

Metodología de Programas



Integrales
Interinstitucionales
Intersectoriales

Triple “i”

Propuesta por:



Fundación del
Empresariado Chihuense, A.C.



Presentación

Nuestra propia experiencia y la de muchos programas sociales tanto del sector público como de otras organizaciones, nos han enseñado que no existe una institución capaz de resolver cualquier problema social por sí misma. Por ello, desde hace tres años venimos desarrollando una metodología de trabajo compartido a la que hemos denominado programas triple «i», es decir:

- Integrales, pues enfrentan los problemas sociales desde las diferentes aristas de los mismos;
- Interinstitucionales, dado que los actores participan a nivel de sus instituciones y no solo a título personal; e

- Intersectoriales, ya que involucra la participación de organismos públicos, privados y de la sociedad civil.

Este proceso consiste en crear mesas de diálogo como un espacio de coordinación, retroalimentación y aprendizaje permanente para los que en ella convergen, ya que el acercamiento y vinculación interinstitucional e intersectorial representan una alternativa para el fortalecimiento de las propias instituciones a través de la recuperación de experiencias y optimización de recursos, lo cual permite en el desempeño evitar la duplicidad, ampliar la cobertura y mejorar los servicios.

Este tipo de programas se caracterizan por:

- Ser proyectos que **nacen de la sociedad** hacia las autoridades, no una acción por decreto.
- Contar con una participación **Intersectorial**, es decir, de organismos públicos, privados y de la sociedad civil.
- Ser **Interinstitucionales**, ya que los compromisos deben establecerse a nivel de institución y no solamente de las personas que participan directamente. Se aprovechan los puntos de coincidencia de las instituciones, se comparten objetivos, éxitos y fracasos.
- Ser **Integrales y Proactivos**, pues se intenta con ellos responder a la problemática desde diferentes frentes y con diversas acciones preventivas.
- Ser **Apartidistas y Ecuménicos**, ya que lo importante es compartir un objetivo y sumar esfuerzos para alcanzarlo, independientemente de los tintes políticos y/o religiosos de las instituciones o sus representantes.
- **Trascender** a los períodos de Gobierno.
- Ser una organización con **estructura horizontal**, donde todas instituciones y personas participantes tienen el mismo nivel de autoridad.

Para garantizar la trascendencia y permanencia del proyecto, el trabajo interinstitucional e intersectorial debe desarrollarse en el marco de algunos principios:

RECONOCIMIENTO Y RESPETO DEL OTRO

El inicio del proceso está condicionado por una actitud de reconocimiento y aceptación de los otros en cuanto diversos a la vez que semejantes a uno. Esto implica que las partes aceptan que sobre un tema común hay diversas percepciones, valoraciones e intereses que no pueden ser descalificadas a priori. Reconocer al otro es estar dispuesto a identificarse con él, a incorporar nuevas perspectivas, a buscar intereses compartidos, a dejar apertura al cambio, a lo nuevo, incluso a lo insospechado.

ORIENTADO A RESULTADOS

Las organizaciones necesitan un sentido y un objetivo claro para participar. Su integración en este proceso está motivada por un propósito que se expresa en un resultado esperado. Tener claro los resultados esperados y confiar en que el proceso puede conducir a él es un factor crítico de éxito. Es preciso aclarar, sin embargo, que estos resultados no siempre coinciden necesariamente con un resultado práctico.

INCLUYENTE, NO EXCLUYENTE

Todas las organizaciones que son reconocidas por tener un interés significativo en el asunto o por que pueden ser afectados por las acciones que se acuerden en el proceso, deben tener su representación en él, sin excepción. La exclusión de algún grupo priva el proceso de conocer todos los puntos de vista, de considerar todos los intereses y se arriesga a ser boicoteado en la implementación de los acuerdos por quienes se sienten marginados.

VOLUNTARIO

Todos los que se incorporan al proceso lo deben hacer por propio interés y voluntariamente. Este es un requisito para asegurar el compromiso en el proceso, que siempre requiere dedicación de tiempo, de recursos materiales y disposición anímica, lo que es muy difícil de conseguir por presión.

