

Informe del Taller

CONSEJO CIUDADANO
METROPOLITANO:

TRANSICIÓN DE CONSEJEROS





Consejo Ciudadano Metropolitano: Transición de Consejeros

Derechos reservados

© ONU Habitat

Av. Paseo de la Reforma 99, PB.

Col. Tabacalera, CP. 06030, Ciudad de México. Tel. +52 (55) 6820-9700 ext. 40062

Primera edición: agosto de 2016

La presente publicación cuenta con una lectura avalada por ONU HABITAT México, que garantiza su calidad y pertinencia. El responsable técnico de esta publicación fue Erik Vittrup Christensen

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, sea cual fuere el medio, sin el consentimiento por escrito del titular de los derechos.

Proyecto:

Acuerdo de Contribución entre el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Habitat) y el Gobierno del Estado de Jalisco

Autor:

Efrén Josué Jonatán Osorio Lara

Consultor:

Joey Larhant

Informe del Taller

CONSEJO CIUDADANO
METROPOLITANO:

TRANSICIÓN DE CONSEJEROS



1. INTRODUCCIÓN

El consejo Ciudadano Metropolitano (CCM), junto con la Junta de Coordinación Metropolitana (JCM) y el Instituto Metropolitano de Planeación (IMEPLAN), es una de las tres instancias cuyo objeto es facilitar la coordinación municipal en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG). Se conforma como un órgano consultivo de participación ciudadana y de carácter honorífico, integrado por ciudadanos representantes de asociaciones vecinales y organizaciones civiles, profesionales y académicas. Los primeros consejeros fueron seleccionados y comenzaron a ejecutar su cargo en el periodo 2014 – 2016. Ahora que ha terminado su gestión y está por iniciar la conformación de un consejo con nuevos integrantes, se busca recopilar y sistematizar las experiencias generadas, tanto positivas como negativas, con el objetivo de facilitar la transición entre los consejeros entrantes y salientes. De esta forma se pretende evitar los errores del pasado, pero también retomar el buen trabajo realizado y darle continuidad.

Para ese fin se planteó un trabajo que se divide en tres aspectos: el primero talleres de diagnóstico y capacitación, el segundo entrevistas a consejeros y agentes involucrados en la coordinación y gestión metropolitana y por último, la recopilación y sistematización de los productos y actividades realizadas en el periodo 2014 – 2016. El presente documento constituye el reporte del taller de diagnóstico realizado con la participación con miembros del CCM y está conformado por tres apartados. Se describe el método, los principales resultados y las conclusiones de las actividades.



2. MÉTODO

2.1 Diseño de las mesas de trabajo

Para este taller se diseñó la dinámica de trabajo bajo la metodología de preguntas semi estructuradas y de grupos de discusión. Estos procesos, proponen una dinámica que lleva a la reflexión y la obtención de información de lo individual a lo grupal. Dichos procesos fueron respaldados por una investigación documental previa al momento del taller.

Las preguntas realizadas bajo una lógica semi estructurada sirvieron para ubicar a los participantes del taller dentro de los temas que se discutieron. El objetivo era recabar información particular de cada participante. Al promover esta acción se buscó fortalecer la variedad de los puntos de vista personales ante la dinámica de discusión grupal.

Posteriormente, se generaron núcleos (grupos) de discusión, estos con la finalidad de buscar la triangulación de más de dos perspectivas de reflexión grupal, con ello se facilitó el análisis comparado. Se buscó fundamentar los elementos que ayuden a construir los siguientes núcleos de discusión dentro del proceso de los consejeros.

2.2 Lugar y tiempo

El taller "Diagnóstico del desempeño del consejo ciudadano metropolitano del periodo 2014- 2016" se realizó en la sede de la Escuela Superior de Arquitectura (ESARQ) el 9 de agosto 2016 entre las 18:00 y 21:00.

2.3 Los participantes

Se convocaron a los miembros más activos del CCM, entre ellos los cuatro presidentes que ejercieron durante el periodo de 2014 a 2016. Los participantes se validaron con el responsable de ONU-Hábitat Jalisco. La invitación se realizó vía telefónica obteniendo la confirmación de asistencia de al menos 10 consejeros, sin embargo la participación fue menor el día del taller. Ya que se contó con la asistencia de 6 consejeros¹ se optó por formar dos mesas de trabajo, en las que discutieron los puntos a tratar de forma libre y con plena libertad.

