se plantea como primer mecanismo para el fortalecimiento institucional el escenario A llamado de continuidad institucional en el que se proponen acciones específicas para activar a los asociados y propiciar un mayor dinamismo, manteniendo el foco en propiciar la creación de más institutos como lo establecen los estatutos.

La reflexión que generó el escenario anterior cuando se expuso al Consejo Directivo de la Asociación, condujo al planetamiento de una propuesta de modelo diferente con una visión colaborativa (escenario B), por medio del cual se invite a una participación mucho más activa de los institutos, bajo un esquema horizontal que aproveche las nuevas tecnologías informáticas y de comunicación, desarrollando una plataforma para exponer los casos de éxito y buenas prácticas.

Para realizar este reporte se llevaron a cabo 2 talleres con la AMIMP aplicando la metodología “Enmarcando la Oportunidad” así como una entrevista con potenciales aliados. El reporte expone la metodología y resultados tanto de los talleres como de las entrevistas. Incluye un apartado de prácticas internacionales que identifica y describe la organización interna, la comunicación y difusión, la vinculación entre socios, los mecanismos información y conocimiento y los recursos para proyectos de 4 organizaciones que podrían considerarse similares a la AMIMP. La investigación identificó la forma en la que facilitan el intercambio de información, se apoyan de manera mutua para la elaboración de proyectos y generan mecanismos de colaboración para la obtención de recursos y para la implementación de actividades pertinentes para alcanzar los fines de cada una de esas organizaciones. Las actividades identificadas se relacionaron al escenario B, modelo colaborativo y se exponen en un apartado específico.



2. ¿QUÉ ES LA AMIMP?

De acuerdo con sus estatutos, es una Asociación Civil con el nombre de ASOCIACIÓN MEXICANA DE INSTITUTOS MUNICIPALES DE PLANEACIÓN, legalmente constituida mediante acta celebrada en el año 2003.



2.1 AMIMP / ASPECTOS INSTITUCIONALES

A continuación, se exponen 3 apartados del acta constitutiva de la Asociación que permiten entender su naturaleza: patrimonio, órganos y objeto.

DEL PATRIMONIO DE LA ASOCIACIÓN

- I. Con las cuotas ordinarias y extraordinarias de los Asociados.
- II. Con las aportaciones, subsidios, liberalidades y toda clase de recursos económicos provenientes de los Asociados, particulares e instituciones en general.
- III. Con los muebles e inmuebles que adquiera por cualquier título y los derechos que le fueren transmitidos. La Asociación solo destinará sus activos exclusivamente a los fines propios de su objeto social, no pudiendo otorgar beneficios sobre el remanente distribuible a persona física o moral alguna, o a sus integrantes.- El contenido de este párrafo es irrevocable por los otorgantes.

DE LOS ÓRGANOS DE LA ASOCIACIÓN

- Órganos de la Asociación los siguientes:
 - I. La Asamblea General de los Asociados.
 - II. El Consejo Directivo.
 - III. La Dirección Ejecutiva de la Asamblea General
- El poder supremo de la Asociación reside en la Asamblea General de los Asociados.
- La Asociación efectuará Asambleas Generales, por lo menos una vez al año y las veces que el Consejo Directivo en su caso lo estime conveniente, o lo solicite cuando menos el 30 por ciento de los asociados.

DEL OBJETO DE LA ASOCIACIÓN:

ARTÍCULO QUINTO.- La Asociación tendrá por objeto:

1. Propiciar la formación de más instituciones de Planeación Municipal en nuestro país.
2. Fomentar una cultura de Planeación Municipal.
3. Vincular a los diferentes institutos de planeación entre sí y con los diferentes niveles e instancias de gobierno.
4. Constituirse como representante de los intereses comunes de la Asociación y de los Asociados que así lo soliciten, en los actos y contratos necesarios para la realización de sus respectivos objetivos, ante toda clase de personas, entidades, organismos y autoridades estatales, federales o municipales, con el objeto de hacer valer los derechos que tanto a la Asociación como a los representados pudieren corresponderles.
5. Fomentar la institucionalización de las instancias encargadas de la planeación en los diferentes niveles de gobierno, tendentes a profesionalizar la Planeación Municipal.
6. Realizar toda clase de gestiones o trámites ante las autoridades competentes, con el fin de que los Asociados gocen de los derechos que les otorgan las leyes o reglamentos aplicables.
7. Gestionar y obtener ante las diferentes instancias el acceso a la información pública y privada, el establecimiento de acuerdos de cooperación, de financiamiento, y demás que sean necesarios para el cumplimiento de sus fines.
8. Establecer o adoptar las bases para el intercambio de experiencias e información técnica a nivel nacional e internacional.
9. Recopilar, difundir y reconocer las mejores experiencias en materia de Planeación Municipal.
10. Ser promotora de un marco jurídico que fortalezca los procesos de Planeación Municipal, orientada hacia el desarrollo sustentable y la transparencia de la gestión pública.
11. Promover la eficiencia en el uso del suelo, infraestructura y servicios de ciudades, metrópolis y regiones, así como congruencia y sostenibilidad en las inversiones públicas.
12. Promover alianzas intermunicipales para ampliar las capacidades de respuesta a las demandas de bienes y servicios urbanos dentro de la visión metropolitana y regional.
13. Promover ante el Poder Ejecutivo Federal y de los Estados, ante las instancias Legislativas de la Nación y de los Estados, así como ante los Ayuntamientos de todo el país el financiamiento y desarrollo municipal en materia de Planeación Municipal.
14. Proporcionar asesoría y capacitación en el ámbito de la Planeación Municipal.
15. Celebrar convenios y contratos con asociaciones y sociedades civiles o mercantiles, instituciones públicas o privadas, personas físicas o morales, nacionales o internacionales para el cumplimiento de sus fines, inclusive los de carácter onerosos.
16. Constituirse como un órgano de certificación y evaluación de profesionales técnicos en las diferentes disciplinas que concurren en la Planeación para el desarrollo Municipal.
17. Constituirse como un órgano de certificación y evaluación de los Asociados.
18. Evaluar a las asociaciones y sociedades civiles o mercantiles, instituciones públicas o privadas, personas físicas o morales, nacionales o internacionales que así lo soliciten en materia de Planeación Municipal.
19. Recabar recursos provenientes de asociaciones y sociedades civiles o mercantiles, instituciones públicas o privadas, personas físicas o morales, nacionales o internacionales para el cumplimiento de sus fines.
20. Elaborar y coordinar estudios y proyectos en materia de planeación para la infraestructura y servicios urbanos.
21. Contratar los servicios profesionales y de servicios necesarios para el cumplimiento de sus fines.
22. Adquirir o enajenar, bajo cualquier título los bienes muebles e inmuebles que sean necesarios para la realización de los objetivos de la Asociación
23. En general realizar toda clase de actos jurídicos y contratos, que se relacionen directa o indirectamente con el objeto de la Asociación.

2.2 PUNTO DE PARTIDA DEL PROYECTO

Como se puede observar en los tres puntos expuestos contenidos en sus estatutos, que son patrimonio, órganos y objeto, la Asociación presenta una estructura típica para una asociación civil sin que se observe alguna particularidad con respecto a su objeto de propiciar la creación de más institutos de planeación.

Su patrimonio se conforma principalmente de las aportaciones que hagan sus asociados. Los asociados participan en la Asamblea General y algunos de ellos, son elegidos para el Consejo Directivo. Al momento de realizar este proyecto, el Consejo Directivo está conformado por:

Arq. Luis Carlos Lara Damken	Presidente de la AMIMP
Arq. Edgardo Bolio Arceo	Vicepresidente de la AMIMP Zona Sur
Lic. Felipe Salazar Correa	Secretario general de la AMIMP
Lic. Kenneth Cuellar Torres	Director Ejecutivo de la AMIMP
Lic. Gerardo Ríos Bermúdez	Vicepresidente de la AMIMP Zona Centro
Dr. Carlos R. Hernández Velasco	Vicepresidente de la AMIMP Zona Norte

El gráfico siguiente muestra la estructura interna de la AMIMP, al momento de iniciar el proyecto, se cuenta con el Consejo Directivo, Presidente, Director Ejecutivo, Vicepresidentes y Secretario. Los demás puestos no están activos.

Estructura interna de la AMIMP



Los 23 puntos que integran el objeto de la Asociación según sus estatutos, han permanecido sin modificaciones desde el año 2003. Entre estos puntos, se puede observar una inclinación hacia la formación de más institutos y la profesionalización y capacitación de éstos. Asimismo, hay puntos relacionados con la participación de los institutos y la Asociación en la promoción de la planeación. Se observa que abordan el concepto de planeación municipal y, en algunos casos, planeación para el desarrollo municipal, sin que se defina cómo la Asociación entiende este término. Este punto es de relevancia, ya que supone el enfoque al cual está dirigido el trabajo de la Asociación. Los tres elementos expuestos, serán analizados a lo largo del proyecto para comprender la vigencia que estos guardan con la actual estructura y actividades que realiza la Asociación. Dado que se pretende identificar estrategias para el fortalecimiento de la misma, tener claro el punto de partida institucional que presenta la Asociación es clave para el desarrollo del proyecto.