EQUITATIVO

Se debe garantizar que todos los que participan tengan en él igualdad de oportunidades y de trato durante el proceso. El compromiso de las partes se puede afectar gravemente si se percibe que alguno de los grupos tiene privilegios o condiciones

de ventaja en relación con los demás. En este sentido es importante garantizar, con apoyo especial si es necesario, similar uso de recursos, acceso a información y capacidad de influir.

LIMITADO EN EL TIEMPO

El proceso debe tener metas realistas y posibles de alcanzar en un tiempo determinado. Además es conveniente segmentar el proceso completo en etapas que tengan productos o logros medibles y evaluables, de modo que durante el proceso se perciban los avances y se puedan rectificar a tiempo posibles desvíos. Para cumplir las metas, los plazos y las actividades debe establecerse un Plan de Trabajo.

IMPLEMENTABLE

El proceso debe contar con recursos que permita su implementación. Al mismo tiempo debe tener claramente asignadas las responsabilidades sobre las acciones que se determinen y hacerle un seguimiento periódico a la marcha de los acuerdos.

EFICAZ

Este proceso supone la promesa de que la contribución que hagan quienes tomarán parte en él tendrá influencia en los resultados o decisiones finales.

El proceso de conformación de una mesa de trabajo para un programa triple «i» consta básicamente de tres etapas: **planteamiento, planeación y organización.**

Planteamiento

En un primer momento, al seno de alguna institución, puede nacer la inquietud de responder a las necesidades de un área social, con una percepción no necesariamente clara de la dimensión de su problemática. Entonces es necesario cuestionarse acerca de si esta intención será compartida por otras organizaciones y en consecuencia deberá consultarse a los titulares de algunas instituciones que se vinculen con el área social que se pretende atender.

A partir de la consulta se convoca a un primer grupo de personas con capacidad de establecer compromisos institucionales, preferentemente titulares de las mismas y que el número de ellas no exceda a cinco, para invitarlos a trabajar en el proyecto de constituir y organizar una mesa de diálogo interinstitucional e intersectorial que dé respuesta al problema social seleccionado. Es deseable que desde este momento ya estén participando organismos de los tres sectores.

A fin de ser asertivos en las acciones que se emprendan, es muy importante impulsar un estudio diagnóstico que justifique la realización de un programa a favor de esta área social. Un conocimiento más amplio acerca de la problemática favorece la delimitación del ámbito de acción del trabajo interinstitucional. Por tanto este primer grupo, con base en su experiencia, definirá los aspectos que contemplará el estudio, procurando que sea lo más exhaustivo posible.

Partiendo de los resultados que arroje la investigación, es necesario que este primer grupo de trabajo haga un ejercicio de análisis que le permita desarrollar un plan estratégico preliminar, es decir la definición de los aspectos que son prioritarios en el problema social y las acciones que impera emprender. Para tal efecto se recomienda emplear la metodología para la planeación de programas sociales propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la UNESCO, que se describe en un anexo del presente documento.

Es necesario que el Plan Estratégico preliminar se plasme en un documento compuesto al menos por:

1. Un breve análisis de la problemática
2. La Razón de Ser o Misión del programa social (Objetivo general)
3. La Visión
4. Las principales Líneas Estratégicas (Objetivos particulares)
5. La definición de valores y criterios de trabajo

Lo anterior debido a que dicho documento deberá anexarse a la convocatoria que en su momento se hará a todas las organizaciones públicas, privadas y de la sociedad que se considere pertinente invitar a formar la mesa interinstitucional. Esto se convierte en un punto de arranque y permite agilizar el trabajo de grupo que en su oportunidad deberán realizar todas las instituciones.

Planeación

PRELIMINARES

El grupo inicial elaborará un listado de todas las instituciones que tienen injerencia en la área social seleccionada, es decir a quiénes atañe el problema o su solución, cuidando que se incluya organismos públicos, privados y de la sociedad civil. Paralelamente definirá las características (giro, cobertura, trayectoria, etc.) que debe reunir una institución para ser invitada a participar en la planeación y desarrollo del proyecto.

Dado lo anterior, el grupo procederá a la selección, a partir de consensar cuáles instituciones de las listadas cumplen el perfil y por tanto serán invitadas a conformar la mesa de trabajo interinstitucional, procurando que el número de ellas no sea tan grande que dificulte el trabajo en grupo.