¹ Para conocer lista de asistentes ver apartado de anexos.

2.4 Facilitador

Para llevar a cabo la sesión de trabajo el facilitador se encargó de orquestar las distintas actividades previamente estructuradas en una carta de navegación². El facilitador fue responsable del cumplimiento de los tiempos y de obtener los resultados de cada una de las actividades ejecutadas.

² La carta de navegación es un instrumento que sirve de guía a lo largo del taller para el facilitador. En él se detallan las actividades a realizar, sus objetivos y la duración de las mismas.

2.5 Registro y Análisis

El análisis de los insumos generados está estructurado de acuerdo a la secuencia de cada dinámica realizada durante las mesas de trabajo y a partir de la síntesis de los resultados de las dos mesas de trabajo. Para reforzar el análisis se recurrió a las grabaciones de audio con las que se registró el discurso de los participantes. La primera parte del taller se enfoca en realizar una crítica del desempeño del CCM en el periodo de 2014 a 2016 y la segunda parte invita a los consejeros salientes a emitir sugerencias para mejorar el desempeño del nuevo CCM para el periodo 2016- 2018.





3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1 Diagnóstico del desempeño del CCM, periodo 2014-2016

3.1.1 Los logros

La primera dinámica del taller buscó evidenciar los principales logros del CCM saliente. Uno de los principales puntos que se destacaron fue la organización operativa, pues durante el inicio se formuló el reglamento interno, instrumento que norma las actividades de los consejeros. Al respecto se comentó que: "La creación del reglamento interno" dio cuerpo al CCM y "el lograr entender como si convivir" y generar "Lazos de amistad entre consejeros" favoreció el "Trabajo en equipo".

Adicionalmente, a nivel operativo se destacan tres puntos, el primero la participación del consejo en los procesos de elaboración del Programa Ordenamiento Territorial Metropolitano (POTMet).

En segundo lugar, el posicionamiento del consejo en el imaginario de algunos agentes involucrados en la gestión metropolitana dado "que se posicionará de la nada, no había antecedentes y logramos aparecer en los periódicos, nos dimos a conocer, aunque no fue de una forma que hubiéramos querido, pero salió a la luz". Cabe destacar que el CCM es un órgano de reciente creación, por lo tanto los ciudadanos no están familiarizados con él. Así, el lograr un posicionamiento dentro de un sector de la población representa un logro para los consejeros.

Por último se destacó uno de los productos que se elaboraron por parte del consejo en colaboración con ONU-Hábitat, de lo cual se mencionó que la publicación del estudio de caracterización del ciudadano metropolitano a unos les parece “un buen trabajo” pero que a otros les pareció “que se logró hacer el trabajo, pero el producto final no quedó al cien”, por su parte otros consejeros consideran que “le faltó más participación de enlaces con los ciudadanos, con nosotros [como] consejeros más trabajo (...) para poder generar un resultado conjunto”. Aunque las opiniones parecen divididas, en general se considera que la elaboración y publicación del perfil de ciudadano metropolitano es uno de los logros del consejo.

En resumen, los puntos que más se destacaron fueron:

- Posicionar y difundir el CCM con líderes de opinión
- Construir el CCM y crear un reglamento interno
- Participar en los procesos del POTMet y del Programa de Desarrollo Metropolitano (PDM) mediante Foros de consulta.
- Trabajar en equipo y consolidar relaciones amistosas entre los consejeros

3.1.2 Los no logros

En esta dinámica se buscó rescatar lo que hubieran querido realizar los miembros del consejo pero que no lograron concretar. El resultado de la actividad nos brindó la oportunidad de identificar puntos o temáticas que pudieran tener continuidad por parte de los nuevos consejeros. A continuación se menciona lo que

se denominó como “No logro”. El orden de los mismos se presenta de forma jerárquica, de acuerdo a la jerarquización hecha por los mismos consejeros, así el primer párrafo constituye el “no logro” más importante y el último el de menor importancia.

La participación de los consejeros no fue satisfactoria, hecho que algunos de ellos explican argumentando que “la impuntualidad y dispersión de los consejeros” o el hecho de que “creían que el consejo era algo que no más era ir a cotorear una vez al mes, y al ver que hubo trabajo fue...”. También se tocó el tema de los intereses políticos de cada municipio porque “este consejo se vio dividido porque los partidos políticos diferentes a los que estaban no quisieron meter a sus consejeros”. De esta forma se considera que el tema más importante de los “no logros” es la asistencia del total de los consejeros, situación que refleja la baja participación de los consejeros en las actividades del CCM.

