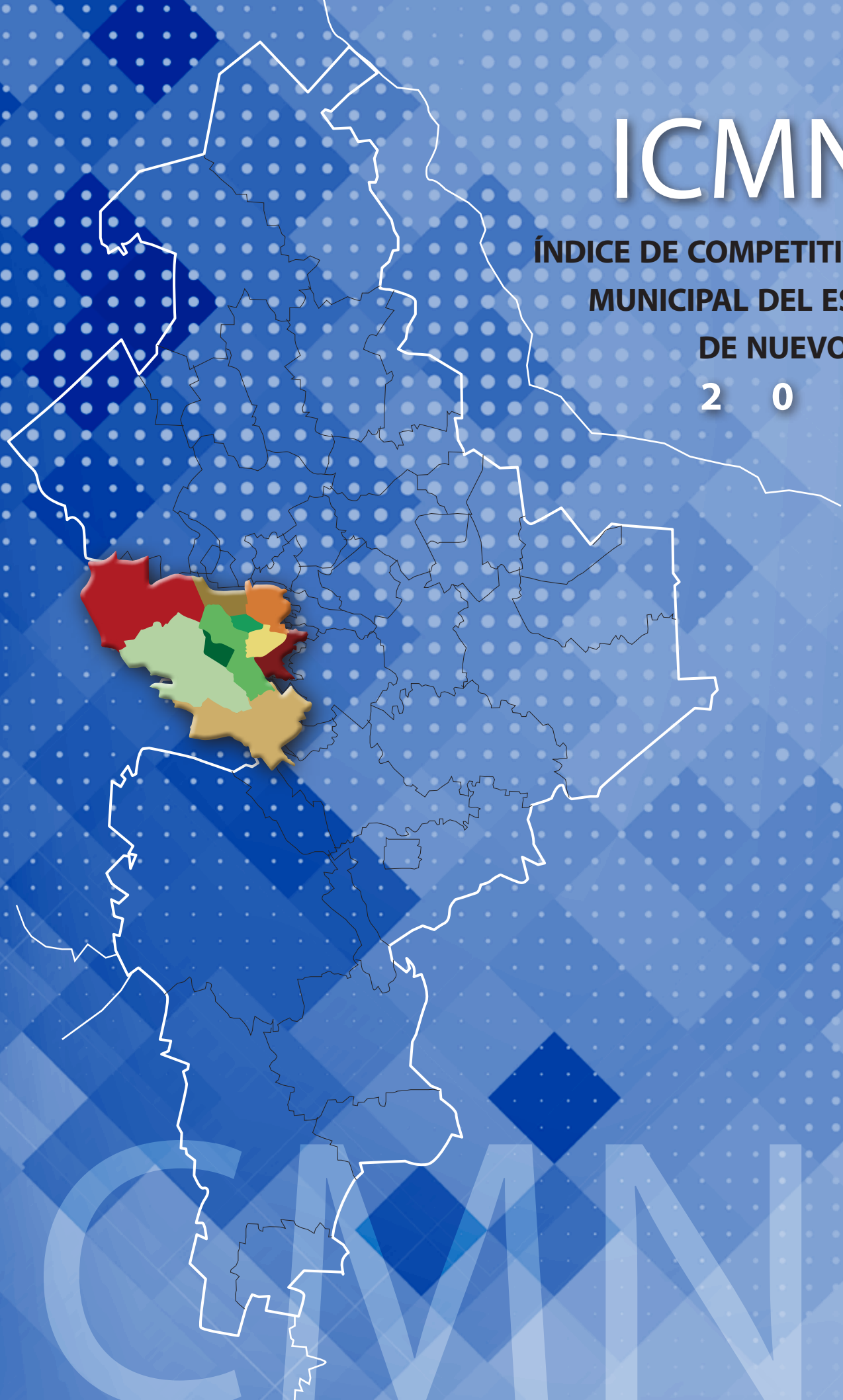


# ICMNL

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD  
MUNICIPAL DEL ESTADO  
DE NUEVO LEÓN  
2 0 1 9





# ICMNL

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD  
MUNICIPAL DEL ESTADO  
DE NUEVO LEÓN  
2 0 1 9

D.R. © 2018  
Gobierno del Estado de Nuevo León  
Secretaría de Economía y Trabajo

D.R. © 2018  
Centro de Investigaciones Económicas, UANL

D.R. © 2018  
Fondo Editorial de Nuevo León

COORDINADOR  
Roy Lavcevic

INVESTIGADORES  
Joana Chapa  
Hans Martínez  
Bricelda Bedoy

ASISTENTES DE INVESTIGACIÓN  
Nelly Ramírez  
Luz Mariana López  
Valeria de León  
Sara Hutchinson

Impreso en México



# ICMNL

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD  
MUNICIPAL DEL ESTADO  
DE NUEVO LEÓN  
2 0 1 9

ICMNL



# ÍNDICE

Presentación.....	9
Resumen ejecutivo.....	11
Introducción .....	12
<b>I. Análisis cuantitativo .....</b>	<b>15</b>
Antecedentes: revisión de índices disponibles.....	15
Fuentes de información.....	10
Metodología .....	13
Resultados .....	15
Índice por municipio: fortalezas y áreas de oportunidad.....	25
<b>II. Análisis cualitativo: trámites .....</b>	<b>67</b>
Entrevistas a profundidad.....	69
Sugerencias y áreas de oportunidad .....	72
Conclusiones.....	75
Anexo .....	76
Entrevistas.....	78
Cuestionario.....	83
Glosario .....	88
Bibliografía.....	91



# PRESENTACIÓN

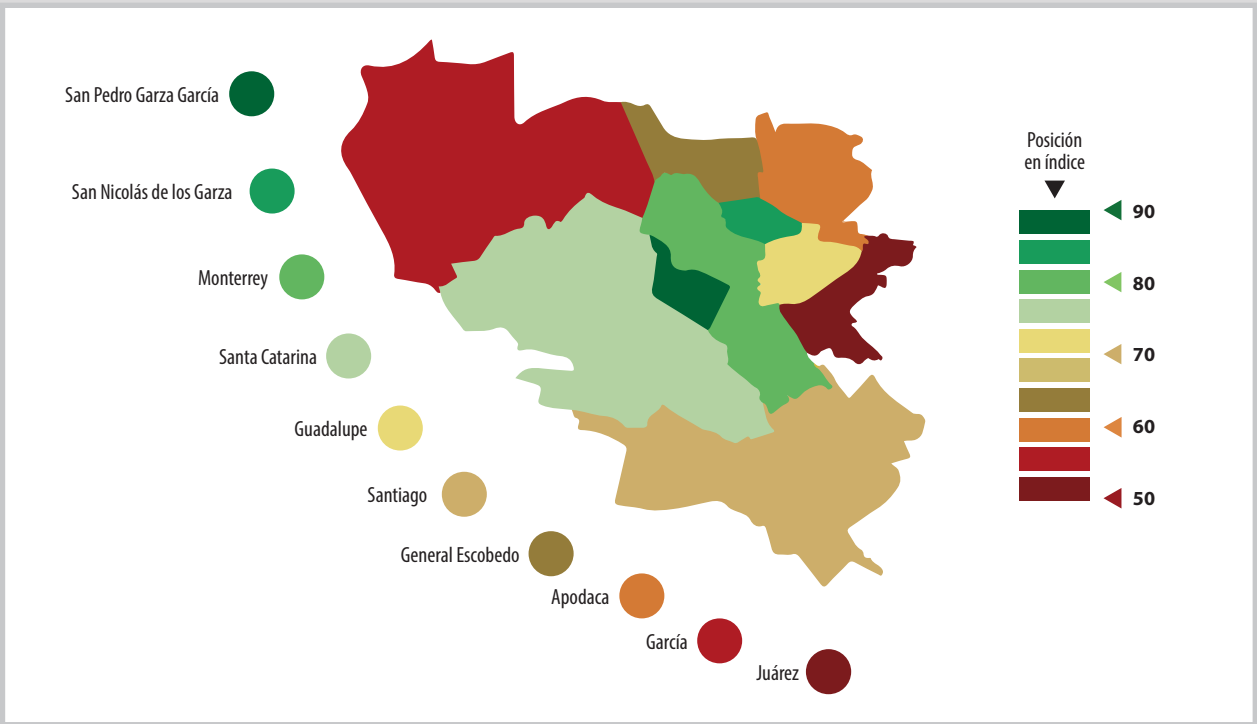
Los recursos naturales y humanos, la ubicación geográfica, la disponibilidad de infraestructura, un buen gobierno, el nivel de educación y muchos otros factores inciden en las ventajas competitivas de una región o país, las cuales podemos englobar como la competitividad que tienen para desarrollar y retener inversiones y talento que permitan fomentar el crecimiento económico de la región.

México ocupa el lugar 51 en competitividad entre 137 países, de acuerdo al Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), pero sabemos que existen diferencias entre las regiones dentro del país, y que se han evaluado ciudades y estados de la república por instituciones como el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) y por el Instituto para el Desarrollo Regional (IDR), perteneciente a la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey. Sin embargo, una medición con un enfoque más focalizado dentro de una región en particular representa un reto por la escasez de información con mayor nivel de desagregación y por la necesidad de identificar factores a nivel micro que pudieran diferenciarse dentro de un área metropolitana que se pensaría homogénea por ser conurbada.

Este *Índice de Competitividad Municipal del Estado de Nuevo León 2019* (ICMNL) es un ejercicio que busca identificar, de forma objetiva, las variables que inciden en el desarrollo económico de los municipios del área metropolitana de Monterrey. Se trata de una herramienta que les permite atender áreas de oportunidad y generar políticas que estimulen un crecimiento económico más homogéneo dentro de la zona.

Este estudio ha sido posible con el apoyo de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Nuevo León, bajo un criterio técnico y académico, basado en información sólida como la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2017, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la recopilación cualitativa de diversos sectores industriales y empresariales que representan el perfil productivo de la zona metropolitana.

El Gobierno del Estado de Nuevo León apoya todas las iniciativas y acciones que permitan estimular el crecimiento económico, pero sobre todo reducir la brecha entre los municipios. Deseamos que este análisis facilite tomar iniciativas y acciones en aras del desarrollo de nuestro estado.



Fuente: CIE-UANL.

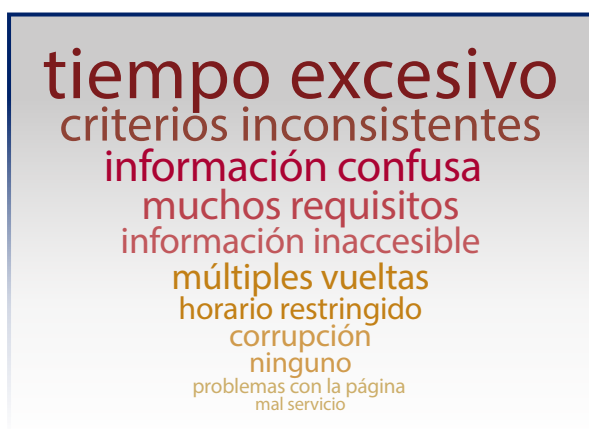
FIGURA A. MAPA DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.

- San Pedro Garza García, San Nicolás de los Garza y Monterrey ocupan los primeros tres lugares. San Pedro destaca en servicios básicos, capital humano, ambiente de seguridad y desempeño administrativo; San Nicolás en servicios básicos y capital humano; y Monterrey en los subíndices vinculados con los trámites para permisos de construcción y apertura de negocios.
- Juárez, García y Apodaca se ubican en los últimos tres lugares porque sus páginas de internet no son amigables para el usuario y no muestran información completa.

# RESUMEN EJECUTIVO

Con el propósito de medir la competitividad de Nuevo León y los factores que inciden en ella, se elaboró un índice para 15 municipios de la zona metropolitana de Monterrey, dividiéndolos en dos grupos: uno formado por los diez principales (Figura A), y otro compuesto por cinco de la periferia, de los que se tiene menor información disponible. Este índice sigue la metodología conocida como distancia a la frontera, utilizada por el Banco Mundial en el reporte *Doing Business*. El índice general considera 83 componentes, la mayoría hacen referencia al año 2016, agrupados en seis subíndices: facilidad para construir, facilidad de abrir un negocio, ambiente de seguridad, servicios básicos, capital humano y desempeño administrativo.

FIGURA B. SONDEO ELECTRÓNICO: PRINCIPALES PROBLEMAS AL REALIZAR TRÁMITES MUNICIPALES.



Fuente: CIE-UANL.

Nota: El tamaño de la palabra representa la frecuencia del problema con respecto a las otras, es decir, entre más grande la frase o palabra, la frecuencia es mayor.

- Además de los problemas detectados en el sondeo electrónico (Figura B), en las entrevistas se profundizó sobre el tema de la corrupción que existe para reducir el tiempo de resolución de los permisos y para ahorrar costos por sanciones.
- Los entrevistados hicieron sugerencias para disminuir el tiempo de resolución de los permisos y, con ello, combatir la corrupción e incrementar la competitividad: realizar los trámites por internet, mejorar los portales de internet, tanto en la calidad del servicio como en la cantidad de trámites necesarios; sistematizar el proceso; homogeneizar los requisitos y procesos entre municipios; realizar una reingeniería en las oficinas del municipio encargadas de otorgar los permisos; establecer la afirmativa ficta, clasificar las solicitudes de permisos según el riesgo y fomentar la permanencia y estabilidad de los peritos y técnicos en las oficinas municipales correspondientes.

# INTRODUCCIÓN

La reforma política aprobada en 2014, que permite la reelección de presidentes municipales, genera incentivos para que las administraciones públicas sean más eficientes y propongan planes de desarrollo con una visión a largo plazo. Para ello es necesario contar con información oportuna que favorezca la toma de decisiones y la puesta en práctica de políticas públicas.

En este contexto, la construcción de un índice de competitividad municipal contribuye a mejorar la gestión de los funcionarios públicos, a impulsar la autoevaluación y a facilitar la toma oportuna de decisiones para revertir tendencias negativas en indicadores que repercuten en la competitividad y, finalmente, incide en el desarrollo económico y en el bienestar de la población. Además, sintetizar información sobre las condiciones favorables y las áreas de oportunidad para hacer negocios en cada municipio, puede impulsar la localización estratégica de la inversión pública y privada.

Organismos internacionales miden la competitividad municipal por medio de índices como *Municipal scorecard 2008: midiendo las barreras administrativas a nivel municipal*, del International Finance Corporation IFC/The World Bank Group y el *Doing Business* del Banco Mundial. Sin embargo, el primero no considera los municipios del estado de Nuevo León y el segundo solo toma en cuenta Monterrey. Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es construir un índice de competitividad para los diez municipios de los que se cuenta con más información de la zona metropolitana de Monterrey: Apodaca, General Escobedo, García, Guadalupe, Juárez, Monterrey, San Nicolás de los Garza, San Pedro Garza García, Santa Catarina y Santiago.<sup>1</sup>

Se siguió la metodología conocida como distancia a la frontera utilizada por el Banco Mundial en el reporte *Doing Business*. El índice general considera 83 componentes, la mayoría referidos al año 2016, agrupados en seis subíndices: facilidad para construir; facilidad de abrir un negocio; ambiente de seguridad; servicios básicos; capital humano y desempeño administrativo. Además de elaborar el ranking general, se realizó un análisis de los componentes del índice y se detectaron fortalezas y áreas de oportunidad de cada municipio.

<sup>1</sup> Debido a que tienen menos información pública y con la finalidad de hacer una comparación justa, se construye un índice de competitividad adicional que considera los municipios de Cadereyta Jiménez, El Carmen, General Zuazua, Pesquería y Salinas Victoria (Ver Figura A.1 y Cuadro A.1 del Anexo).

La construcción del índice se acompaña de un análisis cualitativo, alimentado con un sondeo electrónico y con 25 entrevistas aplicadas a empresarios, altos directivos, gestores y funcionarios públicos. Ello se logró gracias al apoyo de los gobiernos estatal y municipales y de las principales cámaras empresariales de nuestro estado.

Los resultados indican que Monterrey, San Nicolás de los Garza y San Pedro Garza García ocupan los primeros lugares en el índice de competitividad. Monterrey destaca en los subíndices vinculados a trámites para permisos de construcción y apertura de negocios, San Nicolás en servicios básicos y capital humano y San Pedro en servicios básicos, capital humano, seguridad y desempeño administrativo. En contraste, Juárez, García y Apodaca se ubican en los tres últimos lugares, principalmente por la poca información disponible para el usuario sobre trámites y servicios.

En el sondeo electrónico se detectó que los principales problemas de los empresarios en el momento de hacer trámites en los municipios son: tiempo de respuesta, criterios inconsistentes, información confusa, alto número de requisitos, múltiples vueltas, información inaccesible, horario restringido, problemas en la página web y mal servicio.

Adicionalmente, en las entrevistas se profundizó sobre el tema de la corrupción. Aunque se menciona que se lleva a cabo de forma no abierta para reducir el tiempo de resolución de los permisos y para ahorrar costos por sanciones. Los entrevistados hicieron sugerencias para acortar el periodo en que se resuelven los permisos y así combatir la discrecionalidad e incrementar la competitividad. Las principales ideas recopiladas se centran en mejorar los portales de internet, tanto desde el punto de vista de la calidad del servicio ofrecido como en la cantidad de trámites; sistematizar procedimientos, homogeneizar requisitos y procesos entre municipios, realizar una reingeniería en los procesos operativos y administrativos en los municipios, establecer tiempos de respuesta y la figura de la afirmativa ficta, clasificar las solicitudes de permisos según el riesgo y fomentar la permanencia y estabilidad de los peritos y técnicos en las oficinas municipales.



# I. ANÁLISIS CUANTITATIVO

## ANTECEDENTES: REVISIÓN DE ÍNDICES DISPONIBLES

**P**ara la elaboración del índice municipal se consultaron estudios previos que conformaron índices estatales y municipales (ver Cuadro 1). Se centraban en dos temas generales: la mejora regulatoria y la competitividad y, aunque ambos están relacionados, los del primer grupo se enfocan no solo en la desregularización y facilidad para realizar los trámites, también comparan los procedimientos utilizados en estados y municipios con las mejores prácticas recomendadas por organismos internacionales como la OCDE (CIDAC, 2013). Por su parte, los índices de competitividad incluyen una amplia cobertura temática y consideran variables que pueden influir directa o indirectamente en la productividad, por ejemplo, son frecuentes los factores de seguridad, economía y socio-demográficos. A pesar de que cada estudio tiene objetivos particulares diferentes, en términos generales la meta de ambos es fomentar la competencia entre las entidades evaluadas para acelerar la competitividad.

También se pueden clasificar los estudios de acuerdo al nivel de la administración pública analizada, ya sea municipal o estatal. Los índices estatales son los más frecuentes y abundantes en información; en cambio, los municipales se enfocan de forma habitual en un número específico de municipios seleccionados por su importancia y por la disponibilidad de la información. La elaboración supone grandes esfuerzos por parte de los investigadores para complementar las fuentes disponibles y frecuentemente deben generar sus propios datos. Ello explica la escasez de índices de competitividad municipales.