La AMIMP tiene relaciones y convenios con diversas organizaciones no gubernamentales para el impulso de la agenda de sostenibilidad y participa regularmente en foros a nivel nacional, por esta razón, se considerará dentro del proyecto el incluir el punto de vista de las organizaciones con las que ha colaborado para obtener elementos para el fortalecimiento de la Asociación.

3. EL PROYECTO

El objetivo del proyecto es proponer una estructura organizacional de la AMIMP para aprovechar las oportunidades que su existencia genera para la implementación de proyectos en el territorio de una forma más eficiente con un enfoque de política pública y sostenibilidad.

El punto de partida fue la elaboración de un diagnóstico situacional de la AMIMP, a través del acopio de información institucional; esto significó un acercamiento con el Consejo Directivo de la AMIMP, así como con directores de los IMPLANES para conocer la relación institucional que guardan los asociados con su Asociación e identificar elementos para su fortalecimiento.

El segundo paso consistió en el desarrollo de un proceso de planeación estratégica para construir propuestas para el fortalecimiento de la Asociación, basadas en las aportaciones que hagan los asociados y los invitados al proceso de planeación estratégica. Se realizaron dos talleres para alinear objetivos y metas y construir un modelo organizacional.

La siguiente ilustración muestra las fases del proyecto:

Figura no. 1: Proceso metodológico.



Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

4. FASE I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA AMIMP

Se recibió información por parte de la AMIMP consistente en estatutos, reglamento y 24 fichas de institutos asociados. El diagnóstico situacional se realizó en dos pasos los cuales se exponen en el gráfico siguiente:

Figura no. 2: Diagnóstico situacional



Fuente: Elaboración propia.

5. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El informe de diagnóstico situacional expone de manera amplia los resultados tanto del análisis de los estatutos y el reglamento de la Asociación como de las entrevistas realizadas. Para este resumen, se exponen los 5 desafíos identificados para la etapa de planeación estratégica para el fortalecimiento de la Asociación.

5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Los estatutos perfilan a la Asociación como representante de los intereses comunes de sus asociados. En las entrevistas fue notorio que los entrevistados identifican este rol como una actividad clave de la asociación, sin embargo, no se mencionaron situaciones concretas de representación. La cultura organizacional no mostró evidencias de cumplir con su reglamento sobresaliendo el aspecto muy polémico de las cuotas, en donde hubo posturas de la necesidad imperante de cubrirlas a la propuesta de hacer aportaciones en especie y voluntarias. Otro aspecto de la cultura organizacional que quedó sin evidencia en las entrevistas fueron las comisiones permanentes (Honor y Justicia, Editorial, Técnica Consultiva, y Comunicación e Información), así como los grupos técnicos consultivos establecidos en los estatutos y reglamento, no hubo una sola mención a estos. Sobre los encuentros nacionales de Institutos Municipales de Planeación, los Institutos relacionados al Consejo de la Asociación fueron los únicos de entre los entrevistados que los mencionaron y no como encuentros si no como reuniones de asamblea.

5.2. DOCUMENTACIÓN

Tanto las entrevistas como el material suministrado por la Asociación no reflejaron un nivel de documentación que permita una operación mínima para una asociación reflejándose esto en un directorio parcialmente actualizado, ausencia total de documentación sobre cumplimiento de cuotas, ausencia de actas de reuniones de asamblea general, ausencia de documentación para postulación como coordinador del encuentro nacional de Institutos, ausencia de evidencia de publicaciones informativas de la asociación. Por tanto, el nivel de documentación suministrado consistió en estatutos y reglamento sin ningún expediente adicional.

5.3. PROGRAMAS Y PROYECTOS

El reglamento no aborda específicamente programas y proyectos. Esta situación es notoria ya que tampoco se especifica en el reglamento el que la Asociación desarrolle un plan de trabajo. Solo la Dirección Ejecutiva de acuerdo con los estatutos es la responsable de proponer al Presidente y al Consejo Directivo los programas de trabajo y programas a desarrollarse en cada ejercicio. Sin embargo, no se detalla el proceso para elaborar dichos programas de trabajo y proyectos. Tampoco se obtuvo ninguna mención a un ejemplo completo a un programa de trabajo y proyectos.

5.4. PRINCIPALES NECESIDADES

Un aspecto común en todas las entrevistas fue que a toda la Asociación ejerza un rol de vinculación, ya que los cinco grupos entrevistados manifestaron un interés en contar con información sobre la planeación municipal y los Institutos.

5.5. BENEFICIOS TANGIBLES

Los entrevistados coinciden en que el reto es hacer coincidir la provisión de un servicio tangible, como puede ser datos e información sobre la planeación municipal y los Institutos con la baja institucionalidad que presentan los propios institutos y su capacidad de aportación a la Asociación.

6. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

- La AMIMP es una Asociación que puede representar a los IMPLANES de cualquier tamaño, a través de la cual se puede vincular con el gobierno federal y los gobiernos estatales y con asociaciones internacionales. Hoy se encuentra desaprovechada por sus asociados actuales y potenciales, ya que en conjunto tiene la experiencia y el conocimiento únicos para acompañar a los municipios que así lo deseen para la creación y regulación de nuevos Institutos.
- La AMIMP requiere simplificar su reglamento y estatutos y crear una sola herramienta o instrumento normativo que lo rija siendo más claro el cumplimiento de estos. De igual manera se identifica que dada la baja capacidad de la AMIMP para atender sus tareas hay objetivos que se encuentran sin ser atendidos.
- Se requiere identificar por parte de los miembros de la misma aquellas oportunidades derivadas de sus propias capacidades para apoyar las tareas de la AMIMP. Esto a través de personal dentro de los propios IMPLANES o fortalecer la capacidad económica de la asociación para la contratación de personal para el desarrollo de las actividades administrativas y de difusión.
- Durante las entrevistas se identificó que la AMIMP representa una oportunidad para el fortalecimiento de todos los IMPLANES en el país y contribuir en tender puentes entre institutos de diversas capacidades. Se recomiendan foros para intercambiar experiencias, así como asesoría directa a IMPLANES para su revisión y fortalecimiento en sus marcos normativos.
- En estas entrevistas se pudo identificar qué actores tienen un mayor interés en participar en la misma y que en algunos casos dan su opinión respecto al fortalecimiento de esta. En este sentido, se tiene que fortalecer la participación y comunicación interna dentro de sus miembros desde un punto de vista técnico y no político de la operación y funcionamiento de la asociación.
- Todos los actores coinciden en la importancia de la Asociación, un actor importante que normalmente no se toma en cuenta son los alcaldes quienes son importantes de incluir dentro de la AMIMP, involucrándolos en las actividades y en los procesos de fortalecimiento y continuidad dentro de la misma.
- También como resultado de las entrevistas todos los actores hacen referencia a la necesidad de fortalecer la comunicación interna dentro de la AMIMP, activando las 7 comisiones generales establecidas en estatutos que hoy no operan que podrían convertirse en canales de comunicación que se mantengan a pesar de los cambios dentro de los propios Institutos.
- Igualmente surge la necesidad de fortalecer la comunicación y difusión de las actividades hacia afuera de la Asociación, de manera que los diferentes actores estratégicos y de gobierno conozcan las actividades realizadas por la misma.
- Continuar participando de manera activa en el liderazgo de organismos como: El Pacto Global de Alcaldes por el Clima y la Energía, (<https://pactodealcaldes-la.org>), en el que se pueden aprovechar todas las posibilidades de internacionalización así como los apoyos técnicos de los temas más recientes en materia de cambio climático y recuperación verde.



7. FASE II: PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La metodología “Enmarcando la Oportunidad” identifica y define a través de una serie de 5 actividades la respuesta a la pregunta ¿Cómo crear valor?. En este caso, la pregunta a responder es ¿Cómo crear valor en la AMIMP para que se fortalezca como asociación?, de aquí que los objetivos específicos de la metodología sean:

1. Crear alineamiento y claridad respecto a la creación de valor en la Asociación.
2. Identificar los factores de éxito que demostrará la creación de valor
3. Identificar los principales riesgos y oportunidades en la creación de dicho valor.
4. Determinar el alcance del esfuerzo requerido para la creación de valor.
5. Aportar elementos para la propuesta organizacional de la AMIMP.

Este proceso busca la alineación de los asociados, Consejo Directivo y socios estratégicos para el proceso de fortalecimiento de la AMIMP. La discusión en torno a la creación de valor de la Asociación sirve como base para su planeación estratégica, estableciendo un punto de referencia común. La creación de valor es nombrada dentro de esta metodología como “Declaración de Oportunidad”. Se utiliza la palabra oportunidad para profundizar en la reflexión sobre el escenario futuro que la Asociación puede alcanzar.