Como vimos en el apartado anterior uno de los logros del consejo fue la creación del reglamento interno, aunque consideran que un “no logro” fue no haberlo reformado dado que “al operar ya el consejo nos dimos cuenta de fallas y vimos que requería una adecuación que no la logramos obtener (...), hay que dejárselo de tarea a los siguientes, es como una estafeta que tenemos que dejar a los nuevos consejeros”. Los consejeros identifican áreas de oportunidad en el reglamento interno, mismas que pueden y deben ser retomadas por los nuevos miembros para darle seguimiento al trabajo de sus colegas y al mismo tiempo afinar los instrumentos del CCM.



TALLER DE TRANSICIÓN DEL
CONSEJO CIUDADANO
METROPOLITANO
2014-2016 / 2016-2018

2.1. Respecto a la pregunta anterior ¿Qué tendría que haber mejorado para considerarlo un logro?

Una de las atribuciones del CCM es vincular a los ciudadanos con las instancias ejecutivas del AMG. En este aspecto se destacó que el CCM no logro desarrollar e implementar mecanismos para cumplir con esta tarea. Al respecto se mencionó que CCM no logro a definir “una agenda que represente genuinamente el interés ciudadano”. Asimismo faltaron mecanismos de “negociación política con la JCM y el IMEPLAN. Por ejemplo, al solicitar una reunión con la JCM obtuvieron como respuesta: “Ustedes porque nos tienen que estar convocando a nosotros si somos nosotros los que tenemos que convocarlos a ustedes”. Parte de dificultades de coordinación es que los estatutos no dejan claro cuáles son los mecanismos de coordinación entre el CCM, las demás instancias y los ciudadanos.

Por último se habló sobre las dificultades que provoca la falta de un presupuesto propio, entre las que destacaron no contar con una sede en la cual sesionar, un teléfono para atender los temas del consejo, entre otras. Aun así su reglamento interno articula la operación de un presupuesto, esto de la mano de IMEPLAN, aunque comentaron que “Finalmente la chequera la tiene el IMEPLAN, o sea si no tienes esa coordinación con ellos pues pelas y ya, a no tener nada”, no se obtuvo “un espacio fijo para el CCM, infraestructura u oficina”. Cabe destacar que el tema del presupuesto es recurrente al habla con los consejeros, sin embargo las opiniones son encontradas, de forma que más adelante se le dedicara un apartado.



3.1.3 Los procesos a mejorar

A partir de los “no logros” identificados se trabajó sobre medidas a implementar que permitirían transformar los “no logros” en “Logros”.

El ejercicio del CCM se vio limitado en parte por intereses personales y políticos, así que todos los participantes concuerdan en la idea de que “respaldar plenamente el actor CCM, individualmente como colectivamente” hubiera permitido la gestión de los “no logros como gestionar infraestructuras y recursos, implementar una política de comunicación eficiente, trabajar en comisiones e implementar mecanismos de participación ciudadana”.



- Respaldo plenamente el acuerdo del CCM, individualmente y colectivamente
- Gestionar infraestructuras y recursos
- Implementar una política de comunicación con personal calificado
- Trabajar en comisiones y en coordinación con el IMEPLAN
- Implementar mecanismos de vinculación con la JCM y la ciudadanía

3.2 Programa de capacitación

En la segunda parte las dinámicas de trabajo se vieron modificadas. Se promovió el intercambio de ideas entre los consejeros, sin importar en las mesas en que se encontraran, de forma que se generó un debate grupal.

3.2.1 Agenda 2016-2018

El grupo coincidió en que hay dos puntos clave que los consejeros entrantes tendrán que abordar: las agendas temáticas metropolitanas y las que tienen que ver con las agendas estructurales del mismo consejo. Por su parte el tema más mencionado por parte de los participantes fue posicionar en la agenda el seguimiento de la construcción e implementación de los instrumentos de planeación metropolitana. Al respecto se comentó: “el siguiente consejo tiene que terminar de acompañar la formulación del plan de desarrollo metropolitano” y “Participar en los planes parciales de los municipios para ver que coincidan con el POTmet”.