CUADRO 1. Índices disponibles

ÍNDICE	AÑO	NIVEL	METODOLOGÍA	REALIZADOR	DESCRIPCIÓN
Índice de competitividad sostenible (icsem.tec.mx)	2017	México: estatal	Promedio simple de componentes estandarizados	ITESM	Formado por seis componentes: gobierno, capital humano, innovación, negocios, economía y resiliencia.
Índice de competitividad estatal (imco.org.mx)	2016	México: estatal	Ponderaciones arbitrarias por expertos y por componentes principales.	IMCO	100 indicadores agrupados en 10 subíndices que buscan capturar la capacidad de los estados para atraer talento e inversión.
<i>Doing Business</i> en México (doingbusiness.org)	2016	México: estatal	Distancia a la frontera	Banco Mundial	Captura de diferentes aspectos del ambiente para hacer negocios a nivel estatal en México en cuatro subíndices: iniciar un negocio, permisos de construcción, registrar propiedad y estado de derecho.
Indicador subnacional de mejora regulatoria (observatoriomejoraregulatoria.org)	2017	México: estatal	Promedio ponderado	ONMR	Con base en tres pilares (políticas, instituciones y herramientas), evalúa la mejora regulatoria para la simplificación de trámites en el país a nivel estatal.
Índice de desempeño municipal (IDEM)	2014	México: municipal	Promedio simple	CEESP	Se basa en la Encuesta sobre mejora regulatoria, gobernabilidad y buen gobierno de los principales municipios de México. Mide la eficiencia en trámites, corrupción y buen gobierno.
Reglas del juego: Ranking estatal en mejora regulatoria	2013	México: estatal	Promedio ponderado	CIDAC	Análisis sobre el marco legislativo y administrativo en materia de mejora regulatoria a nivel estatal. Se diseñaron indicadores con base en cinco pilares para las normas evaluadas.
Índice de competitividad de las ciudades de México	2012	México: municipal	Análisis factorial	CIDE	Evalúa la competitividad de 74 zonas urbanas, que agrupan 365 municipios, en cuatro rubros: componente económico, institucional, sociodemográfico y urbano-ambiental.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: ITESM: Escuela de Gobierno y Transformación Pública, Tecnológico de Monterrey y el Instituto para el Desarrollo Regional. IMCO: Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. ONMR: Observatorio Nacional de Mejora Regulatoria. CEESP: Centro de Estudios Económicos del Sector Privado. CIDAC: Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. CIDE: Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.

Si bien la técnica de los promedios ponderados es la más utilizada en la construcción de los índices analizados, en este estudio se emplea la metodología distancia a la frontera que utiliza el reporte *Doing Business*, ya que según el Banco Mundial, los resultados son similares a los obtenidos por métodos más elaborados, como componentes principales (Banco Mundial, 2016), y a su vez, reducen la pérdida de sensibilidad en la información por el supuesto de linealidad implícito del promedio ponderado simple.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la construcción del Índice de Competitividad Municipal del Estado de Nuevo León, se utilizaron 83 componentes, agrupados en seis subíndices relacionados con la apertura de negocios y la construcción, así como la competitividad de los municipios para la atracción de inversión privada. Originalmente se tenían contemplados 15 de los 18 municipios de la zona metropolitana de Monterrey, definida recientemente por el Consejo Nacional de Población (CONAPO): Monterrey, San Pedro, Santa Catarina, San Nicolás, General Escobedo, Apodaca, Guadalupe, García, Juárez, Santiago, Cadereyta, Zuazua, El Carmen, Salinas Victoria y Pesquería; sin embargo, debido a la poca disponibilidad de información de los últimos cinco, se decidió separarlos y elaborar un índice aparte para evitar comparaciones inequitativas. El Cuadro 2 lista los subíndices, así como las fuentes consultadas.

Los primeros subíndices, Facilidad para construir y Facilidad de apertura de negocios, se refieren a los trámites a los que se enfrentan las empresas, si son ágiles y de costo accesible reducen las barreras de entrada para establecerse, así como a las mejores prácticas de los municipios que facilitan estos procesos. Para estos dos subíndices se seleccionaron trámites estratégicos de acuerdo a la retroalimentación obtenida de las entrevistas con actores clave, como los presidentes de las cámaras empresariales de la región. Entre las fuentes utilizadas se consultaron las páginas de internet de los municipios evaluados, consideradas el primer recurso utilizado por los usuarios para conseguir información. Además, los datos recopilados se validaron de forma directa con los municipios.

Los siguientes subíndices son Ambiente de seguridad y Servicios básicos y miden la capacidad municipal para proveer un ambiente adecuado para los negocios, como por ejemplo la inseguridad que desincentiva la actividad económica, y la infraestructura para la población, pues la falta de provisión de servicios básicos significa, por un lado, afectaciones a la mano de obra disponible y a la población o bajos índices de desarrollo; y por otro lado, puede dificultar la prestación de servicios de las empresas. Los últimos subíndices se refieren a las características de la población y al desempeño financiero de los gobiernos municipales. Los atributos del capital humano nos hablan de los aspectos del mercado potencial y de la

disponibilidad de recursos como fuente de empleo. Con respecto al desempeño administrativo, es relevante conocer, por ejemplo, la percepción de corrupción y cuál es la inversión pública ejercida por los municipios, pues esta última, por ejemplo, puede fomentar el crecimiento económico e impulsar el mercado local. Una elevada corrupción representa un incremento potencial de los costos de operación de las empresas.

**CUADRO 2.** Listado de subíndices, indicadores y fuentes de información.

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	FUENTE
Facilidad para construir	Facilidad de acceso e información completa disponible en internet: catálogo, tiempo de respuesta, costo, requisitos.	Información de funcionarios municipales / Página del gobierno municipal
	Número de requisitos	
	Tiempo de respuesta	
	Mejores prácticas	
Facilidad para abrir un negocio	Facilidad de acceso e información completa disponible en internet: catálogo, tiempo de respuesta, costo, requisitos.	Página del gobierno municipal / Información de funcionarios municipales / CIE-UANL
	Número de requisitos	
	Tiempo de respuesta	Página del gobierno municipal / COFEMER
	Mejores prácticas	
Ambiente de seguridad	Índice delictivo a negocio	Procuraduría General de Justicia de Nuevo León
	Índice delictivo general	
	Recursos de la Seguridad Pública municipal	INEGI-CNGMD / INEGI-Finanzas municipales
Servicios básicos	Agua potable	INEGI-ENCIG
	Drenaje y alcantarillado	
	Alumbrado público	
	Recolección de basura	
	Calles y avenidas	
	Servicios básicos: cobertura	INEGI-Encuesta Intercensal 2015
Capital humano y facilitadores del desarrollo	Capital humano	INEGI-Encuesta Intercensal 2015 / INEGI- Anuario estadístico NL 2017 / INEGI-SIMBAD
	Facilitadores del desarrollo	INEGI-Encuesta Intercensal 2015 / INEGI- Anuario estadístico NL 2017 / INEGI-SIMBAD / Secretaría de Finanzas y Tesorería del Estado
Desempeño administrativo	Eficiencia recaudatoria	INEGI- Finanzas públicas
	Inversión	
	Índice de percepción de corrupción	INEGI-ENCIG
	Ambiente general Trámites	
	Endeudamiento y Sostenibilidad	SHCP / IMCO

Fuente: Elaboración propia.

Nota: CIE-UANL: Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León. COFEMER: Comisión Federal de Mejora Regulatoria. INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. CNGMD: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales. ENCIG: Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental. SIMBAD: Sistema Estatal y Municipal de Bases de Datos. SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. IMCO: Instituto Mexicano para la Competitividad.

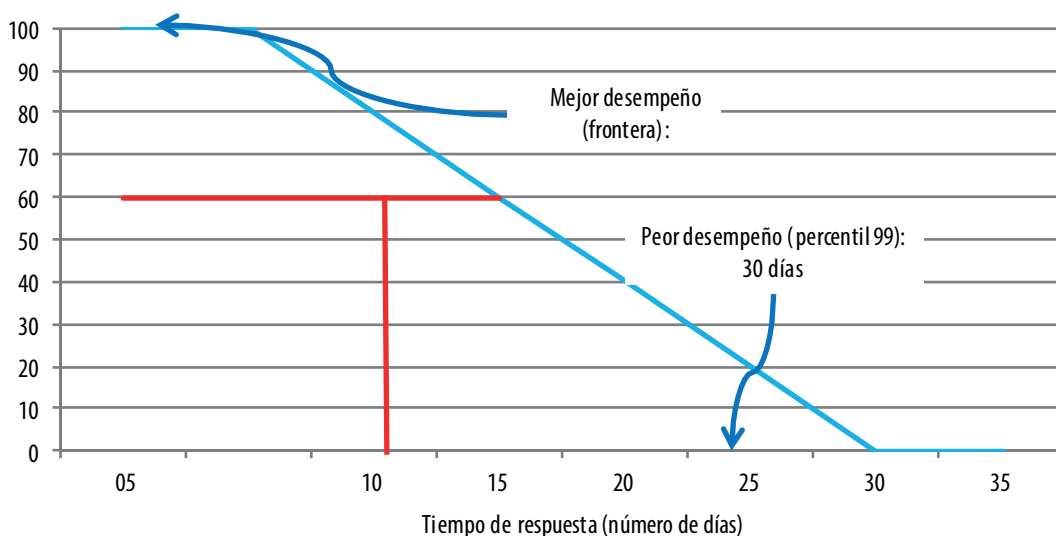
## METODOLOGÍA

El Índice Municipal se estima con base en la calificación distancia a la frontera para cada subíndice;<sup>1</sup> mide qué tan lejano se encuentra cada municipio con respecto al que muestra el mejor desempeño dentro de cada componente, es decir, captura la brecha entre un municipio determinado y el mejor en cada uno de los indicadores de los subíndices. Se estima mediante dos pasos: la normalización de cada indicador y el promedio ponderado de los indicadores por municipio. Para la normalización, se utiliza la siguiente transformación por cada indicador para los diez municipios:  $(\text{peor}-x)/(\text{peor}-\text{frontera})$ , en donde peor es la medida más baja y frontera es la más alta.

La calificación del mejor será igual a uno y la del peor a cero. El resto se ubicará linealmente entre ambos. Por ejemplo, si el mejor municipio tarda cinco días en autorizar un permiso de construcción y el peor treinta, cinco será frontera y treinta será peor, por lo que si uno tarda quince días, su indicador normalizado será de 60 (Figura 1).

La distancia a la frontera final se agrega mediante un promedio ponderado. Se asignó a todos los subíndices el mismo peso, 20 puntos, dando un total de 120 como frontera. Después, cada subíndice y el índice se dividen entre la puntuación máxima para hacer más intuitiva su interpretación. De esta manera, la evaluación de distancia a la frontera de cada municipio se indica en la escala de cero a 100, donde 0 representa el peor desempeño y 100 el mejor. Se usaron hasta dos decimales para los cálculos. El índice final se determina al ordenar la distancia a la frontera agregada de cada municipio, redondeada a dos decimales.

**FIGURA 1.** Representación gráfica de la metodología de distancia a la frontera.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>1</sup> Utilizadas por el Banco Mundial para el reporte *Doing Business*, W. B. (2016). “Distance to Frontier and Ease of Doing Business Ranking”, disponible en [doingbusiness.org](http://doingbusiness.org).

## RESULTADOS

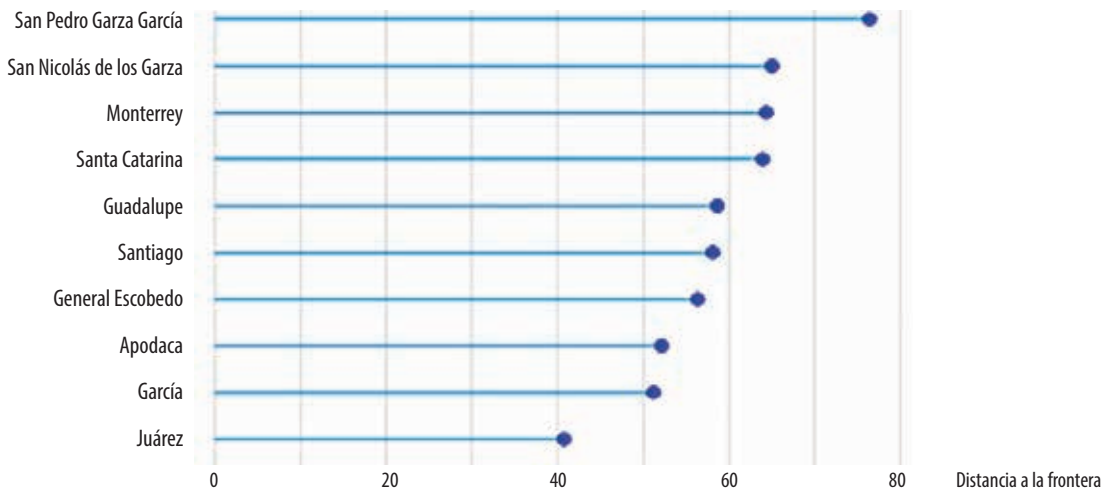
### ÍNDICE MUNICIPAL: RESULTADOS

El índice agregado se muestra en la Figura 5 de forma gráfica. Visualmente se alcanzan a distinguir tres grupos. San Pedro destaca por ser el municipio más cercano a la frontera con considerable distancia de ventaja con respecto al segundo lugar, San Nicolás. Monterrey y Santa Catarina ocupan respetivamente el tercero y cuarto lugar. La diferencia entre estos tres municipios: San Nicolás, Monterrey y Santa Catarina, es muy estrecha. Les siguen Guadalupe, Santiago y Escobedo, los cuales conforman un segundo bloque muy cerrado. Por último, Apodaca, García y Juárez conforman el tercer grupo, de los rezagados.

Cabe resaltar que al realizar un análisis de sensibilidad, los tres grupos se mantuvieron generalmente constantes, cambiando posiciones entre los del mismo bloque, y sin mostrar cambios abruptos entre uno y otro. Lo anterior es muestra de la robustez del índice, tanto del cálculo y de las estimaciones como de las variables utilizadas.

Si el índice se analiza visualmente en un mapa (como se muestra en la Figura 6), parece existir un efecto de ubicación geográfica con el municipio puntero como el centro. Es decir, a mayor distancia del centro, mayor distancia a la frontera. Particularmente, Monterrey y Santa Catarina, así como San Nicolás, son los de mejor desempeño después de San Pedro. Los siguientes municipios en desempeño no cuentan con frontera con San Pedro Garza García y, obviamente, se encuentran más alejados.

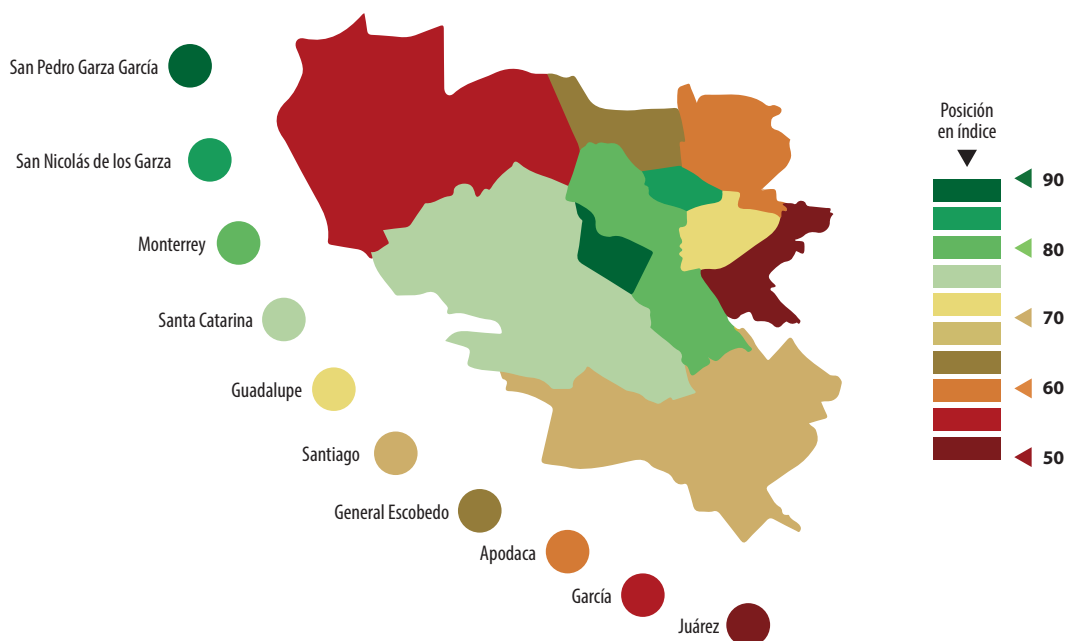
FIGURA 5. Índice municipal de negocios agregados: distancia a la frontera.



Fuente: Elaboración propia.

La distancia a la frontera muestra qué tan lejos del mejor desempeño (la frontera) se ubica en promedio un municipio, considerando los seis subíndices evaluados. La cual se indica en una escala de 0 a 100, donde 0 representa el mayor rezago con respecto al resto de los municipios evaluados, y 100 representa la frontera, es decir, el mejor desempeño.

FIGURA 6. Mapa del índice.



Fuente: Elaboración propia.

Se representa gráficamente la posición en el índice, de acuerdo con su distancia a la frontera, donde el color verde oscuro es el número uno y el rojo el último lugar.

## ÍNDICE MUNICIPAL: ANÁLISIS

Desagregando por subíndice, como se muestra en el Cuadro 3, se observa que San Pedro obtiene el primer lugar en mayor número de áreas; es el de mejor posición en Ambiente de seguridad, Servicios básicos, Capital humano y Desempeño administrativo. Sin embargo, Monterrey y Guadalupe lo superan en Facilidad para construir y Facilidad para abrir un negocio; subíndices en los que se ubica en sexto y cuarto lugar, respectivamente. Por el contrario, Juárez, García y Apodaca se encuentran frecuentemente entre los últimos lugares.

Analizando las variaciones dentro de los subíndices (Figura 7), se puede obtener un panorama del desempeño de los municipios. Por ejemplo, los índices de menor variación, aunque no necesariamente los más competitivos, son el de Ambiente de seguridad y el de Desempeño administrativo y, a pesar de la similitud en la poca variación, se puede apreciar que en promedio, los municipios tuvieron mejor desempeño en Ambiente de seguridad que en Desempeño administrativo, ya que la media del índice de seguridad es mayor. Por otro lado, los de mayor variación son Facilidad para abrir un negocio y Capital humano. No obstante, contrasta la ubicación de los promedios de ambos subíndices; mientras que en Apertura de negocios el promedio está cercano al puntero y en Capital humano el promedio se encuentra más próximo al último lugar. Lo que indica que en Apertura de negocios, el retraso de Juárez

es significativo con respecto al promedio y, en cuanto a Capital humano, San Pedro tiene una ventaja destacada con respecto a la mayoría del resto de los municipios evaluados.

En el subíndice de Facilidad para construir, después de Monterrey, destaca Santiago, debido a la facilidad para obtener información de los trámites evaluados, así como cantidad y calidad de información disponible, superando a otros con mayores recursos como Apodaca, por ejemplo. Además, Santiago es competitivo en número de requisitos solicitados y en tiempo estipulado para resolverlos. Le siguen General Escobedo, San Nicolás y Santa Catarina. Los más rezagados fueron García, Apodaca y Juárez, principalmente porque sus páginas de internet no son amigables ni muestran información completa. Es pertinente señalar que los municipios que obtuvieron puntos adicionales por contar con las mejores prácticas fueron Monterrey, Santiago y Salinas Victoria por haber declarado que contaban con una Ventanilla Única de Construcción para agilizar los trámites; General Escobedo<sup>1</sup> recibió también puntos extra por ser el único que, de acuerdo a la información recabada durante las entrevistas a profundidad realizadas para este estudio, cuenta con la figura de la afirmativa ficta, por su parte, Santa Catarina cuenta con la figura de la negativa ficta.<sup>2</sup>

En el subíndice Facilidad para abrir un negocio Guadalupe, Monterrey y Santa Catarina ocupan los primeros tres lugares, seguidos por San Pedro, San Nicolás y General Escobedo. Estos destacan por tener páginas de internet con información muy completa, solicitar el menor número de requisitos y tener los tiempos de respuesta más cortos. Conjuntamente, las mejores prácticas que se consideraron y dieron puntos extra a los municipios fueron la certificación y el funcionamiento de ventanillas de atención única, en concreto, el Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE). Por el contrario, a los municipios que solicitaban permisos adicionales a la operación de negocios se les restó puntos.