Así mismo, el grupo inicial seleccionará a una institución o varias que tenga(n) el reconocimiento y liderazgo suficiente para convocar a las demás instancias que se pretende integren el grupo interinstitucional y determinará un día y horario adecuado a las personas que se esperan a fin de garantizar la asistencia de todas las instituciones convocadas.

CONVOCATORIA

El segundo paso para la constitución de una mesa de trabajo interinstitucional es la elaboración y distribución de una carta invitación firmada por las instituciones convocantes, en la que se deberá precisar el objetivo de la reunión, la necesidad de la presencia institucional, es decir, de un representante con capacidad de establecer compromisos a nombre de su organización, así como la fecha, lugar y horario de la sesión. Es recomendable anexar a esta carta una forma de confirmación y el documento preliminar desarrollado por el grupo inicial.

Entre la fecha de convocatoria y la de la reunión es muy valioso llevar a cabo un esfuerzo de acercamiento con las instituciones invitadas y confirmar su asistencia a la reunión, a fin de asegurar la participación de todas las instancias.

Se propone llevar la reunión con una agenda que al menos contemple:

- Presentación de los resultados del diagnóstico
- Propuesta de trabajo compartido (Presentación del documento preliminar)
- Comentarios, preguntas y respuestas
- Acuerdos y compromisos

Se espera que la reunión concluya con el compromiso de las instituciones de crear una estructura horizontal en donde todas las organizaciones tengan el mismo nivel de autoridad, donde se dé la coordinación interinstitucional y se sumen esfuerzos por un objetivo común pero que al mismo tiempo no implique necesariamente la inversión de recursos adicionales. De ser así se propondrá la constitución de un consejo directivo formado por los titulares de las instituciones participantes. Así mismo se propondrá al grupo que cada instancia designe a dos representantes para la integración de un comité operativo y se establecerá el perfil que deben tener estos representantes (con capacidad de compromiso, que tengan comunicación abierta con el titular y disposición de tiempo, etc.)

PLANEACIÓN DEL PROGRAMA SOCIAL

Una vez reunidas todas las instituciones que de acuerdo a un perfil se vinculan con la problemática o sus posibles soluciones, se inician los trabajos de planeación normativa (Misión, Visión, Valores y Criterios de trabajo), estratégica (Objetivos y estrategias) y operativa (Acciones, tiempos, responsables, presupuestos, fuentes de financiamiento, etc.), partiendo del documento preliminar elaborado por el grupo inicial. Aquí nuevamente se recomienda utilizar la metodología de planeación de programas sociales BID/UNESCO, que en este caso ampliará el análisis del problema social y facilitará enfocar el ámbito de acción del programa. Así mismo, esta metodología ayuda a la definición de los indicadores que permitirán evaluar el impacto social logrado con el programa.

Para el diseño de un programa social triple «i», es conveniente dividir el trabajo en tres etapas:

1. La Planeación Normativa y Estratégica
2. La Planeación Operativa
3. La Ratificación de Compromisos Institucionales derivados del Plan Operativo.

PLANEACIÓN NORMATIVA Y ESTRATÉGICA

Este proceso lo desarrollarán los titulares de los organismos participantes en la mesa interinstitucional. Partiendo de un profundo análisis de la problemática y su entorno, los directivos acordarán la razón de ser del programa (Misión), hacia donde quieren llegar en el corto, mediano y largo plazo (Visión) y bajo que criterios se realizará el trabajo compartido (Valores). Así mismo seleccionarán el ámbito de acción y los aspectos específicos de la problemática que se pretende atender y definirán el rumbo estratégico de su quehacer (Objetivos específicos y estrategias)

Organización

INTEGRACIÓN DEL COMITÉ OPERATIVO

Se designará un coordinador ejecutivo que lidere y facilite la planeación, desarrollo y evaluación del programa social. A su vez será responsable de coordinar los esfuerzos y dar seguimiento a los acuerdos y compromisos del comité operativo integrado por dos representantes de cada institución. Se propone la contratación de un coordinador externo a fin de que disponga de la totalidad del tiempo para dedicarlo al programa, lo cual además beneficiará la imparcialidad y la horizontalidad en el trabajo operativo

Como paso inicial el coordinador ejecutivo del programa convocará a los representantes de las instituciones participantes a una reunión operativa interinstitucional. En dicha reunión, el coordinador presentará la planeación normativa y estratégica desarrollada por el Consejo Directivo a fin de que conozcan las directrices que deben seguir en el diseño de un Plan Operativo

El comité operativo, en conjunto establecerá las políticas de trabajo a fin de desarrollar adecuadamente la labor de grupo, la cuáles deberán ser congruentes a los valores y criterios de trabajo establecidos por el Consejo Directivo.