Asimismo la totalidad de los consejeros que participaron en el ejercicio identificaron la necesidad de promover la participación ciudadana. Si bien su reglamento interno menciona que una de sus atribuciones es vincular y canalizar las necesidades de los ciudadanos, parece ser un aspecto que necesita ser reforzado. En ese sentido se puso de manifiesto la necesidad de explorar con nuevas “estrategias metropolitanas de participación ciudadana”, cuyo objetivo sea vincular a los ciudadanos con las instituciones metropolitanas. De esta forma los ciudadanos podrán ejercer su ciudadanía.

Otro punto que destaco fue la necesidad de dar a conocer el trabajo que se realiza por parte de los consejeros con el grueso de la población. Para ello consideran necesario desarrollar e implementar una estrategia de posicionamiento y comunicación del CCM, para “posicionar claramente el CCM como instancia independiente” y “difundir el trabajo del consejo para ser una

herramienta para los ciudadanos". A continuación enlistamos los puntos más destacados de la discusión:

- Instrumentos de ley (PDM, POTmet, Atlas de riesgo, Sistema de información Metropolitano)
- Estrategia de posicionamiento y comunicación del CCM
- Vinculación Institucional y con los ciudadanos
- Análisis de problemáticas Metropolitanas

3.2.2 Las habilidades y los conocimientos claves

Por último los mismos consejeros contribuyeron a general el perfil, que desde su perspectiva, es el idóneo para que un ciudadano cumpla con sus funciones dentro del CCM. Así, después de discutir y jerarquizar por mesas de trabajo las habilidades y los conocimientos claves que debería de tener o desarrollar un consejero el grupo concordó con cuatro aspectos básicos.

El primero de ellos es la que consideran la habilidad más destacada que debe tener un consejero, el compromiso hacia la ciudadanía y el entendimiento sus alcances como consejeros y el papel que juegan en la gobernanza metropolitana. Por ello mencionaron que es necesario "asegurarnos de que hay un compromiso consistente con causas ciudadanas" pues el principal objetivo del CCM es de representar los ciudadanos del AMG y vincular sus propuestas con las instancias legislativas para incidir en sus decisiones.

En segundo lugar mencionaron el "conocimiento de la gente y del territorio". Los consejeros al momento de entrar en el CCM deben de desarrollar un enfoque metropolitano de las problemáticas sociales y territoriales resumido en la necesidad de tener "una visión

estratégica" del AMG. Esto quiere decir que se debe de tener una visión metropolitana del territorio, los municipios no deben de figurar con unidades aisladas, sino como parte de un mismo ente. De esta forma aunque los consejeros representen a un municipio en particular, su visión debe de entender y atender la problemática metropolitana.

En tercer lugar los consejeros consideran que tener ciertos conocimientos básicos en la normatividad como "legislación urbana" y "leyes y reglamentos de carácter metropolitano (...) desde la escala federal a lo municipal" puede facilitar el planteamiento de iniciativas y tener un impacto en la "negociación política". Aunque consideran que no debe de ser un punto restrictivo, es recomendable que los consejeros tengan experiencia en estos aspectos o que por su parte busquen conocer más de estos temas.

Por último se destacó la capacidad para trabajar en equipo, ya que es otro aspecto determinante en el logro de los objetivos del CCM. A parte de las sesiones obligatorias del CCM, los consejeros deben de trabajar en grupos para formular propuestas u observaciones sobre la agenda metropolitana. En este sentido la capacidad de trabajar en equipos, así como la disponibilidad de tiempo son herramientas que tienen un impacto en los resultados alcanzado por los consejeros.

De esta manera los puntos destacados son los siguientes:

- Compromiso ciudadano y experiencia en procesos de participación
- Conocimientos básicos de la normatividad
- Conocimiento del territorio y de las problemáticas social del AMG
- Trabajo en equipo





4. CONCLUSIONES

El CCM es un órgano consultivo intermunicipal de la participación ciudadana de reciente creación. El ejercicio realizado por los consejeros en el periodo 2014 – 2016 constituye la primera experiencia en materia de participación ciudadana en lo que respecta a la gobernanza metropolitana. Al ser un órgano de reciente creación, los mismos consejeros identifican la elaboración del reglamento interno como uno de los principales logros, pues sienta las bases para regular las actividades del consejo. Cabe destacar que aunque se considera un logro, al momento de ponerlo en práctica identificaron la necesidad de realizar ajustes. De esta forma los consejeros salientes dejan una tarea para que sea retomada por los nuevos consejeros.