En el área de seguridad, San Pedro destaca por tener la mayor cantidad de personal en seguridad pública por 10,000 habitantes, así como las menores tasas de robo de negocios y de vehículos por cada 10,000 habitantes. Le siguen General Escobedo, Santiago y Guadalupe. Por el contrario, García, Monterrey y Apodaca ocupan el octavo, noveno y décimo lugar respectivamente. Aunque no figura entre los primeros lugares, General Escobedo resalta por ser el municipio con mayor presupuesto dedicado a la remuneración de los servidores públicos en el área de seguridad; Juárez y Santiago destacan porque tienen tasas de robo a negocio, comparables a las de San Pedro.

---

<sup>1</sup> Aunque se trató de confirmar esta información directamente con los funcionarios de General Escobedo, al momento de la redacción de este documento no se había obtenido respuesta. Sin embargo, no se encontraron razones para desconfiar de la información proporcionada por nuestros entrevistados.

<sup>2</sup> A pesar de que es preferible la afirmativa ficta, se le otorgó a Santa Catarina medio punto ya que el usuario tiene asegurada una respuesta en el tiempo establecido, sea o no favorable la respuesta.

CUADRO 3. Índice desagregado con distancia a la frontera y posición.

Municipio	Índice agregado (6 subíndices)	Distancia a la frontera (6 subíndices)	Facilidad para construir		Facilidad de abrir un negocio	
			Lugar	DAF	Lugar	DAF
San Pedro Garza García	1	76.44	6	66.55	4	78.80
San Nicolás de los Garza	2	65.07	4	74.23	5	74.75
Monterrey	3	64.34	1	84.06	2	82.01
Santa Catarina	4	63.93	5	71.03	3	81.75
Guadalupe	5	58.73	7	65.93	1	82.15
Santiago	6	58.14	2	80.56	7	65.03
General Escobedo	7	56.36	3	77.77	6	72.73
Apodaca	8	52.14	9	48.52	8	61.44
García	9	51.30	8	54.58	9	40.66
Juárez	10	40.85	10	41.22	10	31.87

Ambiente de Seguridad		Servicios básico		Capital humano		Desempeño administrativo	
Lugar	DAF	Lugar	DAF	Lugar	DAF	Lugar	DAF
1	86.57	1	87.96	1	76.44	1	62.31
5	65.47	2	76.76	2	52.74	7	46.50
9	60.69	6	60.23	3	45.94	3	53.09
6	64.99	3	75.68	4	39.01	4	51.08
4	66.02	4	73.00	7	36.85	10	28.42
3	73.68	10	41.95	5	38.25	6	49.35
2	74.73	8	53.09	9	25.51	9	34.32
10	60.62	7	55.13	6	37.55	5	49.57
8	61.03	5	66.01	8	28.11	2	57.41
7	61.46	9	50.12	10	24.82	8	35.61

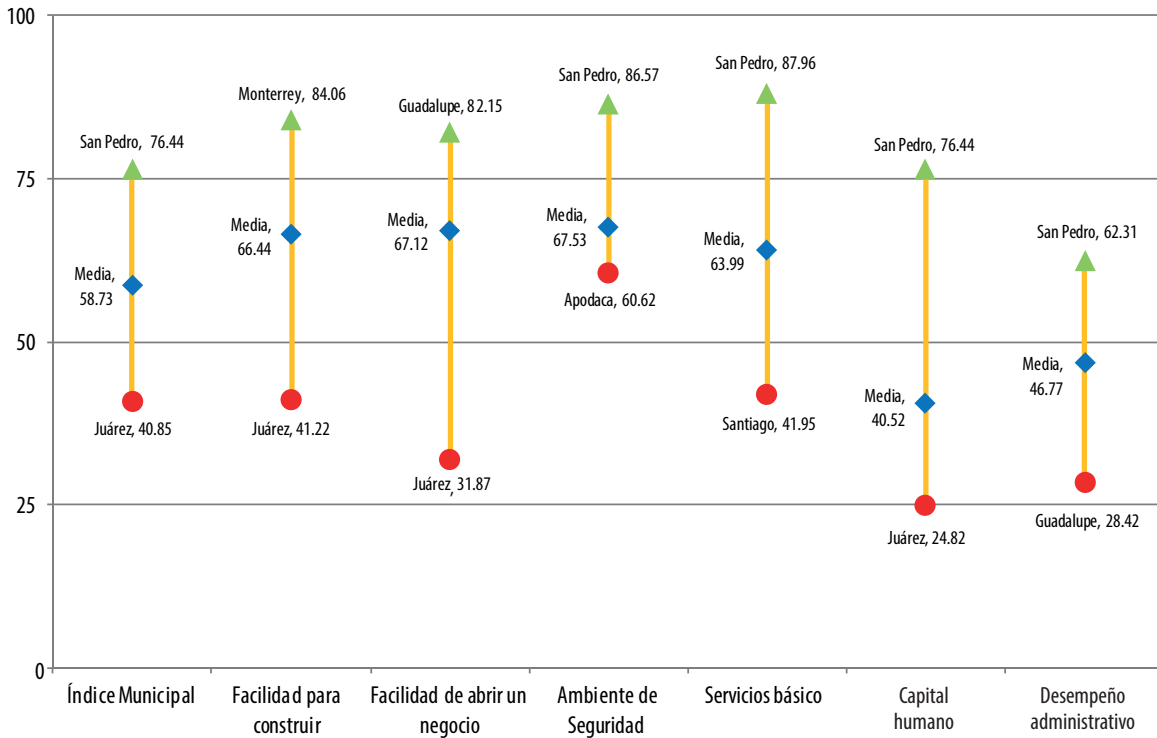
Fuente: Elaboración propia.

La distancia a la frontera (DAF) muestra qué tan lejos del mejor desempeño (la frontera) se ubica en promedio un municipio. La cual se indica en una escala de 0 a 100, donde 0 representa el mayor rezago con respecto al resto de los municipios evaluados y 100 representa la frontera, es decir, el mejor desempeño. El lugar señala la posición relativa de cada municipio con respecto al resto.

San Pedro y San Nicolás ocupan los primeros dos lugares, en ese orden, en los subíndices de Servicios básicos y Capital humano. Se ubican en tercera posición Santa Catarina en Servicios básicos y Monterrey en Capital humano. En contraste, General Escobedo y Juárez son los últimos en estos rubros. Cabe mencionar que Santiago es el que tiene mayor rezago en Servicios básicos, y García tiene el octavo lugar en el subíndice de Capital humano. Dentro de Servicios sobresalen, por su mala condición, las calles y avenidas de Apodaca y Monterrey.

En Capital humano, San Pedro es el municipio de mayor nivel educativo, ingreso mensual promedio, esperanza de vida y acceso a internet de los hogares. Sin embargo, San Nicolás es el de mayor inversión pública por habitante, seguido de Santa Catarina; en cambio el nivel más bajo de inversión pública corresponde a Apodaca.

FIGURA 7. Variaciones en el desempeño de la distancia a la frontera.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, en el subíndice Desempeño administrativo San Pedro Garza García permanece a la cabeza y destaca García en segundo lugar. San Nicolás cae hasta el séptimo lugar, por encima de Juárez, General Escobedo y Guadalupe (Cuadro 3). San Pedro aventaja gracias a que tiene la mayor tasa de ingresos propios, el menor costo de corrupción y la mayor transparencia presupuestaria detrás de Monterrey. García sigue de cerca a San Pedro en cuanto a la tasa de ingresos propios, pero además cuenta con la mayor satisfacción ciudadana en trámites. A San Nicolás, le afectan negativamente que cuenta con el mayor costo de corrupción, medido en pesos pagados en sobornos por trámite y por tener la mayor tasa de deuda con respecto a sus ingresos propios.

## ÍNDICE POR MUNICIPIO: FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

El índice resume de forma estilizada mucha información. No obstante, se puede realizar un análisis por municipio. A continuación, se detallan las fortalezas y áreas de oportunidad a nivel componente.

Por estadística, casi 70 por ciento de las observaciones se ubicarán dentro de una desviación estándar o menos de la media. Por lo tanto, se considera una fortaleza si el municipio se encuentra por arriba del promedio, a una distancia mayor a una desviación estándar; por el contrario, se entiende como un área de oportunidad si el municipio se encuentra por debajo del promedio, a una distancia mayor a una desviación estándar.



# SAN PEDRO GARZA GARCÍA

## FORTALEZAS

- Funcionamiento de ventanilla SARE o similar.
- Tasa de robo a negocio por cada 10,000 habitantes (Total 2017), y de robos de vehículos por cada 10 mil habitantes (Total 2017).
- Personal empleado en seguridad pública del municipio al cierre de 2016.
- Suministro y pureza de agua potable, conexión y descarga segura de drenaje, sin fugas de aguas negras. Servicio de iluminación y atención inmediata de fallas. Separación de residuos.
- Condiciones de calles y avenidas y señalamientos claros.
- Población entre 15 y 29 años con educación media superior o más. Escolaridad promedio.
- Esperanza de vida e ingreso mensual promedio por hogar.
- Porcentaje de hogares con acceso a internet. Sucursales de la banca múltiple por cada 100,000 habitantes.
- Autonomía financiera (Ingresos propios / Ingresos totales) y costo de corrupción.
- Transparencia en gasto.

## ÁREAS DE OPORTUNIDAD

- Número de requisitos para licencia de construcción comercial.
- Número de requisitos, sin incluir número de copias para realizar el trámite de rasantes.
- Número de requisitos, sin incluir número de copias para realizar el trámite de ventas.
- Tiempo de respuesta promedio para trámite de licencia de uso de suelo, edificación y/o construcción.
- Número de gasolineras establecidas por cada 10,000 vehículos registrados.
- Inversión pública / Ingresos totales.



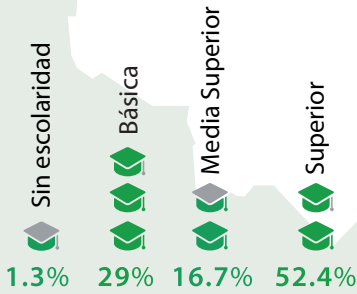
## DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL

### Superficie

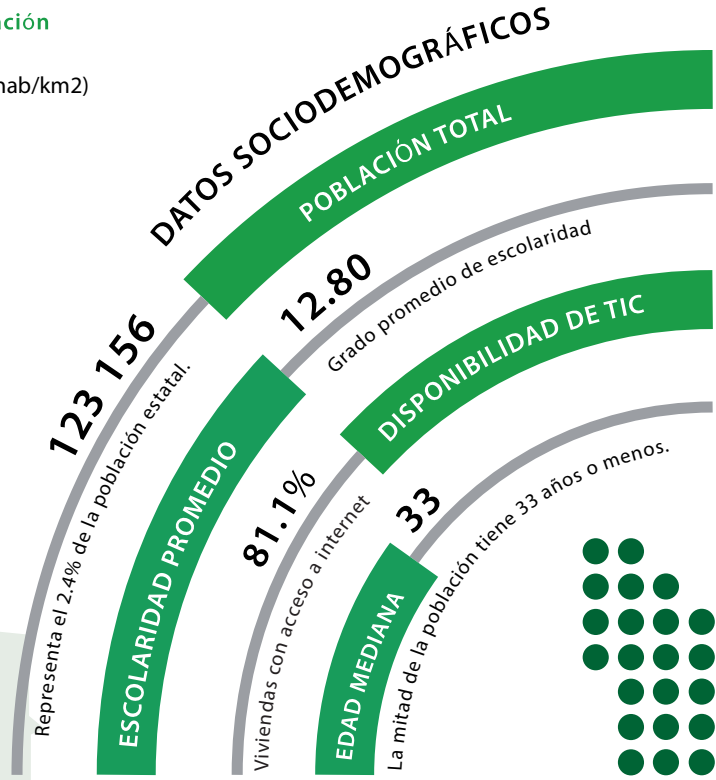
0.1%  
del territorio  
estatal

### Densidad de población

1 739.9 (hab/km2)



### ESCOLARIDAD



## PERFIL SECTORIAL

Distribución del empleo

Empleo : 145 470 asegurados al IMSS

### SUBSECTOR

34%

Servicios profesionales y técnicos  
(22% Total del subsector en el estado)

9%

Construcción de edificaciones y de obras de ingeniería civil  
(13% Total del subsector en el estado)

6%

Preparación y servicio de alimentos y bebidas  
(18% Total del subsector en el estado)

4%

Servicios personales para el hogar y diversos  
(13% Total del subsector en el estado)

4%

Servicios de enseñanza, investigación científica y difusión cultural  
(15% Total del subsector en el estado)

65%



Servicios  
(20% Total del sector en el estado)

13%



Comercio  
(7% Total del sector en el estado)

11%



Construcción  
(11% Total del sector en el estado)

7%

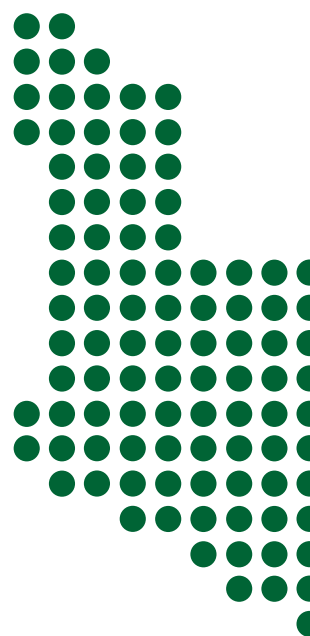


Manufactura  
(2% Total del sector en el estado)

3%

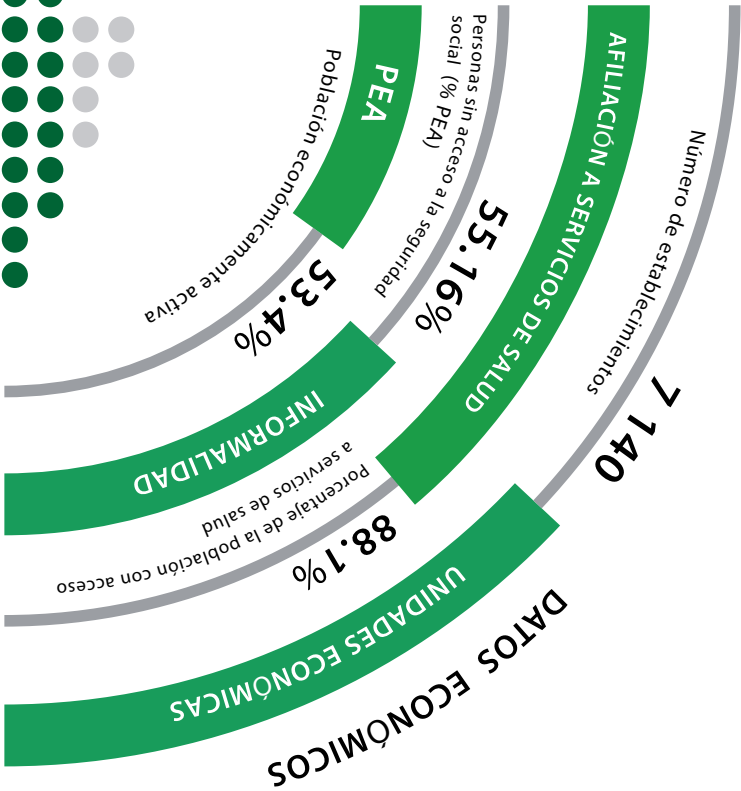
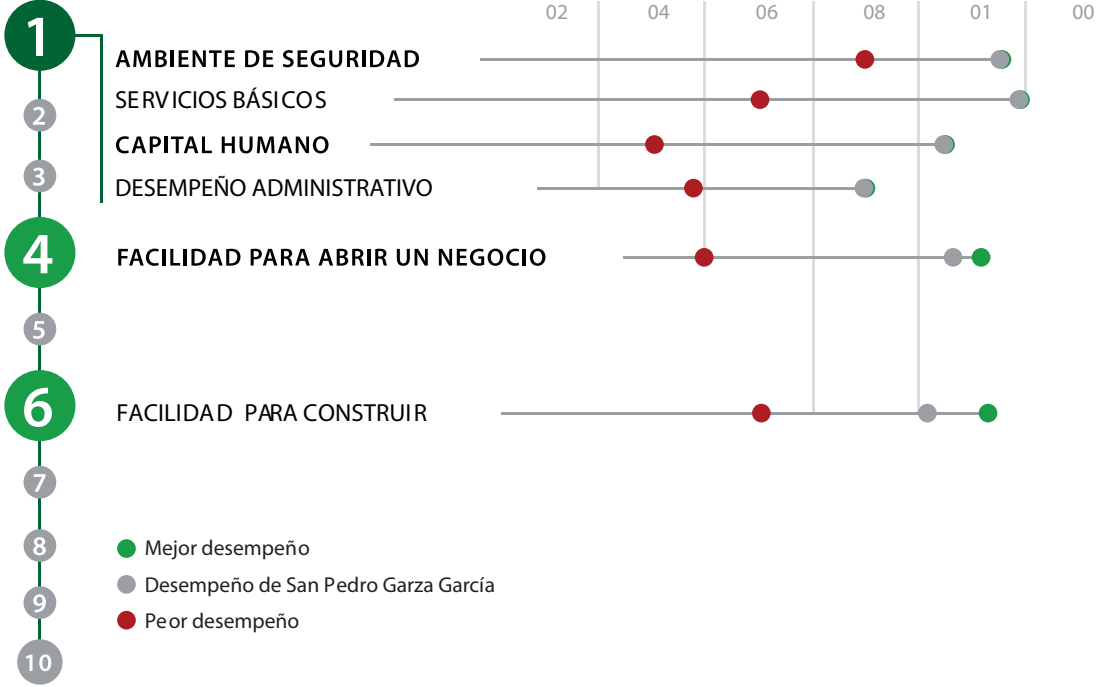


Transporte  
(4% Total del sector en el estado)



LUGAR

## 1 LUGAR



**1.6%**   
TASA DE DESEMPLEO



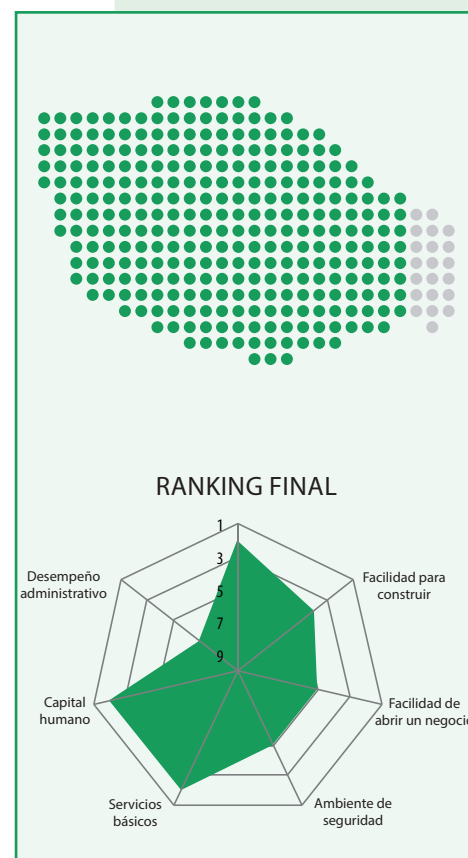
# SAN NICOLÁS DE LOS GARZA

## FORTALEZAS

- Tiempo de respuesta para la licencia de construcción comercial.
- Número de requisitos, sin incluir número de copias para realizar el trámite de venta de alcohol (Anuencia municipal).
- Fugas de aguas negras por rupturas.
- Señalamientos claros.
- Cobertura de servicios: disponibilidad de agua potable entubada.
- Porcentaje de la población entre 15 y 29 años que cuenta con educación media superior o más.
- Escolaridad promedio de la población entre 15 y 29 años de edad.
- Hogares con acceso a internet.
- Inversión pública ejercida por cada mil habitantes.
- Gasto corriente / Ingresos totales.