7.1 METODOLOGÍA “ENMARCANDO LA OPORTUNIDAD”

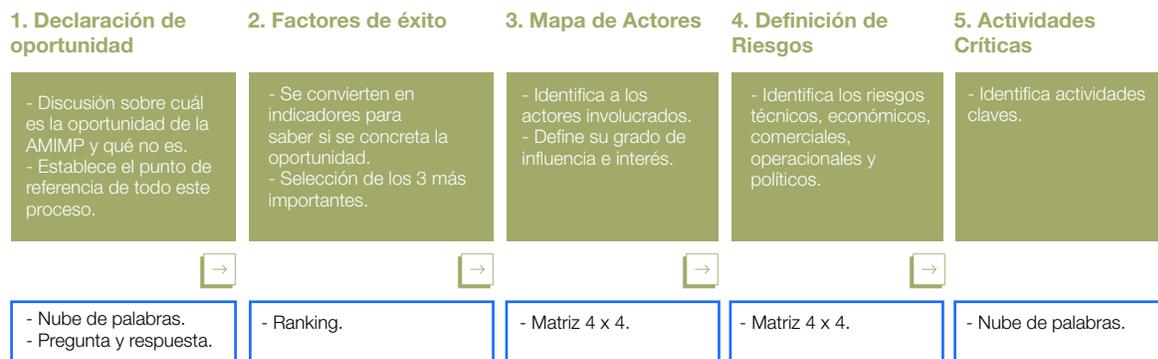
La metodología consta de cinco pasos los cuales se enlistan junto con sus actividades específicas en la siguiente tabla.

Tabla 1. Metodología Enmarcando la Oportunidad

Paso	Actividad
1. Declaración de oportunidad	Presentación de la metodología general
	Redacción de primera declaración de oportunidad y retroalimentación
	Redacción de segunda declaración de oportunidad y votación
	Redacción de tercera declaración de oportunidad y votación final
2. Factores de éxito	Explicación de la actividad
	Primer ejercicio de enlistar factores
	Segundo ejercicio de ordenamiento de factores
3. Mapa de Actores	Explicación de la actividad
	Ejercicio identificación de actores en nube de palabras
	Matriz de análisis de actores por influencia e interés
4. Definición de Riesgos	Explicación de la actividad
	Identificación de riesgos en nube de palabras
	Matriz de análisis de riesgos por probabilidad e impacto
5. Actividades Críticas	Explicación de la actividad
	Redacción de actividades clave en nube de palabras

Estas actividades se distribuyeron en periodos de tiempo como se muestra a continuación, dando un total de 120 minutos por taller.

Ilustración 1. Actividades y dinámicas del proceso metodológico “Enmarcando la Oportunidad”.



Dinámicas  **Mentimeter**

(15 minutos)

(15 minutos)

(20 minutos)

(20 minutos)

(20 minutos)

7.2. METODOLOGÍA DE LAS ENTREVISTAS

Se dirigieron invitaciones por correo electrónico para participar en una entrevista conjunta a los mismos entrevistados en la fase de diagnóstico, respondiendo dos personas. La entrevista tuvo una duración de 60 minutos y se llevó a cabo el lunes 20 de septiembre con horario de 12:00 p.m. a las 13:00 p.m. a través de la plataforma ZOOM. El objetivo de la entrevista es identificar las oportunidades desde el punto de vista de la organización del entrevistado para el fortalecimiento de la Asociación. Los asistentes se enlistan a continuación.

A los entrevistados en la convocatoria se les hizo llegar el listado con las cuatro preguntas a hacerles. Estas preguntas se diseñaron bajo el enfoque de la potencial colaboración.

- » **Pregunta 1.** ¿Qué temas de la agenda de su interés considera que son posibles de desarrollar en conjunto con la asociación de IMPLANES?
- » **Pregunta 2.** ¿Qué recursos o experiencia técnicos necesita que tenga la asociación para desarrollar dichos temas?
- » **Pregunta 3.** ¿Qué fondos o tipo de convocatorias conoce que puedan ser aplicables a la asociación y qué requerimientos particulares tienen?
- » **Pregunta 4.** ¿Qué dinámica de colaboración espera o necesita de una asociación de este tipo?

8. ESCENARIO A: PROPUESTA ORGANIZACIONAL DE CONTINUIDAD INSTITUCIONAL

La identificación de los elementos para proponer el escenario A de continuidad institucional se obtuvo de las conclusiones del diagnóstico expuestas en el informe 1 de este proyecto y de los resultados de los dos talleres de planeación estratégica utilizando la metodología “Enmarcando la Oportunidad”, así como de las entrevistas a los socios potenciales.

Por escenario de continuidad institucional se entiende que la Asociación mantendría la línea que hoy guarda y que está expresada en sus estatutos y reglamento. Recordar que el objetivo principal de esta línea de trabajo institucional es propiciar la creación de más institutos en el país. La configuración de esta propuesta organizacional consiste en 4 componentes que se exponen a continuación.