Asimismo el posicionamiento del consejo en el imaginario de los ciudadanos parece ser uno de sus logros. Aunque no se logró dar a conocer con el grueso de los habitantes del AMG, los grupos especialistas en lo que respecta a la planeación urbana conocen la existencia del consejo. En cuanto a la relación con las instancias de operación, esta fue mejorando con el paso del tiempo.

Uno de los temas más recurrentes en el transcurso del taller fue la falta de recursos para operar. Esta situación se relaciona con la falta de un lugar propio para poder realizar sus actividades, entre las que se encuentran las sesiones ordinarias. Además no contar con recurso dificulta que se lleven a cabo acciones que vinculen al consejo con los ciudadanos. Si bien esta primera aproximación no brinda un panorama muy amplio sobre la problemática del recurso, nos indica la necesidad de indagar al respecto.

De esta forma este apartado será atendido por medio de otras aproximaciones metodológicas. Hasta el momento se puede mencionar que los consejeros le atribuyen a la falta de recurso un gran número de problemas del CCM.

La identificación de las actividades que no se lograron concretar nos mostró un panorama de temas que se tienen que reforzar para mejorar la operación del CCM. Entre ellos destaca que el consejo no logro articular una agenda ciudadana. Es un aspecto a considerar pues servir como canal entre los ciudadanos y las instituciones es una de sus principales atribuciones. Los consejeros entrantes deben de buscar los mecanismos para mantener una relación más cercana con los ciudadanos de forma que puedan fungir como representantes de la sociedad. Un punto que puede ser aprovechado es la reforma al reglamento interno, el cual puede utilizarse para establecer de forma clara los mecanismos de los cuales los ciudadanos pueden hacer uso para vincularse con los consejeros.

En lo que respecta al perfil idóneo del consejero los participantes mencionan que lo más importante es la voluntad de participar. Una de las características del consejo fue la participación decreciente de sus conse-

jeros, de forma que al final de la gestión el número de consejeros que participaba en las sesiones rondaba los 10 participantes. Un número bajo considerando que al inicio se nombraron 32 consejeros, titulares y suplentes. Un reto para los consejeros entrantes es buscar los medios para promover la participación del total de su integrantes, de esta forma el CCM podrá atender una cartera más amplia de temáticas.

Las actividades realizadas en el taller sirvieron de base para identificar los principales logros alcanzados por los consejeros en el periodo 2014 – 2016. Entre ellos destacan su participación en la elaboración y publicación del POTMet. Además los mismos consejeros destacan la elaboración del reglamento interno, pues al tratarse de la primera experiencia con un ente de esta naturaleza en el AMG, este instrumento representa la base para regular las actividades de los consejeros. Aunque como ellos mismo lo mencionan es un instrumento que requiere ser revisado y ajustado.

Este primer ejercicio brindó la oportunidad de tener un acercamiento con los consejeros salientes. Cabe destacar que la información recabada será complementada por medio de la aplicación y análisis a algunos consejeros y a otros integrantes de las instancias de coordinación metropolitana.



ANEXOS

Formato A

Mesa 1	Mesa 2	Síntesis
Posicionamiento y difusión del CCM / Posicionamientos públicos / Presencia en redes	Constituir el CCM	Posicionar y difundir el CCM y líderes de opinión
Operar sin recursos	Lograr la diferenciación del CCM de las otras tres instancias metropolitanas, como: junta metropolitana, imeplan y consejo consultivo (junta técnica)	Construir el CCM y crear un reglamento interno
Creación de un reglamento interno	Relación independiente del IMEPLAN	Participar en los procesos del POTMET y del PDM (Foros de consulta)
Buena relación con el director actual del IMEPLAN (Ricardo Gutiérrez Padilla)	Comienza a tener un lugar dentro del círculo rojo	Trabajar en equipo y consolidar relaciones amistosas entre los consejeros
POTMET	Participación en el proceso del POTMET y PDM	
Foros de consulta para el PDM	Consolidar una relación amistosa entre los consejeros	
Estudio "Caracterización del ciudadano metropolitano)	Revisión y observaciones a los estatutos "marco legal"	
Posicionamiento de líderes de opinión		
Consolidación del consejo / trabajo de equipo		
Modelo nacional		