## ÁREAS DE OPORTUNIDAD

- Costo de corrupción.
- Grado de endeudamiento público (Deuda / Ingresos propios).



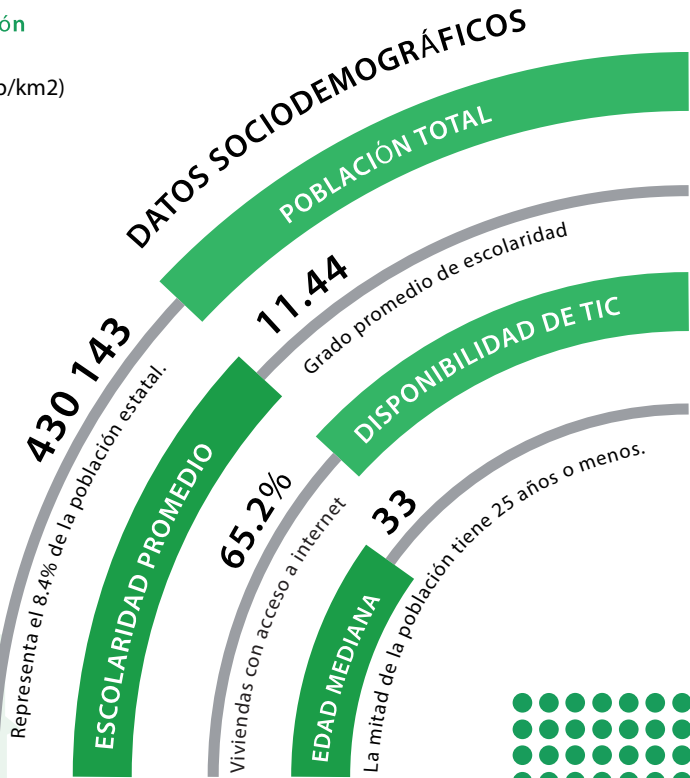
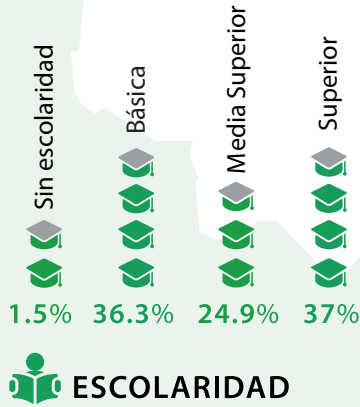
## DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL

Superficie

0.1%  
del territorio  
estatal

Densidad de población

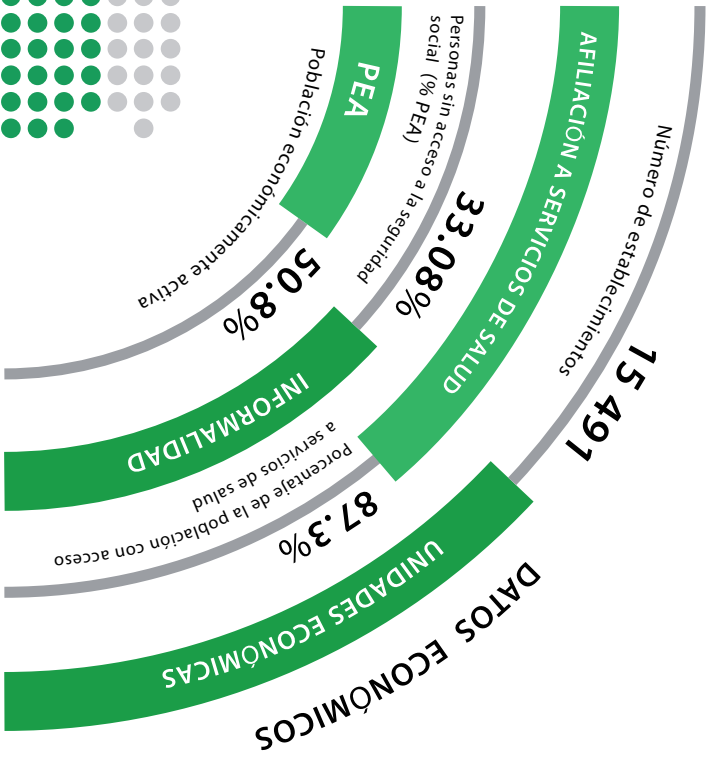
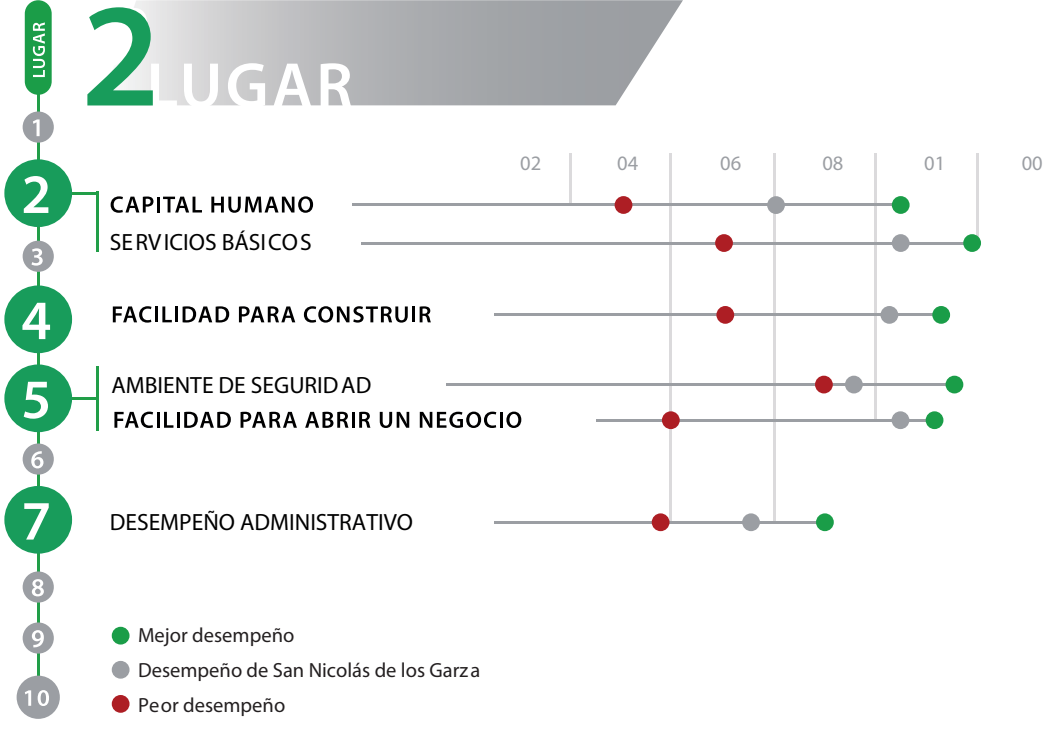
7 148.8 (hab/km2)



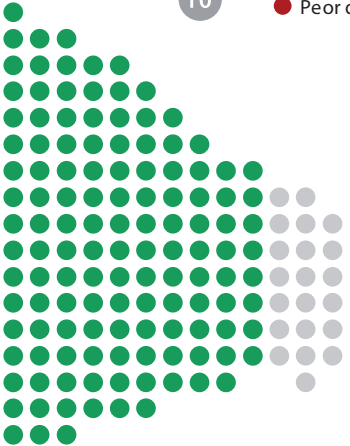
## PERFIL SECTORIAL

Empleo : 368 854 asegurados al IMSS





**3.3%**   
TASA DE DESEMPLEO





# MONTERREY

# 3

## FORTALEZAS

- La información detallaba los costos en pesos mexicanos para: licencia de construcción comercial, rasantes, ventas.
- Ventanilla Única de Construcción.
- La información detallaba tiempo de respuesta para venta de alcohol (Anuencia municipal).
- La información detallaba los costos en pesos mexicanos para licencia de uso de suelo y número de requisitos, sin incluir número de copias para realizar el trámite de licencia de uso de suelo.
- Funcionamiento de ventanilla SARE o similar.
- Personal médico de las instituciones del sector público de salud al 31 de diciembre de 2016 por cada 10,000 habitantes.
- Transparencia presupuestaria.

## ÁREAS DE OPORTUNIDAD

- Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite de ventas.
- Tiempo de respuesta promedio para trámite de licencia de uso de suelo, edificación y/o construcción.
- Condición de calles y avenidas: con baches, coladeras hundidas o abiertas.
- Esperanza de vida.





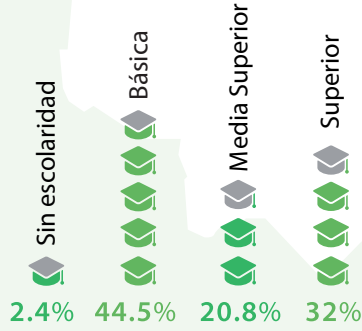
## DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL

Superficie

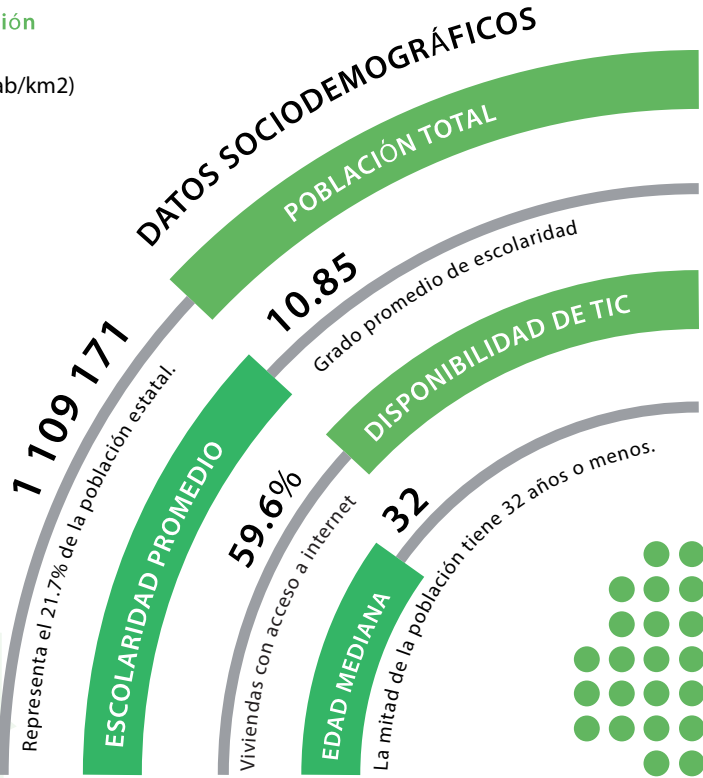
0.5%  
del territorio  
estatal

Densidad de población

3 414.5 (hab/km<sup>2</sup>)



## ESCOLARIDAD

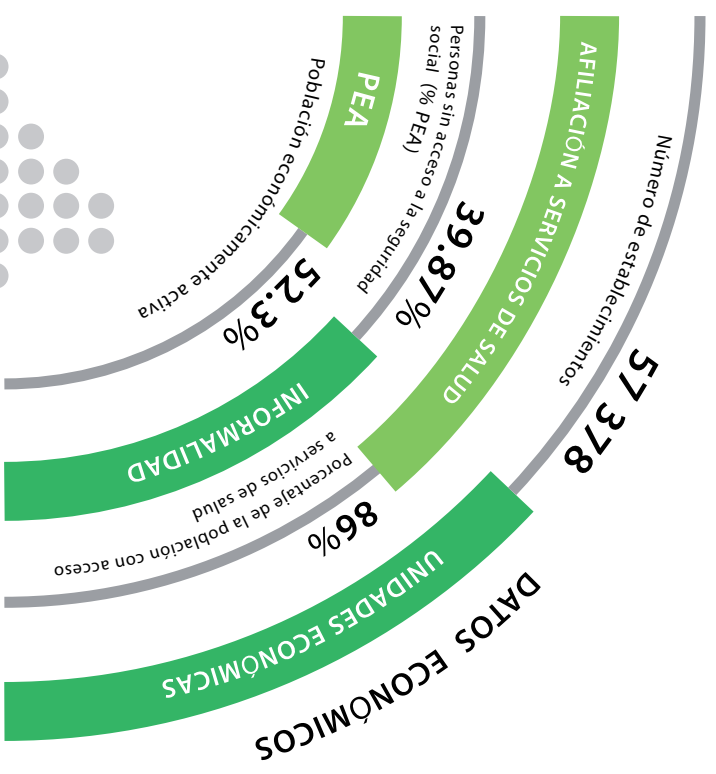
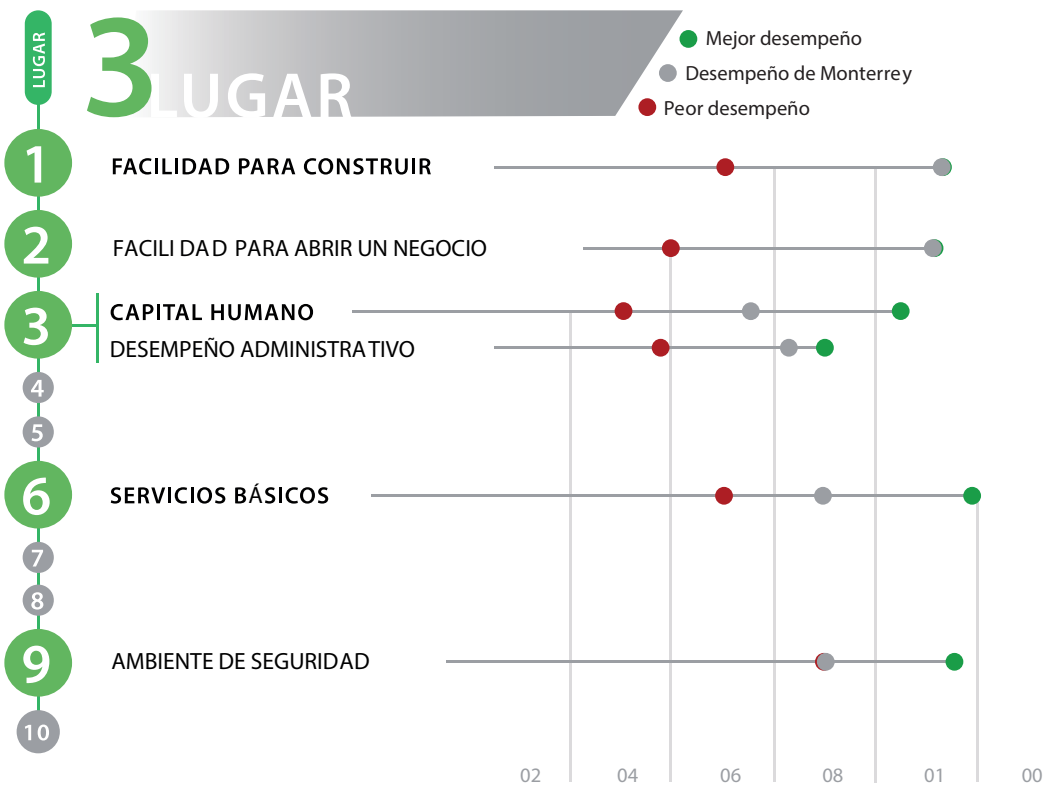


## PERFIL SECTORIAL

Distribución del empleo

Empleo : 679 194 asegurados al IMSS





**3.5%**   
TASA DE DESEMPLEO



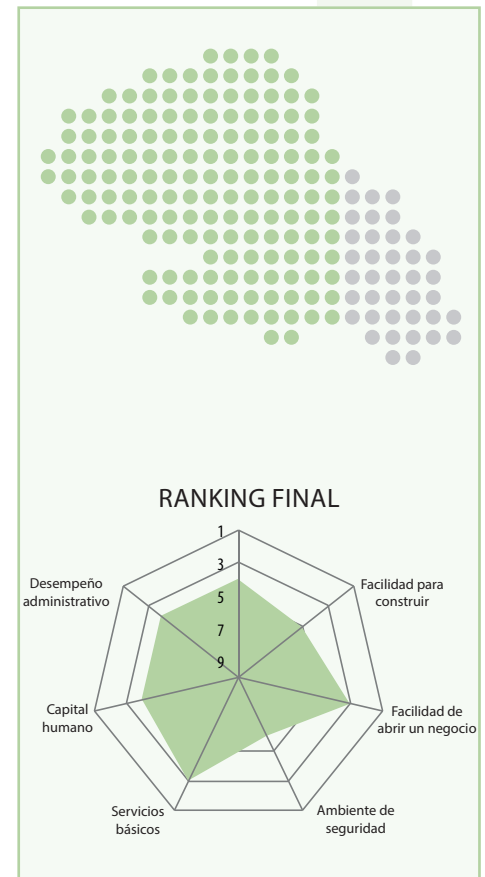
# SANTA CATARINA

## FORTALEZAS

- Ventanilla Única de Construcción.
- Negativa ficta.
- La información detallaba tiempo de respuesta para venta de alcohol (Anuencia municipal).
- La información detallaba los costos en pesos mexicanos para venta de alcohol (Anuencia municipal).
- Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite de licencia de uso de suelo.
- Funcionamiento de ventanilla SARE o similar.
- Condición de calles y avenidas: libres de baches, coladeras hundidas o abiertas.
- Inversión pública ejercida por cada 1,000 habitantes.
- Inversión pública / Ingresos totales.
- Costo de corrupción.

## ÁREAS DE OPORTUNIDAD

- Tiempo de respuesta especificado para trámite de rasantes.
- Tiempo de respuesta especificado para trámite de venta de alcohol (Anuencia municipal).
- Tiempo de respuesta especificado para trámite.
- Dictamen de establecimientos comerciales.
- Autonomía financiera (Ingresos propios / Ingresos totales).





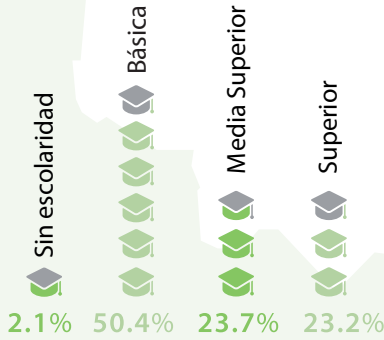
## DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL

Superficie

1.4%  
del territorio  
estatal

Densidad de población

324.3 (hab/km2)



## ESCOLARIDAD

## DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

296 954

Representa el 5.8% de la población estatal.

ESCOLARIDAD PROMEDIO

POBLACIÓN TOTAL

10.24

Grado promedio de escolaridad

54%

Viviendas con acceso a internet

EDAD MEDIANA

La mitad de la población tiene 28 años o menos.