9. REFLEXIÓN A PARTIR DEL ESCENARIO A

Una vez presentado tanto el informe de diagnóstico situacional como los resultados del proceso de planeación estratégica derivados de la metodología “Enmarcando la Oportunidad” y que integraron la propuesta organizacional llamada de continuidad institucional a los integrantes del Consejo Directivo de la Asociación, se generó un momento de reflexión importante al respecto del objeto de la AMIMP enfocado a propiciar la creación de más institutos.

El Consejo Directivo reconoció que lo expuesto responde al diagnóstico situacional y a las aportaciones hechas por ellos mismos y los asociados en el proceso de planeación estratégica. No obstante ello, reflexionó sobre la estructura actual con la que trabaja la AMIMP y si ésta responde al nivel de madurez institucional tan diverso de sus asociados. El grupo se preguntó si este enfoque reduce la oportunidad para lograr mayores resultados como Asociación. La reflexión principal fue que si hoy, a 20 años de creación de la Asociación, el principal objetivo debería ser propiciar la creación de más institutos o responder a la naturaleza diversa de sus actuales asociados y buscar su vinculación. El Consejo Directivo tuvo una postura unánime al respecto de que la Asociación sea el organismo que integre y representa a los entes municipales encargados de la planeación del territorio. Sin embargo, las preguntas que surgieron fueron: 1) ¿cómo integrar y representar a los asociados? 2) ¿bajo la estructura actual o bien, imaginando una estructura diferente?.

Esta reflexión se profundizó al reconocer que los mecanismos de comunicación no han sido los adecuados, pues se carece de una plataforma institucional robusta, actualizada y dinámica que permita una mayor interacción entre los institutos para su comunicación e intercambio de información.

Por tanto, se delineó una propuesta para lograr un funcionamiento más ejecutivo y con mayor capacidad operativa de la AMIMP que considere una visión colaborativa y horizontal, propiciando un mayor diálogo e intercambio de experiencias y caso de éxito de los institutos y que pueda ser una guía para los municipios que se encuentren interesados en crear su propio IMPLAN.

Para ello, el Consejo Directivo solicitó que esta consultoría desarrollara una propuesta organizacional alternativa basada en el principio de colaboración, el cual, se expone en la siguiente sección.

10. PROPUESTA ORGANIZACIONAL MODELO COLABORATIVO (ESCENARIO B)

Para atender la solicitud de la Asociación al respecto de desarrollar una propuesta organizacional alternativa a la de continuidad institucional y enfocada en un modelo colaborativo entre los institutos, se procedió a revisar cuatro organizaciones con actividades similares a las que desarrolla la AMIMP, para identificar las mejores prácticas colaborativas y considerarlas dentro de la nueva visión que se propone en el modelo colaborativo, el cual puede retomar las principales menciones hechas durante el proceso al respecto del enfoque de trabajo de la AMIMP bajo este modelo, las cuales se enlistan a continuación.

- » Propiciar una plataforma colaborativa entre los institutos municipales de planeación, para el intercambio de experiencias, acompañamiento, y generación de una nueva gobernanza territorial y climática.
- » Buscar mecanismos de financiamiento con dependencias y organismos nacionales e internacionales, para la implementación de proyectos estratégicos.
- » Representar los intereses de los municipios, ciudades, asociaciones, redes y autoridades locales afiliadas en un contexto global.
- » Ser un organismo de enlace y concertación entre municipios y sus interlocutores políticos, autoridades legislativas, gobiernos estatales y federal para la creación, adecuación o modificación de leyes y reglamentos en materia territorial y de cambio climático.
- » Generar capacidades para los municipios que no cuenten con Institutos, o en aquellos en los que vayan a instalarlo facilitar su creación y su acompañamiento.

El escenario B o modelo colaborativo consiste en una nueva propuesta para el trabajo institucional de la AMIMP que permita un relanzamiento de la marca basado en la transparencia, horizontalidad y colaboración para generar una participación más activa de los institutos agremiados y una mayor representatividad ante los distintos niveles de gobierno y organizaciones nacionales e internacionales. El modelo colaborativo buscará aumentar la capacidad de incidencia de la AMIMP e impulsar el posicionamiento de temas vinculados con el ordenamiento y la planeación del territorio y el cambio climático en la agenda pública utilizando para ello al amplio número de especialistas que en conjunto coinciden en la AMIMP a través de sus institutos asociados.

El modelo colaborativo utilizará las herramientas tecnológicas y la práctica derivada de la nueva normalidad para la generación de un mayor intercambio de información y experiencias entre los institutos, detonando una nueva red para la difusión e intercambio del conocimiento y las soluciones generadas por los asociados y que sirvan tanto a IMPLANES de nueva creación, como para municipios con interés de crear organismos de esta naturaleza.