Mesa 1	Mesa 2	Síntesis
Trabajo en comisión de los consejeros	La consolidación del consejo con la representación de la totalidad de los municipios	Posicionar un agenda temática y trabajarlo por comisión
No tener espacio físico	Comunicación e información clara con la población	Tener recursos y un espacio físico
Una comunicación poca efectiva con la ciudadanía	Disparidad dentro los consejeros por falta de claridad de la función del consejero	Implementar una comunicación efectiva con la ciudadanía
Poco seguimiento a la reglamentación	Proyecto o iniciativas en el tintero por falta de recursos	Implementar una comunicación efectiva con la Junta de Coordinación Metropolitana
Poco peso en opiniones vertidas / Comunicación con presidentes municipales	Agenda temática del CCM	
	Relación con la junta metropolitana	

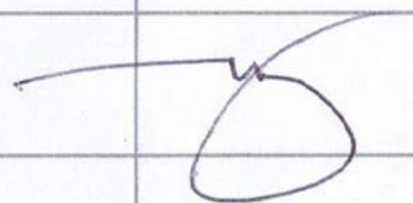
Mesa 1	Mesa 2	Síntesis
Más participación de los consejeros	Respaldar plenamente el acuerdo del CCM, individualmente y colectivamente.	Respaldar plenamente el acuerdo del CCM, individualmente y colectivamente.
Infraestructura y presupuesto		Infraestructura y presupuesto
Política de comunicación y personal calificado		Política de comunicación y personal calificado a disposición
Trabajo en comisiones en coordinación con el IMEPLAN		Trabajo en comisiones en coordinación con el IMAPLAN
Mejorar la vinculación con la JCM y la ciudadanía		Mecanismos de vinculación con la JCM y la ciudadanía

Mesa 1	Mesa 2	Síntesis
Negociación política con JCM y IMEPLAN	No involucramiento del total de los municipios en el CCM. La no interacción con todos los municipios.	No haber gestionado recursos e infraestructura
Compromiso y participación	Marco regulatorio deficiente. Compresión de los marcos de referencia y las competencias (hasta donde y hasta cuanto)	Coordinación y negociación con las instancias del AMG
Presupuesto y equipamiento	Falta de claridad en los alcances del CCM (de manera interna). Perfiles no idoneos para el CCM. Entender las dinámicas de los Gobiernos Municipales. Incompatibilidad entre la actividad personal y la representatividad ciudadana.	Compromiso y participación de los consejeros, involucramiento de todos los municipios
Poco impacto de opinión	Socialización de las propuestas de la junta de coordinación con el CCM. Conciliar internamente y con las instancias metropolitanas. No concluir con trabajos de las comisiones. Asumir la responsabilidad y la necesidad de dar respuesta (creersela).	Vínculo con la ciudadanía
Falta infraestructura	Recursos humanos y lógicos inexistentes. Lugar donde la ciudadanía acuda al CCM.	
No vinculo con la ciudadanía		
Coordinación e información del IMEPLAN		

Formato B

Agendas	Capacidades Específicas	Habilidades Generales
Instrumentos de ley (PDM, POTMET, Atlas de riesgos, Sistema de información Metropolitano)	Conocimiento de la normatividad Federal, Estatal y Municipal	Trabajo en equipo
Planes parciales	Plantear iniciativas, y reformas	Comunicación acertiva
Estrategia de posicionamiento y comunicación del CCM	Lobbying, gestión y dialogo	Negociación
	Conocimiento de la estructura operativa (Gobernanza), tres ordenes y niveles de Gobierno	Visión estratégica
Vinculación institucional y ciudadana	Conocimiento técnico del campo urbano territorial	Conocimientos de las dinámicas Socio-Demograficas
Diagnóstico de problemas	Conocimiento de la composición social (ciudadanía)	
	Sensible a la participación social	
	Conocimiento territorial del AMG	

HOJA DE REGISTRO

Nombre	Mesa Temática	Fecha tentativa para entrevista	Contacto
CARLOS ROMERO SANCHEZ		Martes o jueves temprano..	C 3337003120
JUAN MARCOS SANCHEZ MAVA		MARTES O JUEVES	333-171-44-00
RICARDO ALVAREZ VALLARTA			3339561991
CARLOS E. MARTINEZ G.	LINEA 3 COMUNICACION	cualquier día por la tarde	3331561621 / MENSAJE PRIMERO
ALFONSO GÓMEZ CONTRERAS	ex presi L3 - comu - ADMON	en tardes	3338087690
ROBERTO ARAMBUZA QUIRANTE			3331007144 44454808
ALEJANDRO MENDO GUTIÉRREZ		viernes am	36693434, ext. 3667 amendo@iteso.mx

ONU HABITAT
POR UN MEJOR FUTURO URBANO

cuadra 