## PERFIL SECTORIAL

Distribución del empleo

Empleo : 78 143 asegurados al IMSS

SUBSECTOR

10%

Fabricación y ensamble de maquinaria, equipos, aparatos, accesorios y artículos eléctricos, electrónicos y sus partes  
(12% Total del subsector en el estado)

59%



Manufactura

(9% Total del sector en el estado)

17%



Comercio

(4% Total del sector en el estado)

9%

Fabricación de productos de hule y plástico  
(18% Total del subsector en el estado)

11%



Servicios

(2% Total del sector en el estado)

7%

Fabricación de productos metálicos; excepto maquinaria y equipo  
(9% Total del subsector en el estado)

6%



Transporte

(5% Total del sector en el estado)

7%

Fabricación, ensamble y reparación de maquinaria, equipo y sus partes; excepto los eléctricos  
(18% Total del subsector en el estado)

6%



Construcción

(3% Total del sector en el estado)

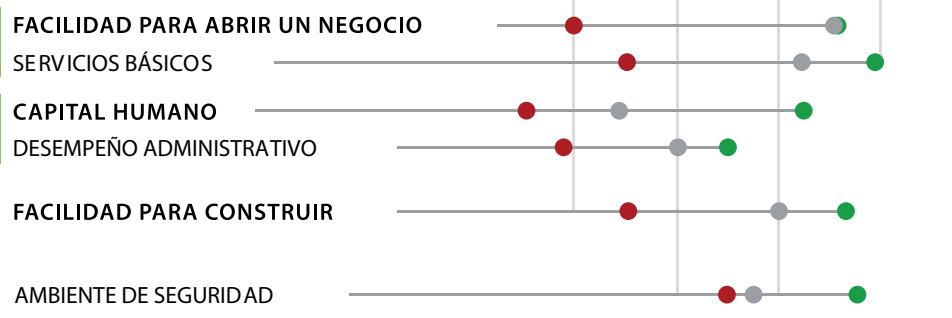
6%

Fabricación de alimentos  
(9% Total del subsector en el estado)

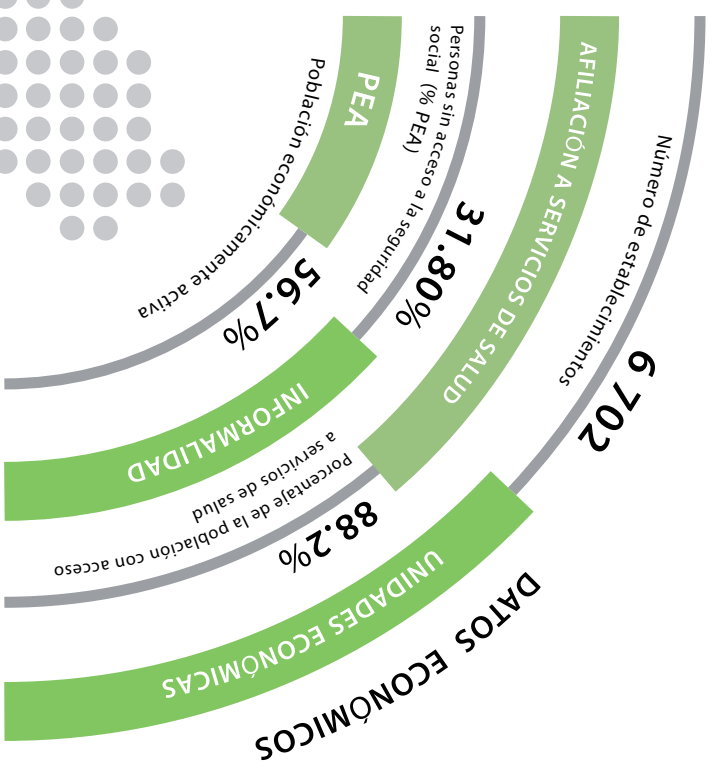
LUGAR

# 4 LUGAR

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10



● Mejor desempeño  
 ● Desempeño de Santa Catarina  
 ● Peor desempeño



3.6%   
 TASA DE DESEMPLEO



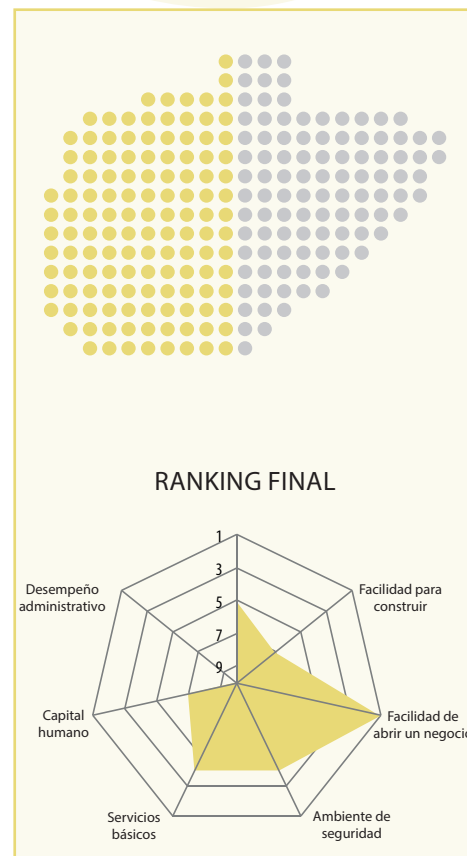
# GUADALUPE

## FORTALEZAS

- La información detallaba los costos en pesos mexicanos para licencia de construcción comercial, rasantes y ventas.
- La información detallaba tiempo de respuesta para venta de alcohol (Anuencia municipal).
- La información detallaba los costos en pesos mexicanos para la licencia de uso de suelo.
- Tiempo de respuesta especificado para el trámite de dictamen para establecimientos comerciales.
- Funcionamiento de ventanilla SARE o similar.
- Iluminación adecuada de calles y áreas públicas.

## ÁREAS DE OPORTUNIDAD

- Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite de rasantes y ventas.
- Tiempo de respuesta especificado para trámite de rasantes y ventas.
- Permiso para establecimientos comerciales (mala práctica).
- Autonomía financiera (Ingresos propios / Ingresos totales).
- Costo de corrupción.
- Nivel de endeudamiento (Deuda / Ingresos propios).





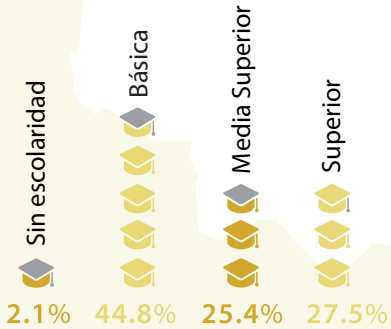
## DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL

Superficie

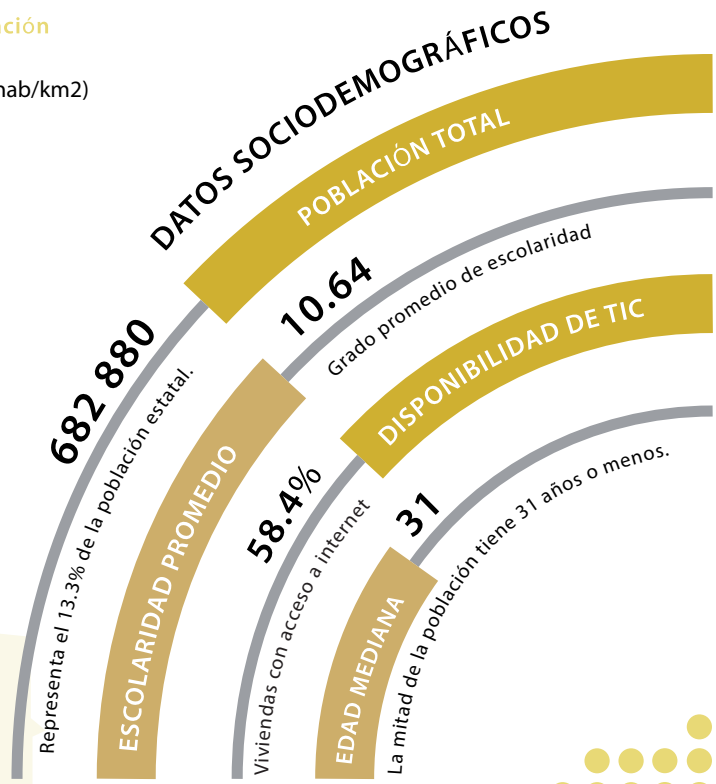
0.2%  
del territorio  
estatal

Densidad de población

5 802.1 (hab/km2)



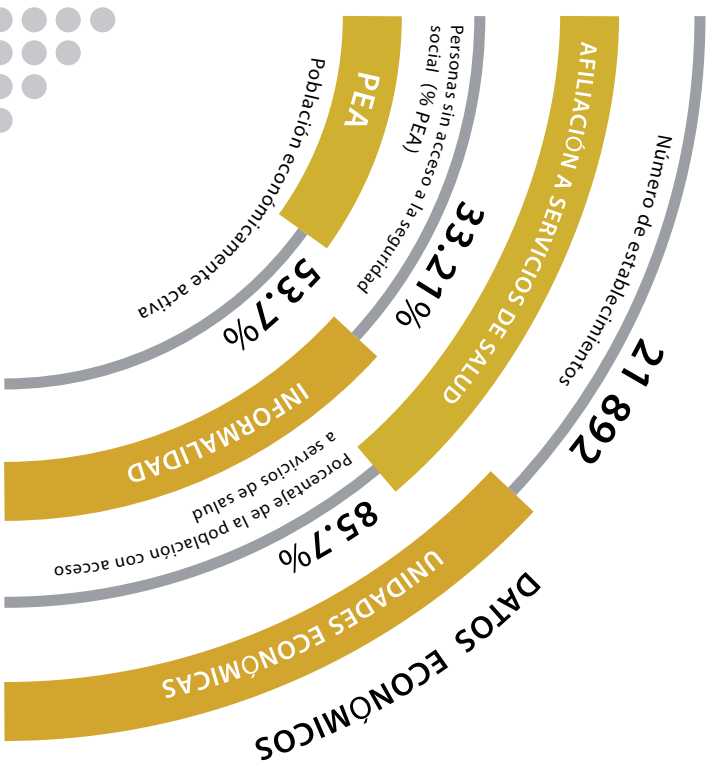
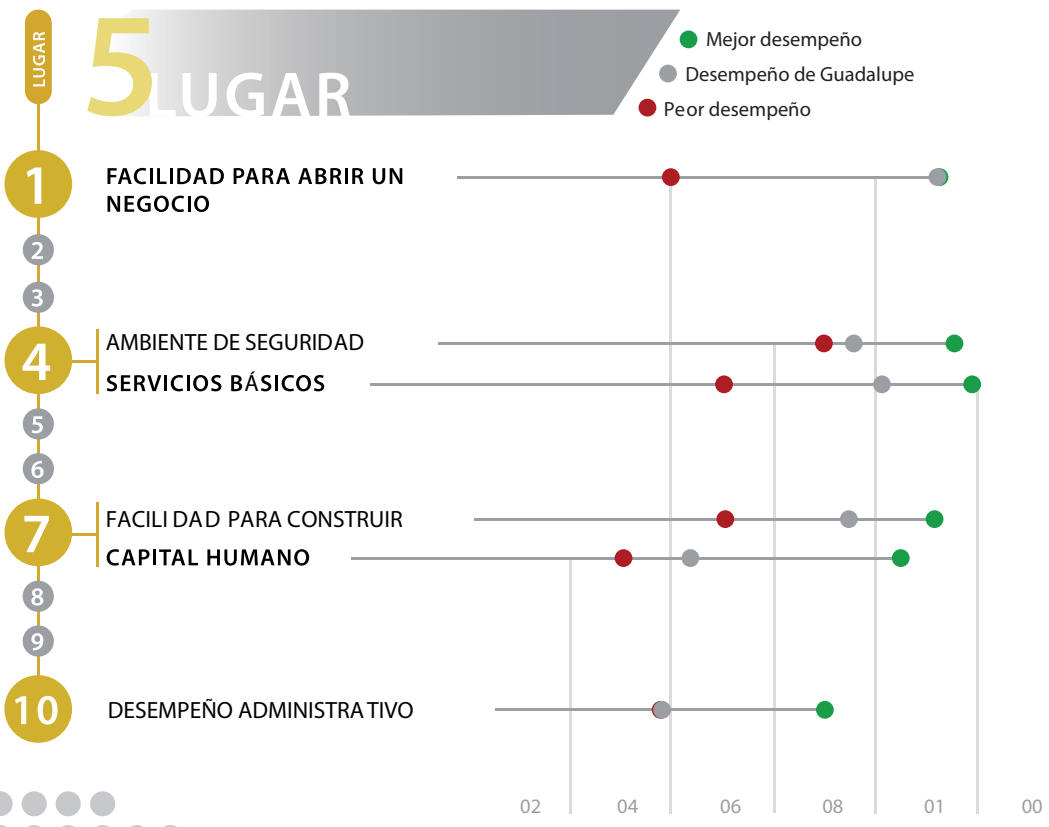
### ESCOLARIDAD



## PERFIL SECTORIAL

Empleo : 153 335 asegurados al IMSS





**3.5%**

**TASA DE DESEMPEÑO**



COLEGIO RENACIMIENTO COLEGIO RENACIMIENTO

# SANTIAGO

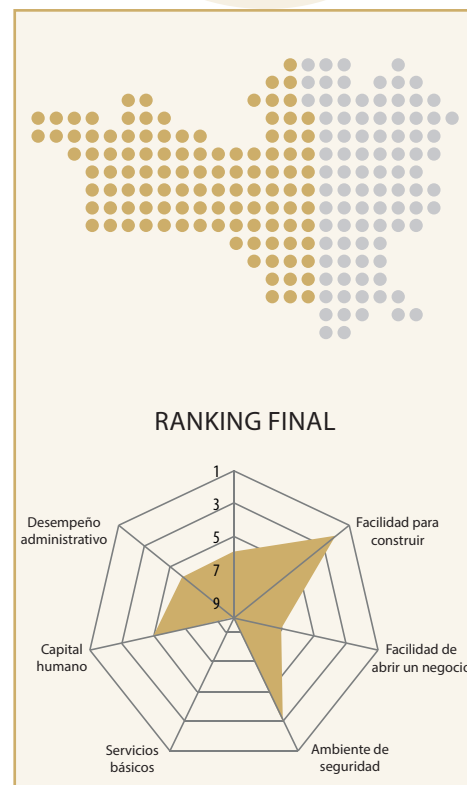


## FORTALEZAS

- Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite de ventas.
- Ventanilla Única de Construcción.
- La información detallaba tiempo de respuesta para la venta de alcohol (Anuencia municipal).
- Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite de licencia de uso de suelo.
- Tiempo de respuesta promedio para trámite de licencia de uso de suelo, edificación y/o construcción.
- Robo a negocio por cada 10,000 habitantes (Total 2017).
- Alumbrado público: atención inmediata de fallas.
- Gasolineras establecidas por cada 10,000 vehículos registrados.
- Autonomía financiera (Ingresos propios / Ingresos totales).
- Percepción ciudadana en frecuencia de corrupción en presidencias municipales.

## ÁREAS DE OPORTUNIDAD

- Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite de venta de alcohol (Anuencia municipal).
- Tiempo de respuesta especificado para el trámite de venta de alcohol (Anuencia municipal) y dictamen para establecimientos comerciales.
- Certificación PROSARE por la COFEMER.
- Solicitud de permiso para establecimientos comerciales (mala práctica).
- Pureza de agua potable: pura y cristalina.
- Conexión y descarga segura de drenaje.
- Recolección oportuna de desechos.
- Semáforos funcionales.
- Gasto corriente / Ingresos totales.



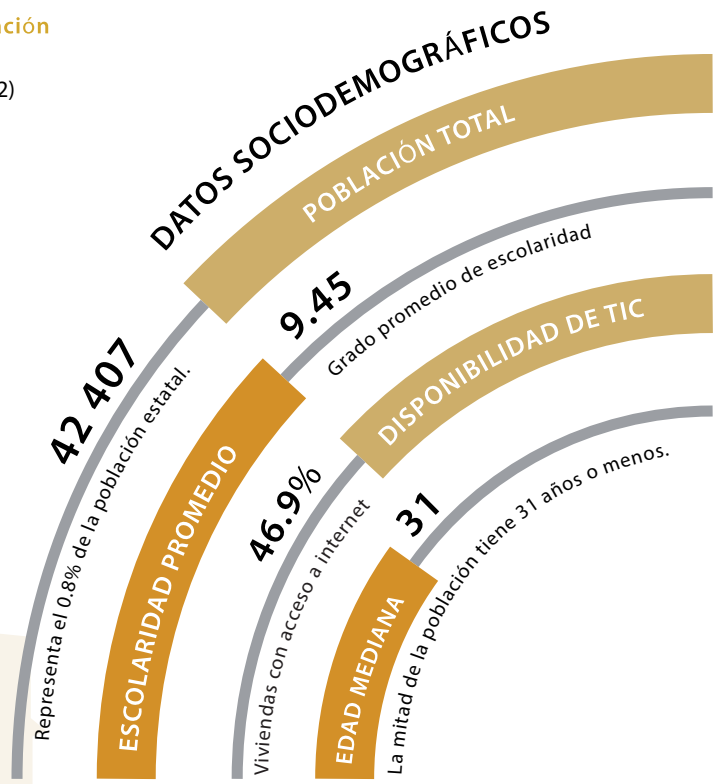
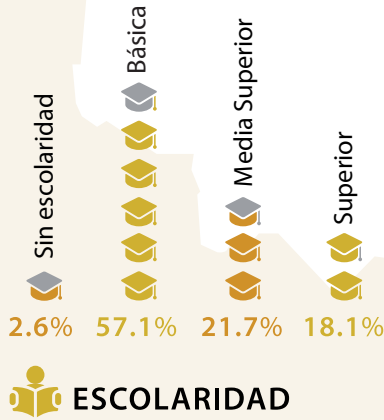
## DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL

Superficie

1.2%  
del territorio  
estatal

Densidad de población

57.4 (hab/km2)