PLANEACIÓN OPERATIVA Y RATIFICACIÓN DE COMPROMISOS

A partir del Plan Estratégico, el comité operativo diseñará un proyecto que contenga a detalle objetivos, estrategias y acciones; así como tiempos, costos, responsables, fuentes de financiamiento y los indicadores a través de los cuales se medirá el desempeño, alcance de objetivos y sobre todo el impacto social logrado con el programa.

Una vez conformado el plan operativo será presentado a los titulares de las instituciones a fin de enriquecerlo con sus sugerencias y comentarios, o en su caso obtener la validación del mismo. Una vez ratificados los compromisos institucionales derivados del plan operativo, el proyecto se convierte en un programa.

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN

De manera coordinada cada una de las instituciones participantes llevará a cabo las acciones programadas en el plan operativo

Será labor del coordinador ejecutivo dar seguimiento y facilitar que las acciones programadas se den en el tiempo y forma propuesta a fin de alcanzar los objetivos. Para tal efecto se propone calendarizar y presupuestar reuniones mensuales donde el comité operativo comparta, revise y retroalimente sus experiencias en la implementación. Así mismo es conveniente programar una o dos reuniones anuales para presentar avances al Consejo Directivo del Programa.

La evaluación debe ser un proceso continuo que facilite hacer cambios oportunos al rumbo estratégico del programa.

Una vez realizadas todas las acciones, y a partir de los indicadores establecidos en la planeación se evaluará el resultado del trabajo interinstitucional. Si esta evaluación determina que se alcanzaron los objetivos, aquí concluye el proceso. En caso contrario se implementarán las medidas necesarias y se retomará el proceso.

Consideraciones Finales

Lograr un consenso interinstitucional no es siempre la forma más rápida, ni la más eficiente para obtener resultados; no obstante, la oportunidad de coordinarse con otros que comparten nuestros propios intereses y sumar esfuerzos debe ser buscada y aprovechada por todos aquellos que esperamos contribuir en la construcción de una mejor sociedad para todos.

En nuestra experiencia de trabajo coordinado y compartido hemos aprendido que el éxito de un programa triple «i» está determinado por una serie de atributos con los que una iniciativa de este tipo debe contar adicionalmente de lo antes expuesto. He aquí una lista de ideas generales:

EL COMPROMISO ES COMPARTIDO

Se comparten objetivos, éxitos y fracasos entre todas las instituciones participantes.

NO HAY FIRMAS DE CONVENIOS

Es un acuerdo de buena voluntad.

NO ES UNA ACCIÓN POR DECRETO

Ni impuesta por la autoridad

LA PARTICIPACIÓN ES VOLUNTARIA

La razón que mantiene unido al grupo interinstitucional es un objetivo común y no un convenio legal. Es un acuerdo de participación.

CADA INSTITUCIÓN PRESUME EL PROYECTO

Dados los múltiples valores que encierra un proyecto de este tipo, cada una de las instituciones participantes hace patente su orgullo de participar en él y le da difusión.

MENCIONAR EN CADA ACCIÓN QUE ES PARTE DEL PROYECTO

Cada actividad que desarrolle el comité operativo se difundirá como una etapa del proyecto a fin de ir consolidando el mismo.

NACEN ACCIONES DEL PROYECTO HACIA LAS INSTITUCIONES Y VICEVERSA

Ya que en el proceso de trabajar de manera conjunta y coordinada, las acciones del proyecto influyen en el quéhacer de las instituciones participantes y a su vez las acciones que de manera particular desarrollan las instituciones pueden servir de pauta para el programa.

NO HAY LÍDERES DEL PROYECTO, SOLAMENTE DE ACCIONES

Ya que una vez que se ha definido el proyecto, se reparten las acciones entre las instituciones participantes y se nombran líderes o responsables para cada acción.