Se elaboró un cuadro comparativo de dos escenarios, el primero con la estructura actual y el segundo bajo un enfoque colaborativo, quedando a consideración del presidente y de sus vicepresidencias y, a partir de ello, lo puedan analizar y encontrar la opción que permita fortalecer su trabajo institucional.

11. COMPARATIVO ENTRE ESCENARIOS A Y B

A continuación se expone un análisis de ventajas y desventajas entre los dos escenarios propuestos. El primero consiste en el escenario A de continuidad institucional, que se basa en la estructura actual de representatividad a través de la presidencia de la AMIMP. El segundo, es el escenario B de modelo colaborativo. Se presentan las ventajas y desventajas comparativas entre ambas propuestas.

Tabla 2. Análisis de ventajas y desventajas por esquema.

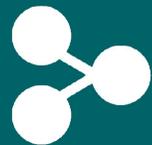
Criterios	Escenario A (Continuidad institucional)		Escenario B (Modelo colaborativo)	
	Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
1. Organización y operación	La estructura presenta un modelo jerárquico de fácil comprensión para los asociados.	La operación se basa en un esquema de cuotas que no todos los institutos aportan.	Los institutos comparten sus experiencias en una plataforma digital, sin generar mayores gastos y se aprovechan las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), así como una mayor contribución a reducir huella de carbono	No se cuenta con una estructura conformada por presidencia y mesa directiva, perdiendo la posibilidad de ser un organismo nacional que integre a los institutos.
2. Representatividad	La presidencia de la AMIMP recae en la figura de un director de un IMPLAN.	El presidente en turno, tienen que atender los temas de la Asociación, más los de su propio Instituto.	Los IMPLANES existentes, pueden llevar a cabo un proceso de acompañamiento a aquellos municipios que no cuentan con Instituto.	Por falta de representatividad y posible acompañamiento, se perdería la intención de municipios que no tienen IMPLAN, crear el propio.
3. Mecanismos institucionales	El Consejo Directivo tiene voz y voto en representación de los IMPLANES.	No existe un mecanismo claro para que la voz de los asociados llegue al Consejo Directivo.	Realiza gestiones ante el gobierno federal, gobiernos estatales y la legislatura para la obtención de apoyos en materia de territorio y cambio climático	Los municipios que quieran crear su Instituto tendrían que buscar varias alternativas que quizás los desanimen.
4. Permanencia, continuidad y comunicación	La ventaja de la permanencia es que el Consejo Directivo opera a partir de la vigencia de los puestos de los directores de los institutos.	En algunas ocasiones con cambios de administración municipal, los directores son removidos y se pierde la continuidad de participación en la mesa directiva.	El trabajo en red a medida que involucre a los puestos no directivos de los institutos, es decir, a la plantilla amplia de los institutos, podrá activar a nuevos actores que aporten al trabajo de la Asociación.	De cualquier forma, se requerirán aportaciones para cubrir datos operativos como la plataforma digital, por lo que habrá de decidirse el esquema de aportación caso por caso.
5. Desarrollo y aprovechamiento de sistemas digitales	Hay una retroalimentación a través del intercambio de experiencias de éxito, a través de foros.	No han sabido aprovechar las TIC para el fortalecimiento de la Asociación, la participación de más IMPLANES asociados y municipios.	Coadyuvar con las autoridades legislativas, gobiernos estatales y federal, para la creación, adecuación o modificación de leyes y reglamentos en materia territorial y de cambio climático.	Los institutos que no estén en la plataforma digital, perderían la posibilidad de participar en los procesos legislativos que contribuya a mejorar las condiciones de su municipio.

Del análisis comparativo anterior se desprende que el modelo colaborativo presenta ventajas para que la Asociación opere considerando su actual situación de diversa madurez institucional entre sus asociados. Estas ventajas permiten la práctica del intercambio de experiencias, el establecimiento de mecanismos de comunicación y representa un incentivo para que todos los funcionarios de los institutos puedan tener una participación activa en la Asociación.