## PERFIL SECTORIAL

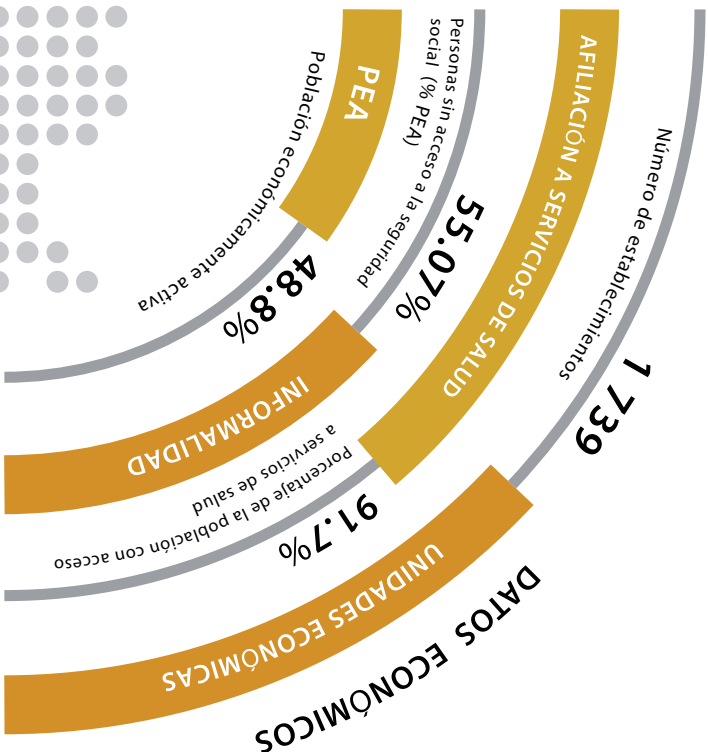
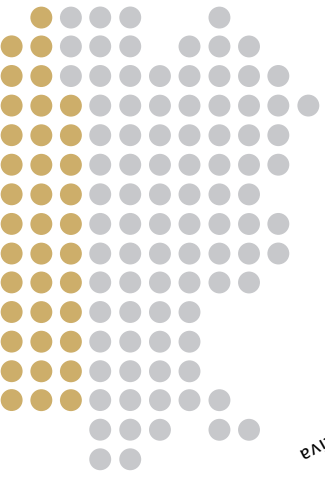
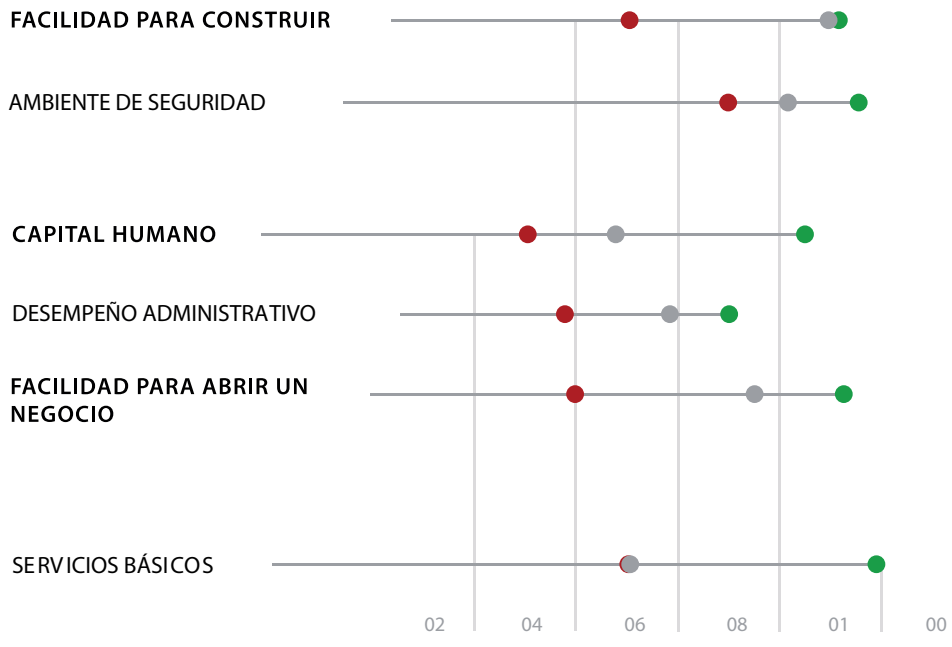
Empleo : 7 688 asegurados al IMSS



- LUGAR
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

## 6 LUGAR

● Mejor desempeño  
 ● Desempeño de Santiago  
 ● Peor desempeño



2.9%   
 TASA DE DESEMPEÑO



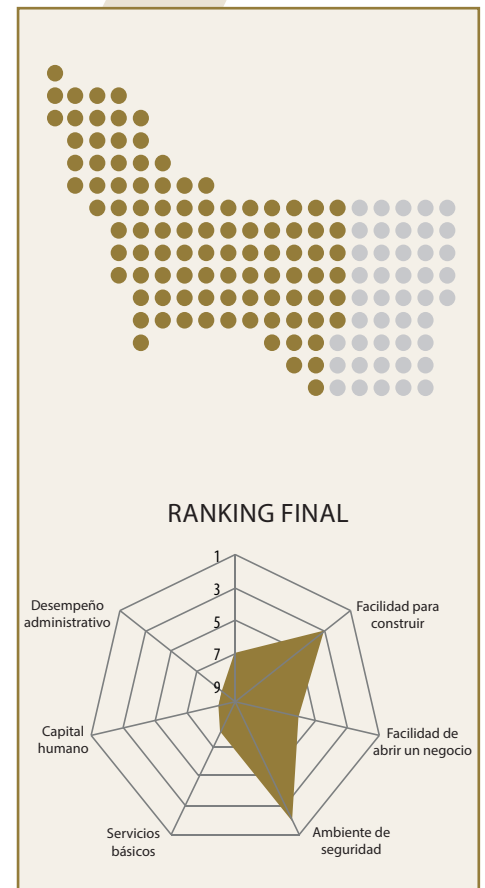
# GENERAL ESCOBEDO

## FORTALEZAS

- Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite de ventas.
- Tiempo de respuesta en licencia de construcción comercial.
- Afirmativa ficta.
- Funcionamiento de ventanilla SARE o similar.
- Porcentaje del gasto total dedicado a la remuneración del personal de Seguridad Pública municipal.
- Recolección oportuna de residuos.

## ÁREAS DE OPORTUNIDAD

- Tiempo de respuesta especificado para trámite de rasantes.
- Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite de licencia de uso de suelo.
- Suministro de agua, que llega de forma constante y sin interrupciones. Pureza del agua; potable, pura y cristalina.
- Gasto Corriente / Ingresos Totales.



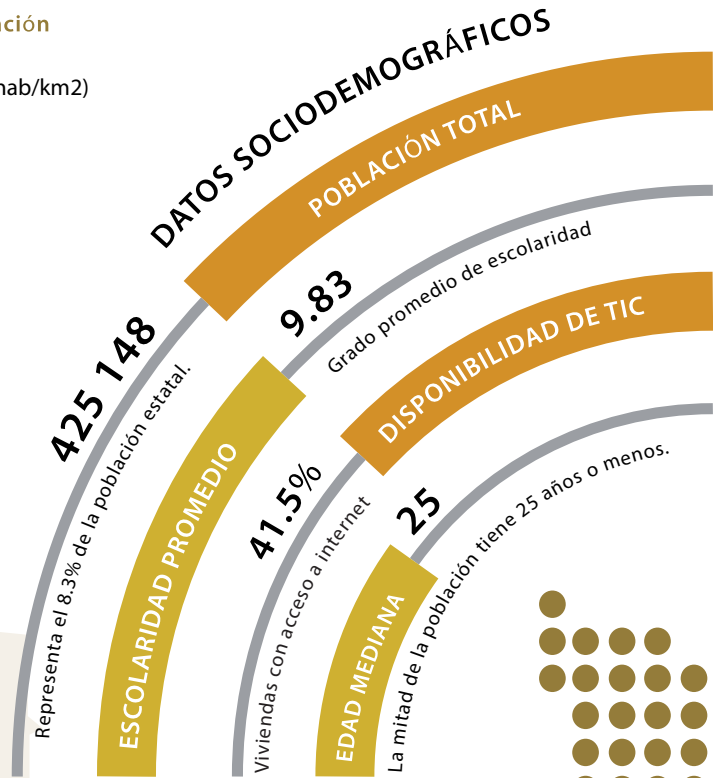
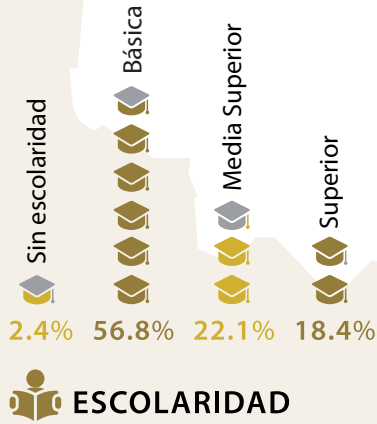
## DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL

Superficie

**0.2%**  
del territorio  
estatal

Densidad de población

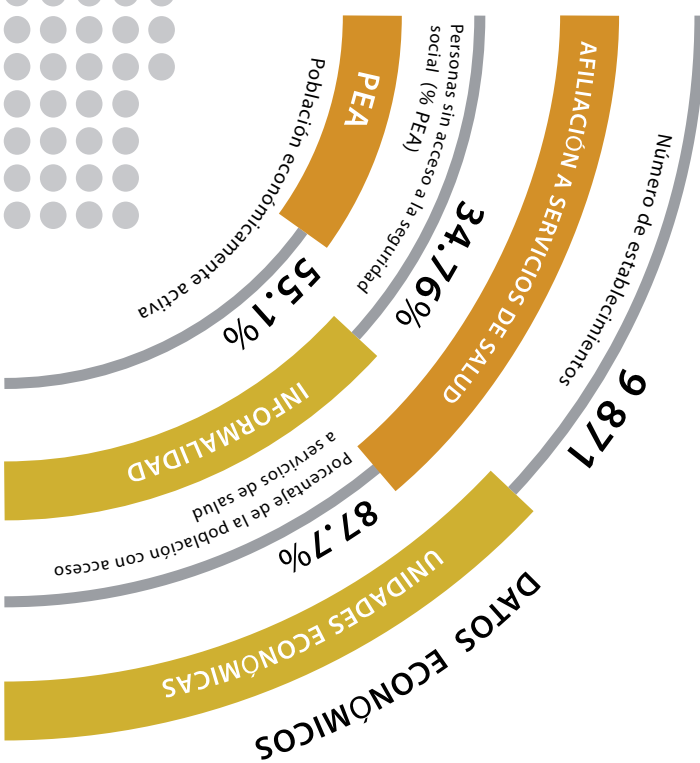
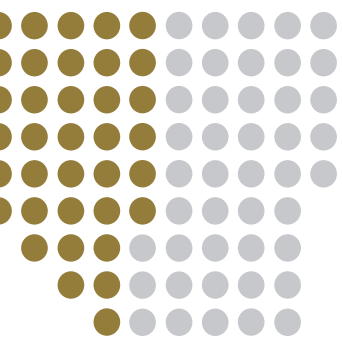
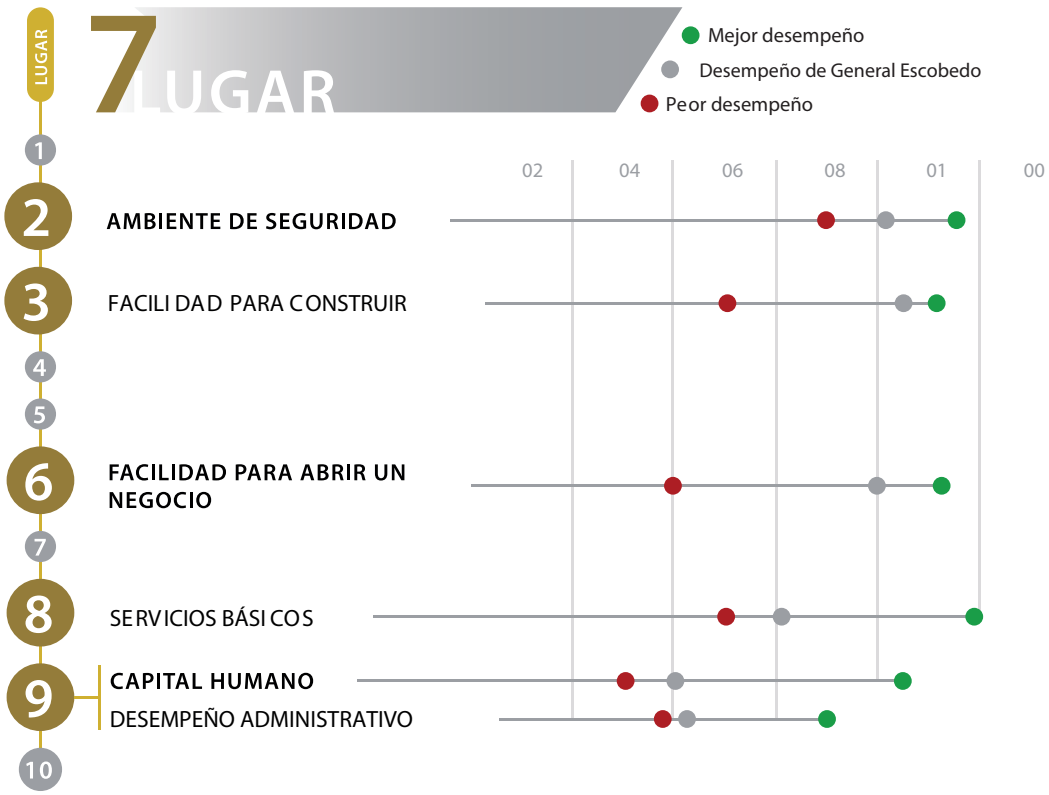
**2 854.8** (hab/km<sup>2</sup>)



## PERFIL SECTORIAL

Empleo : 70 538 asegurados al IMSS





**4.1%**   
TASA DE DESEMPEÑO



# APODACA

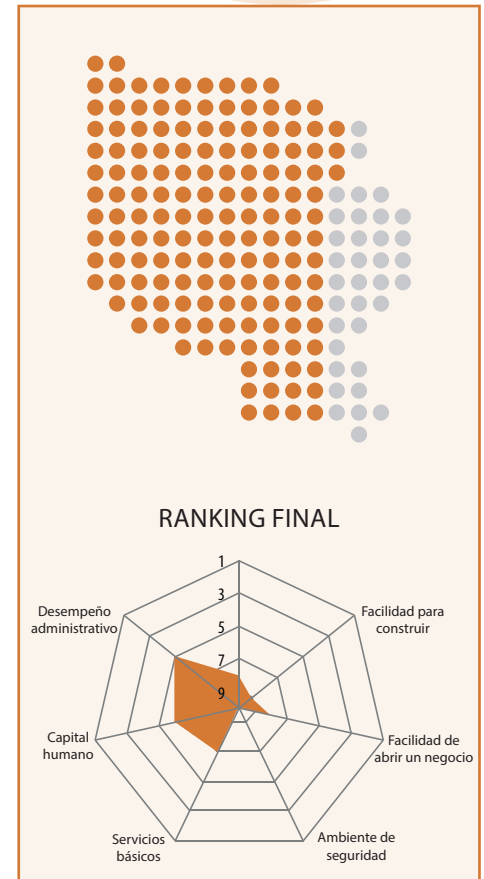


## FORTALEZAS

- La información detallaba tiempo de respuesta y los costos en pesos mexicanos para venta de alcohol (Anuencia municipal).
- Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite de dictamen de establecimientos comerciales.
- Funcionamiento de ventanilla SARE o similar.
- Recolección oportuna de residuos.
- Disponibilidad de agua entubada potable.

## ÁREAS DE OPORTUNIDAD

- Disponibilidad de información sobre el tiempo de respuesta para la licencia de construcción comercial, rasantes y ventas.
- Tiempo de respuesta de la licencia de construcción comercial.
- Disponibilidad de la información en un catálogo de trámites de la página web del municipio para el dictamen de establecimientos comerciales.
- Disponibilidad de la información sobre el tiempo de respuesta para el dictamen de establecimientos comerciales y para la licencia de uso de suelo.
- Disponibilidad de la información detallada de los costos en pesos mexicanos para el dictamen de establecimientos comerciales y para licencia de uso de suelo.
- Disponibilidad de la información sobre todos los requisitos para el dictamen de establecimientos comerciales.
- Tiempo de respuesta especificado para trámite de la licencia de uso de suelo.
- Iluminación de calles y áreas públicas, atención inmediata de fallas.
- Condición de calles y avenidas: con baches, coladeras hundidas o abiertas y señalamientos claros.
- Inversión pública ejercida por cada 1,000 habitantes.





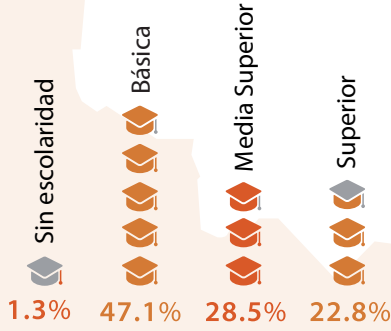
## DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL

Superficie

**0.4%**  
del territorio  
estatal

Densidad de población

**2 657.7** (hab/km<sup>2</sup>)



### ESCOLARIDAD

**597 207** Representa el 11.7% de la población estatal.

**ESCOLARIDAD PROMEDIO**

**10.59** Grado promedio de escolaridad

**58.5%** Viviendas con acceso a internet

**EDAD MEDIANA**

**26** La mitad de la población tiene 26 años o menos.

**DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

**POBLACIÓN TOTAL**



## PERFIL SECTORIAL

Empleo : 191 066 asegurados al IMSS

SUBSECTOR

**17%**

Construcción, reconstrucción y ensamble de equipo de transporte y sus partes  
(37% Total del subsector en el estado)

**14%**

Fabricación y ensamble de maquinaria, equipos, aparatos, accesorios y artículos eléctricos, electrónicos y sus partes  
(44% Total del subsector en el estado)

**7%**

Fabricación de productos metálicos; excepto maquinaria y equipo  
(21% Total del subsector en el estado)

**7%**

Fabricación de productos de hule y plástico  
(37% Total del subsector en el estado)

**6%**

Servicios profesionales y técnicos  
(5% Total del subsector en el estado)

**64%**



Manufactura

(25% Total del sector en el estado)

**12%**



Servicios

(5% Total del sector en el estado)

**10%**



Comercio

(7% Total del sector en el estado)

**9%**



Transporte

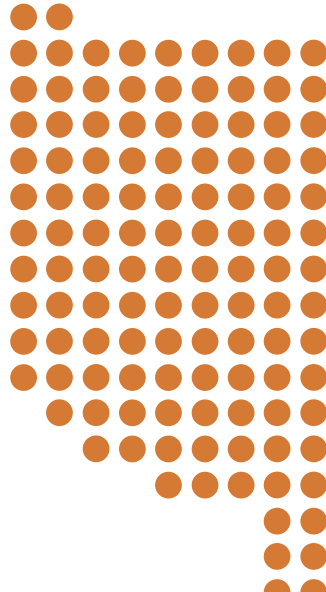
(18% Total del sector en el estado)