CUENTA CON UN SISTEMA EXTERNO DE EVALUACIÓN (AUDITORÍA DE ALCANCES)

Es vital evaluar de manera sistemática el desempeño y el impacto a fin de establecer si las acciones programadas coadyuvan al logro de los objetivos. Caso contrario es necesario replantear la programación operativa.

SE EVALÚA EL IMPACTO DE LOS ACUERDOS EN LAS INSTITUCIONES Y GRUPOS

La permanencia del proyecto interinstitucional depende del respeto a los lineamientos particulares de las instituciones que participan en él. Un indicador de avance puede ser la influencia del proyecto hacia las instituciones.

NO SE ELIMINA LA AUTONOMÍA DE LAS INSTITUCIONES

Dado que el proyecto pretende aprovechar la voluntad y posibilidades de trabajar de manera coordinada que tienen las instituciones participantes, respetando el derecho de cada una de ellas de desarrollar actividades propias.

SE ACOTAN ACCIONES LOGRANDO MAYOR EFICIENCIA Y MEJOR EFICACIA

Se aprovechan los puntos de coincidencia de las instituciones participantes, se suman esfuerzos y recursos, y con se amplía la cobertura, se abaten costos y se eleva la calidad.

Anexo 1

METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES BID/UNESCO

Existen importantes diferencias entre las formas de planeación estratégica empresarial comúnmente utilizadas y esta propuesta diseñada ex profeso para planificar programas sociales. Podemos destacar algunas de ellas en el siguiente cuadro comparativo:

Gestión Tradicional	Gestión Integral
La gestión es lineal: Primero se planifica, después se ejecuta y al final se evalúa.	Es un proceso permanente de retroalimentación
Su objetivo es generar productos o servicios sin considerar los cambios en la problemática social.	La gestión integral se orienta a lograr resultados de solución de problemas de la población.
La gestión tradicional la realiza una persona, un grupo o una institución.	La gestión busca la coordinación de diferentes actores

La planificación de un programa social debe enmarcarse en la gestión integral como un proceso que:

- Identifica y delimita el problema social que le da origen.
- Analiza a profundidad los factores que producen el problema social.
- Identifica a la población objetivo que se constituirá en beneficiaria del programa, o que es afectada por el problema que se pone en estudio.
- Identifica los diferentes aspectos del problema social que deben ser modificados con las acciones del programa.
- Diseña e identifica acciones que apunten efectivamente a transformar esos aspectos específicos del problema.
- Desagrega el programa en componentes, objetivos específicos, acciones, tareas y recursos que son necesarios para transformar la problemática social identificada y analizada.
- Registra los elementos del programa en la formulación de un documento que constituirá la base para el inicio del proceso de ejecución que, a su vez, servirá como insumo para los reajustes necesarios de dicha planificación.

Esta propuesta metodológica divide la planificación en seis etapas. Cada una de ellas nos lleva paso a paso a la solución de la siguiente, lo que hace más comprensible y amigable dicha metodología.

ETAPA 1

DEFINICIONES PRELIMINARES (MARCO GENERAL)

El estudio de un problema, así como el intento de modificarlo a través de un programa social, requiere el reconocimiento de los responsables de planificarlo, ejecutarlo y evaluarlo, es decir, de los actores sociales. Por tanto, en esta etapa se trabaja en:

1. Definición de los actores sociales que planifican el programa.
2. Identificación del área temática y de los problemas asociados.
3. Evaluación de la conveniencia de trabajar sobre algunos problemas en virtud de la gobernabilidad de los actores sociales, la orientación de la política pública, la vocación institucional de los planificadores y la incidencia de cada problema frente a los otros.
4. Identificación y ubicación de fuentes de información que permitan conocer y cuantificar el status del problema social.
5. Definición del perfil de la población afectada del problema social que se va a atender (acotamiento del ámbito de acción).

ETAPA 2

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA SOCIAL

6. Clarificación del ámbito de acción a partir de la declaración o precisión del problema, incluyendo el desarrollo de las definiciones de algunas palabras clave de esta declaración.
7. Análisis de indicadores a través de identificar los factores directos (los hechos, lo evidente a simple vista), los indirectos (lo que determina los hechos) y los estructurales (causas fundamentales).
8. Selección de factores explicativos y delimitación del ámbito de acción, a través de priorizar y seleccionar los factores directos e indirectos que se intentarán modificar en función de los recursos organizativos, económicos y políticos de los planificadores.
9. Identificación de factores críticos a través de revisar la incidencia que tienen entre sí los factores seleccionados.