12. CONCLUSIONES

- Este reporte expone dos propuestas organizacionales para el fortalecimiento de la AMIMP. Como resultado del proyecto se evidencia la necesidad de que la AMIMP realice cambios estructurales. Estos podrían suceder tanto en el modelo de continuidad institucional que es el actual, como con la implementación de un nuevo modelo colaborativo.
- El modelo de continuidad institucional mantiene la estructura jerárquica de los actuales estatutos y el enfoque de propiciar la creación de más institutos. Este modelo para operar efectivamente, requiere de las aportaciones regulares de los asociados. Es un modelo común a las asociaciones civiles, sin embargo, en el caso de la AMIMP no responde a la diversidad de niveles de consolidación de los institutos por lo que, de implementarse, habrá que revisar el esquema de cuotas para hacerlo asequible a los tipos de asociados y garantizar que éstos reciban beneficios concretos por su pertenencia a la Asociación.
- El modelo colaborativo parte del reconocimiento de las dificultades para el financiamiento de la Asociación a partir de cuotas ordinarias, por lo que propone acciones para un amplio trabajo en red que aproveche las herramientas tecnológicas en línea y active el espíritu de cooperación voluntaria de los asociados para el fortalecimiento de su Asociación.
- La participación y las aportaciones de cada uno de los participantes durante el proceso muestran el interés genuino que éstos tienen al respecto del rol potencial de la Asociación. Este proyecto busca reunir e integrar dichos intereses a través de la propuesta de dos modelos organizacionales.
- Corresponde a la propia Asociación el decidir el modelo bajo el cual desea operar. Se sugiere que dicha decisión suceda en el corto plazo y de la manera más incluyente posible.
- La Asociación en cualquiera de los modelos de operación que elija, representa una muy importante oportunidad de colaboración entre las entidades de planeación de los gobiernos locales y un número amplio de socios potenciales interesados en aterrizar en los territorios acciones para el desarrollo sostenible. El punto clave es contar con una Asociación Mexicana de Institutos Municipales de Planeación madura, organizada y cercana a los intereses de sus asociados.
- El rol de la AMIMP es particular y específico dentro del nicho del desarrollo municipal, por lo que una Asociación fortalecida podrá beneficiarse de aprovechar al máximo este nicho único en favor de sus asociados y del desarrollo urbano y territorial de las ciudades de México.

A y B



“El mejor instrumento que tenemos a nivel municipal es precisamente el IMPLAN, lo que pasa es que muchas veces los municipios lo desdeñan, muchos ediles como que no se dan cuenta del buen potencial que tiene un buen IMPLAN toda esa capacidad de análisis, de generar estadística, de transformar esa data, en planes concretos que nos permitan avanzar hacia la solución de problemas concretos...”

Luis Donaldo Colosio Riojas.
Alcalde de Monterrey

Panel: Movilidad inteligente para el futuro de las ciudades, Noviembre 2021, #ForoAlcaldes

13. CRÉDITOS

GIZ

Mtro. Álvaro Luna

Mtra. Yuriana González Ulloa

Lic. Diego Sebastián Vidal Origel
Ing. Sabrina González Moctezuma

Asesor Principal, Alianza Mexicana-Alemana de Cambio Climático, Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable
Asesora en Planeación Estratégica y Coordinación Subnacional
Alianza Mexicana-Alemana de Cambio Climático
Asistente
Asistente

Consejo Directivo de la AMIMP

Arq. Luis Carlos Lara Damken
Arq. Edgardo Bolio Arceo
Lic. Felipe Salazar Correa
Lic. Kenneth Cuellar Torres
Lic. Gerardo Ríos Bermúdez
Dr. Carlos R. Hernández Velasco

Presidente de la AMIMP
Vicepresidente de la AMIMP Zona Sur
Secretario general de la AMIMP
Director Ejecutivo de la AMIMP
Vicepresidente de la AMIMP Zona Centro
Vicepresidente de la AMIMP Zona Norte

Participantes

Mtra. Graciela Amaro Hernández
Arq. José Antonio Ramírez Reyes
Ing. Jesús Ríos Aguilar
Arq. Everardo Godoy Bojórquez
Arq. Jesús Florenzano García
Lic. Alfredo Guillermo Torres Osorio
Lic. Luis Enrique Arvizu Romano
Dra. Elisa Isabel Gutiérrez Guzmán
Arq. Guillermo de la Torre Sifuentes
Arq. Juan Kaye López
Mtro. Saúl Pereyra García
Mtra. Martha Sofía Niño Sulkowska

Directora IMPLAN León
Director IMPLAN Torreón
Director IMPLAN Colima
Director IMPLAN Navolato
Director IMPLAN Ciudad Valles
Director IMPLAN Tlalnepantla
Director IMPLAN Cuautla
Directora IMPLAN Manzanillo
Director IMPLAN Aguascalientes
Presidente Asociación Mexicana de Urbanistas AMU
Coordinador senior de acción climática WRI
Directora Sustentabilidad Urbana, SEMARNAT.

Urbanística

Urb. Salvador Herrera Montes
Lic. Tania Romero López
Lic. Aldo Partida Rodríguez
Arq. Jesús Ríos Núñez



Grupo Kreactiva S de RL de CV
Azores #132-4
C.P. 03300
Ciudad de México
urbanistica.com.mx