**5%**



Construcción

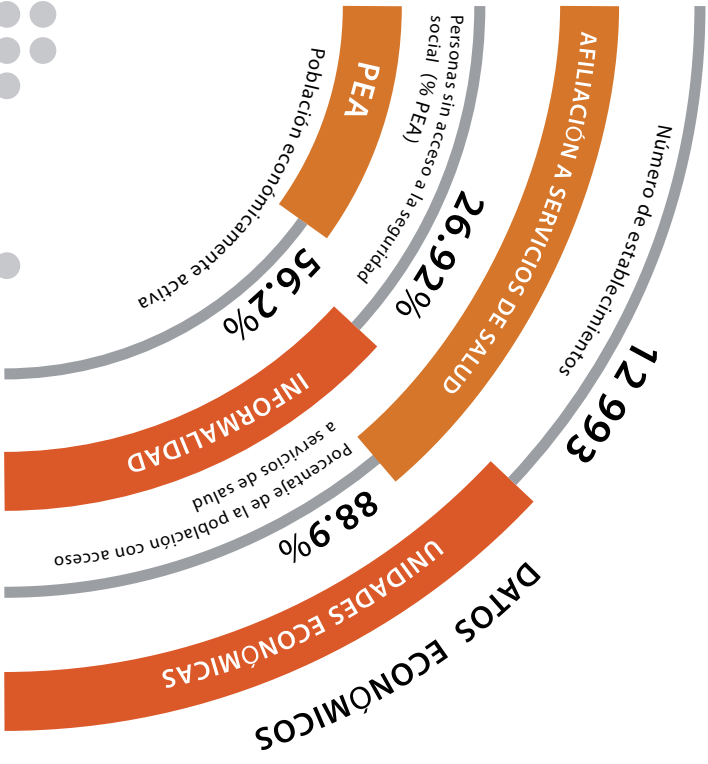
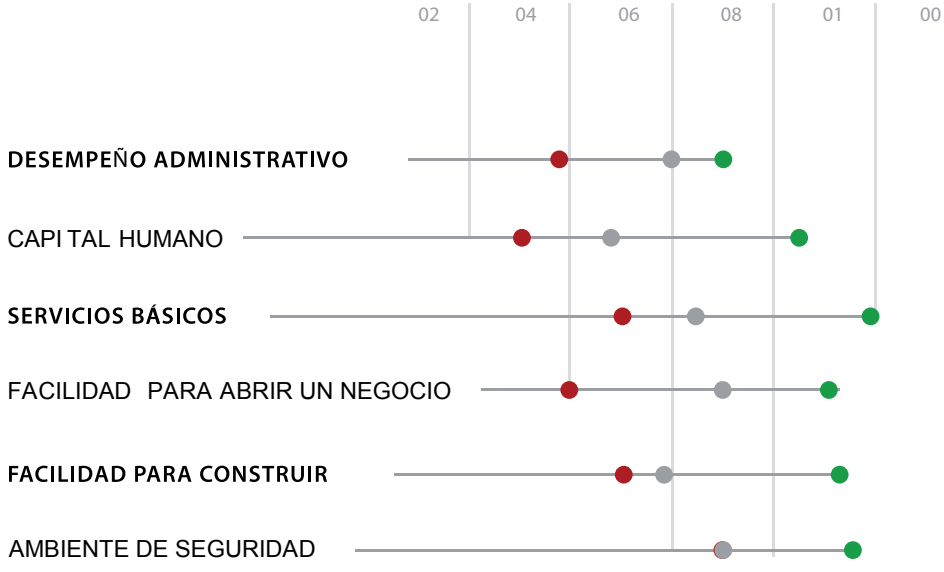
(7% Total del sector en el estado)



- LUGAR
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5**
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

## 8 LUGAR

● Mejor desempeño  
 ● Desempeño de Apodaca  
 ● Peor desempeño



**4.1%** **TASA DE DESEMPEÑO**



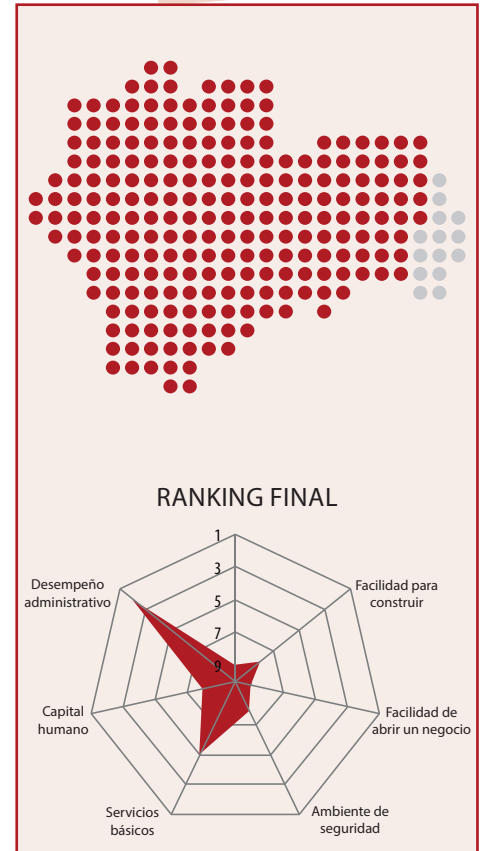
# GARCÍA

## FORTALEZAS

- Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite de rasantes y ventas.
- La información detallaba los costos en pesos mexicanos para la licencia de uso de suelo.
- Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar los trámites de venta de alcohol (Anuencia municipal) y licencia de uso de suelo.
- Tiempo de respuesta especificado para el trámite de dictamen de establecimientos comerciales.
- Tiempo de respuesta promedio para el trámite de licencia de uso de suelo, edificación y/o construcción.
- Conexión y descarga segura en drenaje.
- Semáforos funcionales y señalamientos claros.
- Autonomía financiera (Ingresos propios / Ingresos totales).
- Satisfacción ciudadana sobre tiempo para realizar trámites.
- Cantidad de trámites digitales.

## ÁREAS DE OPORTUNIDAD

- Disponibilidad de información detallada de tiempo de respuesta para la licencia de construcción comercial, rasantes y para ventas.
- Disponibilidad de información dentro de un catálogo de trámites de la página web del municipio sobre la venta de alcohol (Anuencia municipal), y el dictamen de establecimientos comerciales.
- Disponibilidad de información detallada sobre el tiempo de respuesta para el dictamen de establecimientos comerciales y la licencia de uso de suelo.
- Disponibilidad de información sobre los costos en pesos mexicanos para el dictamen de establecimientos comerciales.
- Disponibilidad de información de todos los requisitos para la venta de alcohol (Anuencia municipal), y para el dictamen de establecimientos comerciales.
- Solicitud de permisos para establecimientos comerciales (mala práctica).
- Agua potable: no llega de forma constante e ininterrumpida.
- Separación de residuos en recolección.
- Percepción ciudadana en frecuencia de corrupción en presidencias municipales.



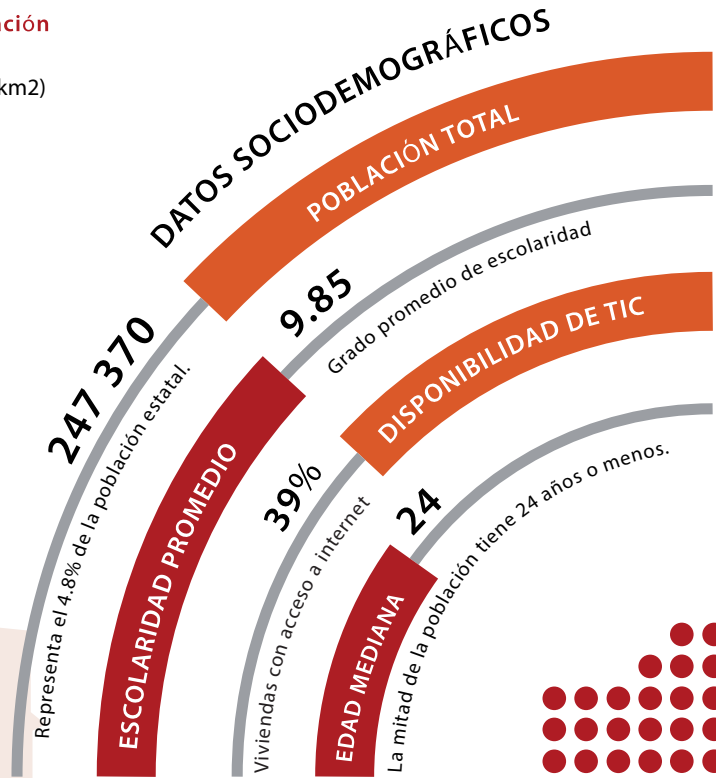
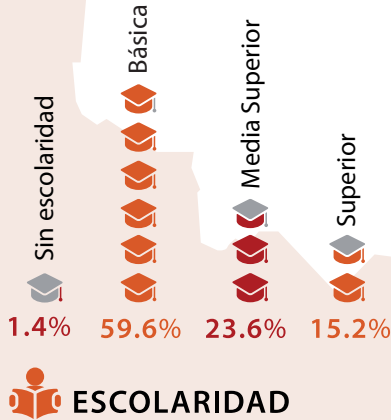
## DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL

Superficie

**1.6%**  
del territorio  
estatal

Densidad de población

**239.7** (hab/km<sup>2</sup>)

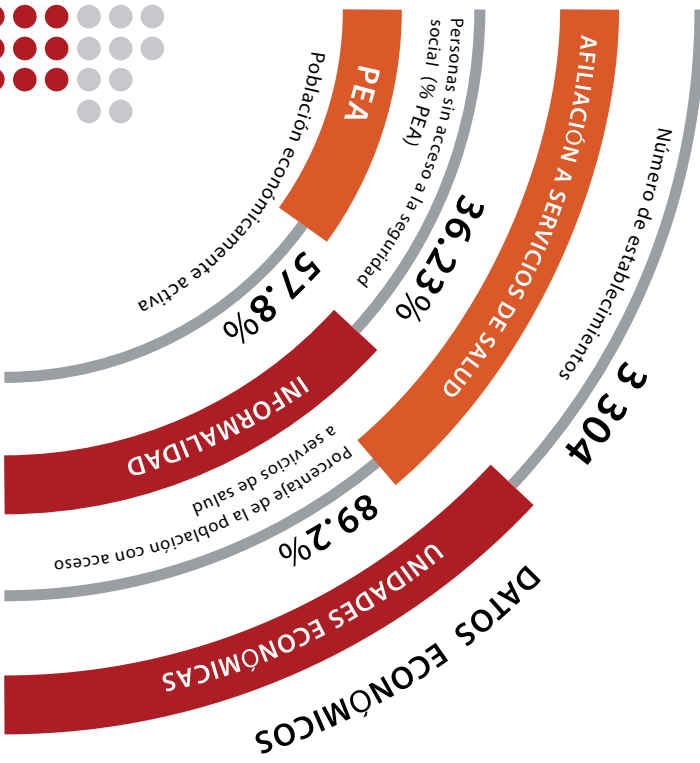
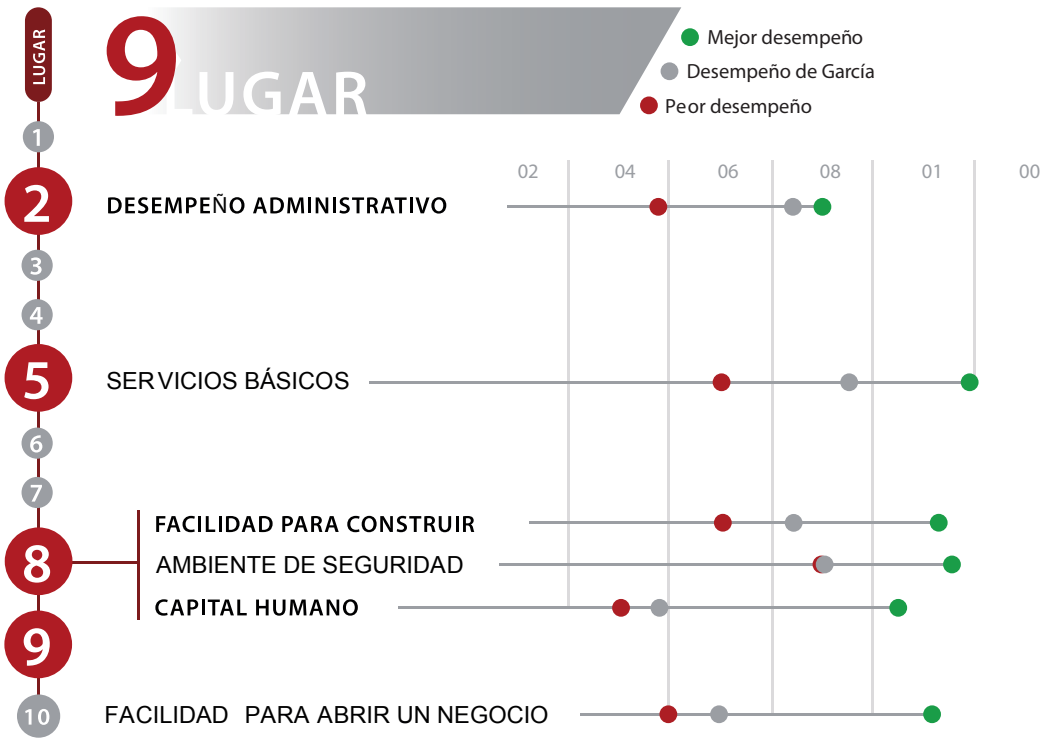


## PERFIL SECTORIAL

Distribución del empleo

Empleo : 36 683 asegurados al IMSS





**4.8%**   
TASA DE DESEMPEÑO



# JUÁREZ

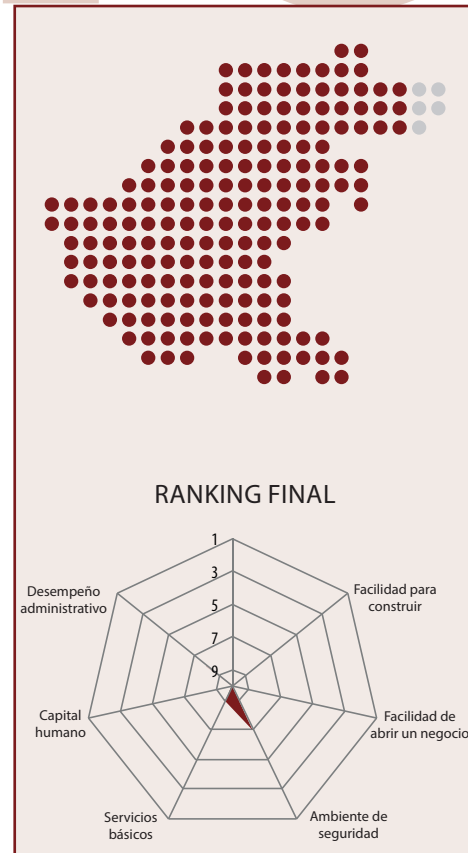
# 10

## FORTALEZAS

- Tasa de robo a negocio por cada 1,000 habitantes (Total 2017).
- Tasa de robo simple por cada 10,000 habitantes (Total 2017).

## ÁREAS DE OPORTUNIDAD

- Disponibilidad de información para la mayoría de los trámites.
- Personal empleado en seguridad pública.
- Porcentaje del gasto total dedicado a la remuneración del personal de seguridad pública.
- Fugas de aguas negras por rupturas en drenaje.
- Recolección no oportuna.
- Semáforos funcionales. Señalamientos claros.
- Autonomía financiera (Ingresos propios / Ingresos totales).
- Gasto corriente / Ingresos totales.



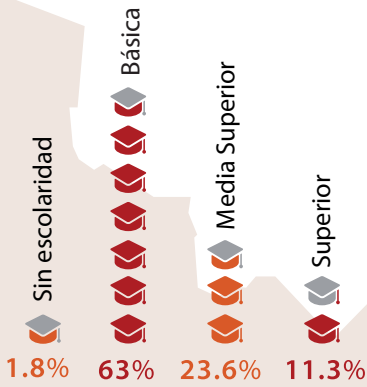
## DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL

Superficie

0.4%  
del territorio  
estatal

Densidad de población

1 348.5 (hab/km2)



### ESCOLARIDAD

## DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

333 481

Representa el 6.5% de la población estatal.

ESCOLARIDAD PROMEDIO

9.45

Grado promedio de escolaridad

36.6%

Viviendas con acceso a internet

EDAD MEDIANA

La mitad de la población tiene 24 años o menos.

## PERFIL SECTORIAL

Distribución del empleo

Empleo : 15 322 asegurados al IMSS

SUBSECTOR

29%

Fabricación de productos de minerales no metálicos; excepto del petróleo y del carbón mineral (16% Total del subsector en el estado)

43%



Manufactura

(1% Total del sector en el estado)

27%



Comercio

(1% Total del sector en el estado)

13%

Compraventa en tiendas de autoservicio y de departamentos especializados por línea de mercancías (3.9% Total del subsector en el estado)

13%



Construcción

(1% Total del sector en el estado)

10%

Construcción de edificaciones y de obras de ingeniería civil (1.5% Total del subsector en el estado)

12%



Servicios

(0% Total del sector en el estado)

7%

Compraventa de alimentos, bebidas y productos del tabaco (2% Total del subsector en el estado)

3%

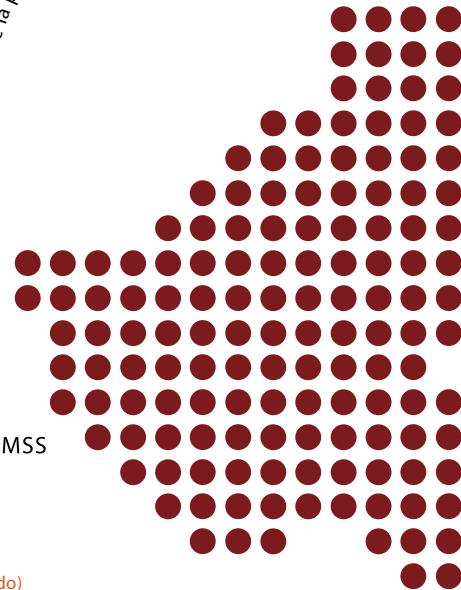


Transporte

(1% Total del sector en el estado)

7%

Servicios profesionales y técnicos (0.5% Total del subsector en el estado)

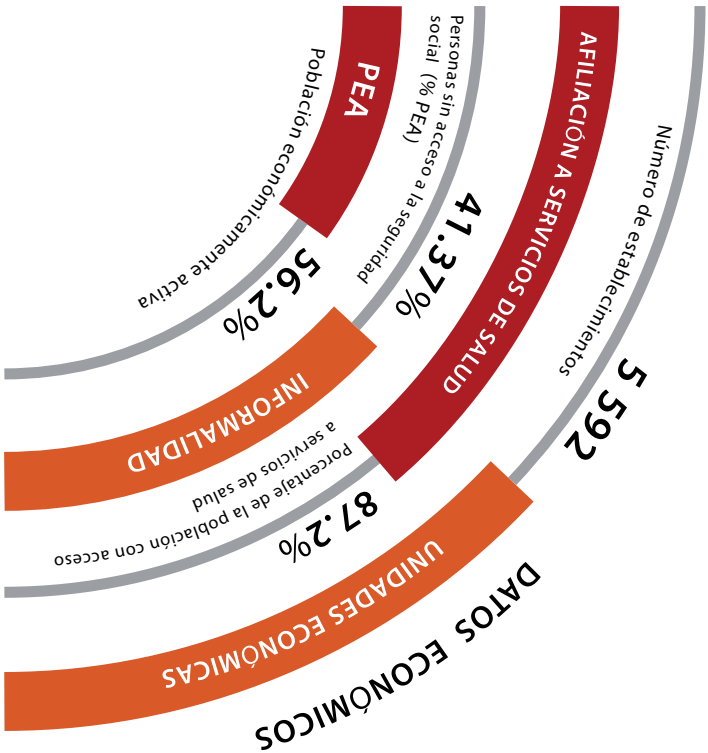
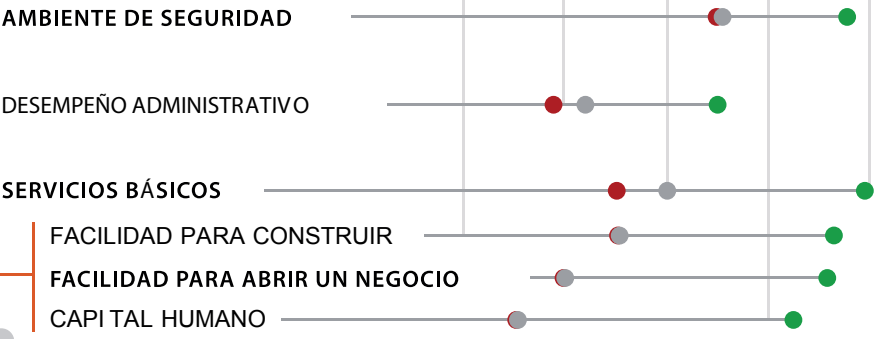


LUGAR

# 10 LUGAR

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

● Mejor desempeño  
 ● Desempeño de Juárez  
 ● Peor desempeño



**3.5%**   
 TASA DE DESEMPEÑO

# 10° LUGAR

# JUÁREZ

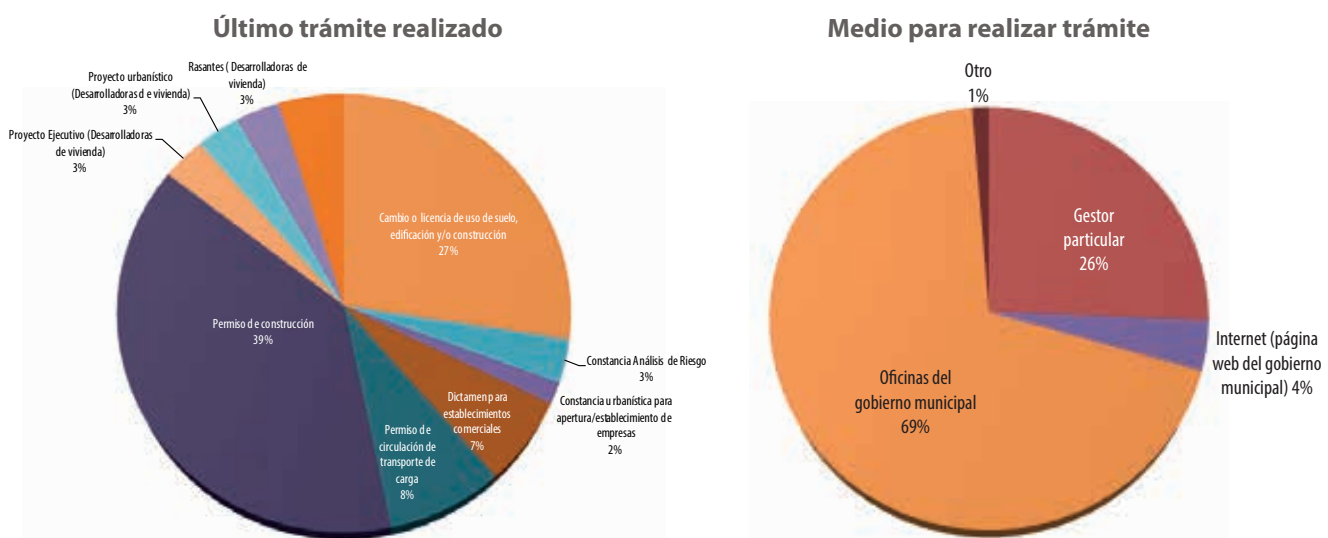


## II. ANÁLISIS CUALITATIVO: TRÁMITES

Con el propósito de contar con la perspectiva de quienes solicitan algún permiso de uso de suelo, construcción y regulación en las oficinas municipales y, además, complementar los resultados de la elaboración cuantitativa del índice de competitividad municipal, se realizó un sondeo electrónico y se aplicaron 25 entrevistas a empresarios, altos directivos y funcionarios.