ETAPA 3

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES Y LÍNEA DE BASE

En el proceso de planificación es necesario identificar algunos rastros o señales del problema social que permitan posteriormente recolectar la información necesaria para conocer cuáles son sus características y como se comportan. Estos rastros o señales se denominan indicadores. Los indicadores permiten posteriormente, a través de la verificación de sus cambios, evaluar los resultados e impactos alcanzados por el programa. En esta etapa se busca:

10. Precisión de las evidencias del problema social (indicadores) y evaluación de cuánto corresponden al problema social, cuánto pueden reflejar un cambio y cuán útiles son para tomar decisiones.
11. Priorización y selección de indicadores en función de su utilidad para la toma de decisiones, de la facilidad de acceder a su información y del costo de recolectar su información
12. Identificación de la fuente y ubicación de la información sobre los indicadores seleccionados.
13. Registro de línea de base del programa (status del problema antes de ejecutar el programa social).

ETAPA 4

CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN DEL PROGRAMA SOCIALY SUS COMPONENTES

La visión es la imagen o el escenario futuro de la realidad social que la instancia ejecutora quiere construir a través del programa, al transformar el problema que lo ha originado. La visión del programa se expresa en un gráfico que indica en que forma y en que medida cambiaran los indicadores y los factores críticos del problema social. Para tal efecto es necesario:

14. Identificación de los componentes del programa social (Diseño de objetivos a partir de los factores críticos).
15. Desarrollo gráfico de la visión del programa social, a partir de declarar los factores con los que se trabajarán en el programa, sus indicadores y status cuantitativo (línea de base), y la modificación estimada o propuesta (línea a alcanzar).

ETAPA 5

DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LOS ORGANISMOS RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN

En esta etapa se hace un registro de los organismos que actualmente están desarrollando actividades relacionadas con cada componente del programa social. De esta manera se puede conocer la duplicidad o superposición de actividades y/o la ausencia de organismos que deberían estar actuando. Este análisis permite identificar oportunidades y al mismo tiempo diseñar demandas de actividad, es decir, propuestas y solicitudes de apoyo a otros organismos responsables. Este análisis se da en cuatro momentos:

16. Diseño de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos (componentes).
17. Identificación de otros organismos que están realizando alguna actividad relacionada con el ámbito de acción seleccionado y los componentes (objetivos) diseñados para el programa social.
18. Planteamiento para demandar de otras instituciones la ejecución de algunas actividades, a partir de la identificación de quiénes son las instancias responsables en cada caso.
19. Desagregación de las actividades del programa, a través del diseño de tareas y tiempo de ejecución.

ETAPA 6

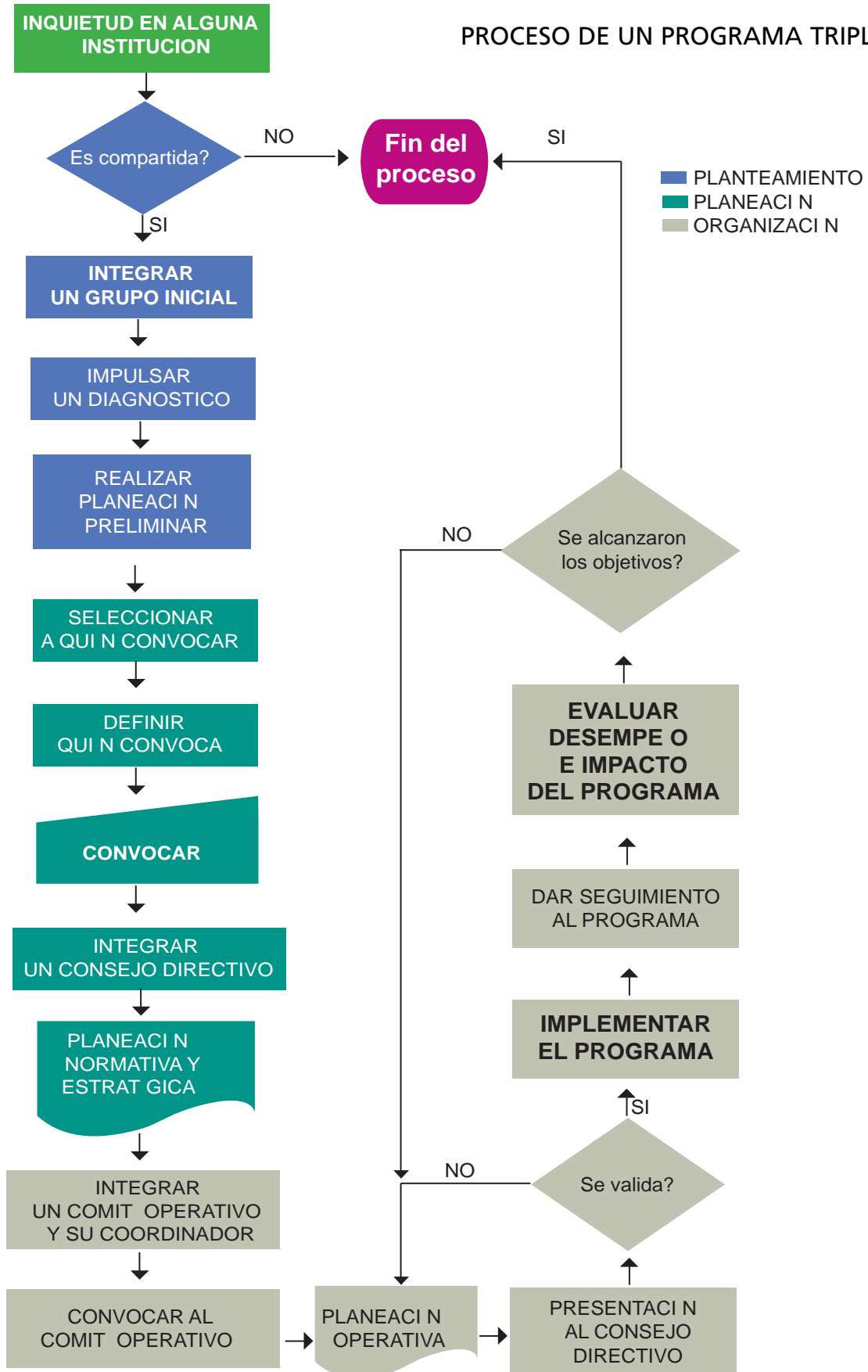
FORMULACIÓN DEL PROGRAMA SOCIAL

La formulación debe considerar que los componentes (objetivos) y las actividades del programa se dirigen a transformar aspectos centrales de un problema social (factores críticos), a través del logro de resultados eficaces, eficientes y de calidad. La formulación del programa social se realiza por medio de tres acciones:

20. Síntesis y sistematización de todo el trabajo previo. (Declaración del objetivo general, cambio esperado en el problema social, objetivos específicos y metas físicas, de resultados y de cobertura).
21. Formulación del presupuesto del programa social, a partir de establecer y presupuestar los requerimientos para ejecutar las actividades (recursos humanos, materiales y económicos, así como el de los productos y prestaciones que genere el programa) y conocer el costo individual de cada objetivo específico (componente).
22. Definición de posibles fuentes de financiamiento.

Anexo 2

PROCESO DE UN PROGRAMA TRIPLE "i"



Metodología de Programas Triple "i"

Íntegrales
Ínter institucionales
Ínter sectoriales

Propuesta por:
Coordinación General de Programas
de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.

	Presidente:	Ing. Samuel G. Kalisch
	Director:	Ing. Jesús Ortega
Coord. de Comunicación y Rel. Públicas:		Lic. Jenny Zapata
Coord. General de Programas:		Lic. Thelma Manzano



Fundación del
Empresariado Chihuahuense, A.C.

Gral. Retana No. 201
Col. San Felipe
C.P. 31170
Chihuahua, Chih.
e-mail: fechac@online.com.mx
(1) 413•2020, 413•2039

Paseo Triunfo de la República No. 215 Sur
Curva de San Lorenzo
C.P. 32310
Cd. Juárez Chih.
e-mail: fuemac@infolnk.net
(1) 617•2241, 617•8090