Los trámites más frecuentes son los permisos de construcción (39%) y las solicitudes de licencia de uso de suelo, edificación y construcción (27%). 69% de los empresarios declara que acuden directamente a las oficinas del municipio para realizarlos, 26% lo hace mediante un gestor y un muy pequeño porcentaje logra realizar los trámites por medio de internet (4%) (Figura 2). De los que acudieron a las oficinas municipales, la gran mayoría fue atendida en una ventanilla general (69%), y tan solo el 27% acudió a una ventanilla única, como la Ventanilla Única de Construcción (VUC) o el Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE).

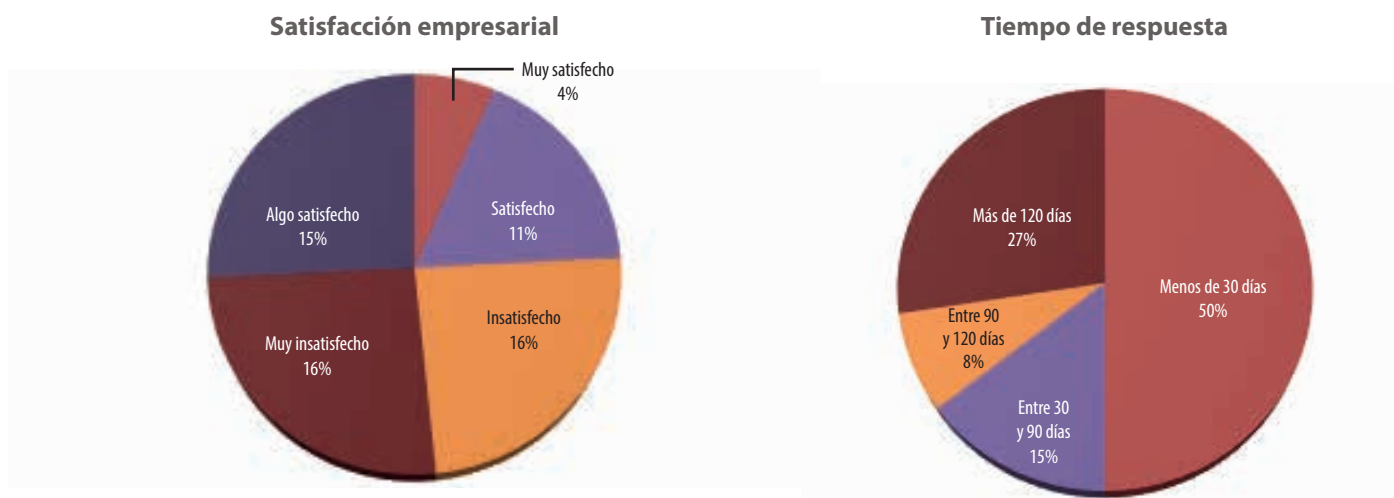
FIGURA 2. Frecuencia de trámites y medio para realizarlos.



Fuente: Elaboración propia.

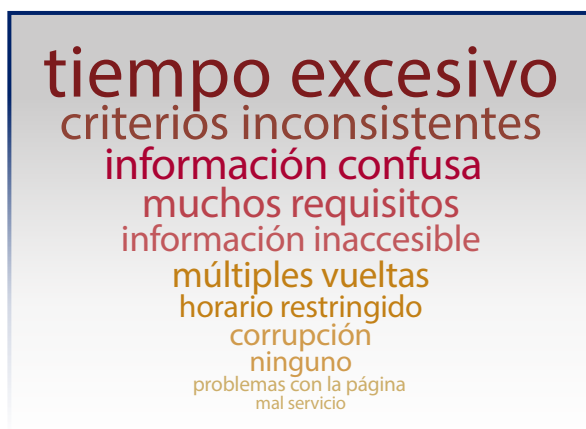
52% de los encuestados se dijo insatisfecho o muy insatisfecho sobre el tiempo de respuesta, la complejidad del trámite, el trato recibido, la información otorgada y el número de veces que acudió. 24% se dijo muy satisfecho o satisfecho y otro porcentaje similar dijo sentirse algo satisfecho. A pesar de que la mitad de los encuestados reportó que su trámite se realizó en menos de treinta días, casi una tercera parte declaró que tardó más de 120 días en finalizarlo (Figura 3). Los problemas más frecuentes (Figura 4) a los que se enfrentan los empresarios son: tiempo excesivo (20%), múltiples vueltas debido a criterios inconsistentes (15%), información ambigua (11%) y número excesivo de requisitos considerando la complejidad del trámite (10%).

FIGURA 3. Satisfacción y tiempo de respuesta de trámites.



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 4. Principales problemas a los que se enfrentan los empresarios al realizar trámites.



Fuente: Elaboración propia. Nota: El tamaño de la palabra representa la frecuencia del problema con respecto a las otras, es decir, entre más grande la frase o palabra, la frecuencia es mayor.

## ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Se consideró pertinente entrevistar a gestores, asesores y empresarios que realizan trámites en los últimos meses en uno o más de los quince municipios de la zona metropolitana. Como asesores y gestores cuentan con experiencia en más de una administración municipal y numerosas empresas tienen plantas ubicadas en varios, se decidió no seleccionar a los candidatos a entrevista según la ubicación de la empresa. Los entrevistados comentaron su experiencia en los ayuntamientos, siendo los más mencionados: Santa Catarina, General Escobedo, Monterrey, San Pedro y Apodaca y los menos fueron Santiago y Cadereyta. (Figura 5).

FIGURA 5. Participantes en las entrevistas.

<b>Asesores y gestores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De las cámaras</li><li>• Privados</li></ul>
<b>Empresarios (Cámaras)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Industria de la transformación</li><li>• Comercio</li><li>• Servicios inmobiliarios</li><li>• Constructores de vivienda</li></ul>
<b>Funcionarios de gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estatal</li><li>• Municipal</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

Los temas tratados son: a) claridad en el proceso de obtención de los permisos: uso de suelo, construcción y autorregulación, entre otros; b) tiempo para otorgar un permiso; c) otros problemas relacionados con la obtención de permisos; y d) sugerencias y áreas de oportunidad aportadas por los entrevistados.

## CLARIDAD EN EL PROCESO DE OBTENCIÓN DE PERMISOS

La mitad de los entrevistados coincide en que el proceso para tramitar algunos permisos es claro porque está especificado en leyes y reglamentos municipales. Es importante mencionar que generalmente quienes se presentan en las oficinas de antemano saben qué documentos llevar y a dónde dirigirse, sobre todo si se trata de los gestores. Los problemas se presentan en la práctica una vez iniciado el procedimiento.

Para la otra mitad el proceso no es claro ni fácil. Las razones son diversas y los encuestados refieren que tienen la impresión de que se carece de un plan de desarrollo y que los funcionarios no conocen el reglamento municipal y complican el proceso; además, los reglamentos no son suficientemente comprensibles para que los funcionarios los entiendan y

ejecuten; por ello no firman los permisos y prolongan los tiempos para no comprometerse. Otra reclamación sobre el procedimiento es que no es moderno; es decir, quienes van a ampliar o construir una nueva nave industrial tienen que acudir de forma personal al municipio e ingresar su expediente con la documentación correspondiente, cuando sería mejor que la mayor parte del proceso se efectuara electrónicamente hasta cumplir todas las especificaciones y entonces, llevar la documentación en papel.

Una tercera parte de los entrevistados dicen sentir que los encargados de revisar los expedientes actúan de forma discrecional, no con base en lo estipulado en el reglamento. Esto genera problemas porque no se sabe cómo integrar el expediente.

También expresan que se carece de metodología para revisar, hacer comentarios y sugerencias de modificación. Se repite la queja de que quien revisa realiza una sugerencia a la vez; de tal manera que el usuario debe hacer correcciones en diferentes momentos y esperar varias veces que el expediente pase a la siguiente fase. Esto se traduce en tiempo perdido para los solicitantes.

## TIEMPO PARA OTORGAR LOS PERMISOS

El tiempo que las entidades municipales tardan en otorgar un permiso es de gran importancia para quienes lo solicitan. Los inversionistas requieren certidumbre sobre los plazos, algo fundamental para la planeación. Sin embargo, de acuerdo a los entrevistados, el tiempo en obtener la respuesta no es constante y oscila entre un mes y diez años, aunque lo más común es tardar un año desde el momento en que el municipio recibe el expediente hasta que se entrega con la autorización o la negativa del permiso. Existen diversos factores que influyen en la prolongación del proceso y se convierte en un problema para las empresas como tipo de procedimiento, tamaño y tipo de proyecto y claridad en el proceso y en la legislación vigente. No es posible decir qué municipio tarda más días en dar respuesta a la solicitud de permiso, pero en todos se observa que el plazo siempre es más extenso que lo marcado en el reglamento.

El municipio de San Pedro merece una mención especial porque ha incorporado una instancia adicional encargada de autorizar o dar el visto bueno: se trata de realizar una consulta ciudadana. Santiago también tiene características propias, dado que se trata de un pueblo mágico y está sujeto a una autorización federal.

Los motivos, detectados por los encargados de realizar los trámites y que dilatan los tiempos, son muy diversos. Aunque la razón más aducida se refiere, como ya se ha mencionado, a que no se revisa el expediente en su totalidad en una sola sesión sino que se señala solo un aspecto cada vez que se acude a la cita programada y esta situación se puede repetir en muchas ocasiones.

Otro motivo se relaciona con los cambios de administración. Los entrevistados indican que los expedientes entregados en los últimos meses de una administración municipal “caen en un bache”, dado que se nombran nuevos encargados que desconocen el proceso, la situación del expediente, y en ocasiones hasta la ubicación del mismo. Como consecuencia, el tiempo de resolución se alarga, se convierte en un problema que aumenta el costo para los inversionistas.

## OTROS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL PROCESO DE OBTENCIÓN DE PERMISOS

Una gran parte de los problemas que refieren las empresas está directa e indirectamente relacionada con el tiempo que las entidades municipales tardan en autorizar o denegar los permisos de uso de suelo, construcción o regulación; y esta tardanza se traduce en costos o ingresos perdidos. La consecuencia de esta lentitud en la resolución para otorgar los permisos es que muchas empresas inician las construcciones sin los permisos correspondientes y prefieren pagar la multa.

La corrupción es otro de los problemas más mencionados, aunque casi siempre de forma velada, pues en la mayoría de las empresas no se conducen con estas prácticas de negociaciones porque suponen falta de ética y son sujetas a auditorías. Tampoco existen partidas en sus presupuestos anuales destinadas a este rubro, sin embargo, los entrevistados mencionan su existencia.

Las formas de la corrupción son diversas. Una de las más comunes se da cuando las empresas solicitan permiso para la construcción de estacionamientos u otra edificación y se desmonta el terreno, donde uno de los requisitos establecidos obliga a reponer los árboles que serán utilizados para rehabilitar espacios públicos. Los municipios proporcionan una lista de viveros donde comprar los arbustos que reemplazarán los eliminados; sin embargo, los empresarios no llegan a ver estos árboles, solo los pagan y no se permite que parte de ellos se siembre dentro de los estacionamientos o las instalaciones que serán construidas. Para los entrevistados claramente existe colusión entre el municipio y el vivero.

La décima parte de los entrevistados menciona que los actos de corrupción no siempre son monetarios; también se solicitan pagos en especie destinados a mejorar instalaciones o terrenos propiedad de los funcionarios, para realizar fiestas o regalos para agilizar la tramitología. Otros solicitan que algún familiar o amigo trabaje en las empresas y así evitar las inspecciones y posibles sanciones. Otra modalidad es la invención de irregularidades, o solicitar dinero a cambio de evitar un valor mayor en multas. También se mencionó que los funcionarios municipales recomiendan a algunos gestores para que ayuden a las empresas con los trámites y evitar retrasos y dar vueltas reiteradas a las oficinas municipales.

También manifiestan que es más efectivo el proceso de un trámite cuando se realiza por medio de un gestor o asesor, pues conocen a los funcionarios y saben con quién dirigirse. Para eludir la corrupción entre los municipios y las empresas, los responsables de realizar trámites en las oficinas municipales delegan esta tarea a un tercero o un bufet especializado; de esta forma, las empresas solicitan que en las propuestas de las constructoras y consultoras se incluya el costo del permiso de uso de suelo y construcción, y que se incluya un monto adicional destinado a reducir el tiempo de entrega de la resolución de los permisos.

Aunque está regulado por la ley, los empresarios están en desacuerdo con que la factibilidad del uso de suelo se tenga que tramitar cuando un terreno se divide y se construya solo en una parte. Para la nueva construcción se requiere tramitar la factibilidad de uso de suelo. En el caso de cambio de dueño también se debe volver a pedir porque este tipo de permisos se otorga a las personas, no es por espacio o terreno. Los empresarios argumentan que esto solo debería hacerse si se cambiase de giro.

Desconocer la legislación y los reglamentos es otro de los problemas que se da, en especial durante los cambios de administración, cuando los funcionarios responsables de un trámite o servicio son nuevos en el área. La curva de aprendizaje ocasiona que haya atrasos. Además, se percibe corrupción en casos donde se cambia a funcionarios técnicos con conocimientos por nuevos sin formación ni experiencia en la materia.

Otro problema se relaciona con las empresas instaladas en predios no contemplados en planes de desarrollo municipal ni contabilizados en el catastro. Con el paso del tiempo, esos predios pasan a formar parte de los planes de desarrollo municipal y el uso de suelo de los terrenos vecinos pasa a ser considerado residencial. Las ayuntamientos multan a las empresas instaladas anteriormente y a las que las autoridades, en otros tiempos, dieron autorización para construir sin restricciones.

Los responsables de realizar los trámites insisten en señalar requisitos municipales que parecen inútiles y alargan el tiempo de resolución; tales como la factibilidad original del uso de suelo cuando se realiza una ampliación o la construcción de un estacionamiento. Lo mismo ocurre cuando se renta un espacio para instalar una nave o un área comercial y en las oficinas municipales solicitan de forma obligatoria copia certificada de las escrituras, así como las originales. Sin estos documentos no se inicia la revisión del expediente y como consecuencia detiene los trámites.

## SUGERENCIAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

La mayor parte de los entrevistados (gestores, asesores o responsables de solicitar los permisos) sugiere que los trámites se realicen por internet y que el proceso sea automatizado y digita-

lizado, lo cual no se cumple en la actualidad, en muchos casos por falta de infraestructura y, en otros, por falta de recursos para su mantenimiento.

Esta forma tiene la ventaja de que todo quede registrado bajo un expediente electrónico para posteriores solicitudes y revisiones; reduciría la corrupción, el trámite sería más directo y transparente y se ahorraría tiempo. Además, se sugiere que por medio del uso de la tecnología, se logre la coordinación con otras entidades municipales, estatales y federales como Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado, Instituto Registral y Catastral, Servicios de Agua y Drenaje y el Servicio de Administración Tributaria.

Aunque la mayoría de los entrevistados señala la realización de los trámites por internet y la automatización para obtener mejoras, también se recogieron otras ideas para agilizar los procesos de entrega de permisos y reducir el tiempo de respuesta. Una tercera parte sugiere que todos los municipios manejen la afirmativa ficta o permiso de la confianza, en el caso de construcción, que consiste en entregar un anteproyecto y la documentación legal o básica, y que ahí expidan un permiso provisional para poder iniciar con la construcción, mientras, en un plazo de 30 días, se completa el expediente del proyecto con los estudios solicitados y se entrega completo. En caso de no cumplir, se deniega el permiso.

Otra propuesta es que los formatos para solicitar los permisos sean uniformes entre los municipios; no que los requisitos estén homologados, pero sí se puede tener un formato de solicitud estándar.

Como ya se había mencionado, los cambios en las administraciones municipales causan el remplazo del personal, incluyendo directores y personal técnico con experiencia y el aprendizaje de los nuevos funcionarios aumenta el tiempo de respuesta para otorgar permisos. La sugerencia es que no cambien al personal completamente, en particular a quienes procesan las solicitudes y están calificados. Además, advierten de la necesidad de que los responsables de los trámites tengan el perfil deseado y los méritos para ocupar estos puestos. Se trata de que haya continuidad entre las administraciones. También se insiste en la necesidad de que los reglamentos municipales sean claros y fáciles de entender, para que no se dejen a la interpretación discrecional.

En algunos municipios hacen falta recursos humanos con el perfil adecuado, de calidad y capacitados, así como infraestructura. Sugieren realizar *benchmarking* con los que trabajan eficientemente e imitar las buenas prácticas de otras entidades nacionales e internacionales. Los municipios deben examinar sus procesos de revisión y autorización de los trámites, encontrar en dónde se tardan más y cuáles son las razones, para hacer una reingeniería de reducción de los tiempos en dar respuesta.

La simplificación administrativa es otra solicitud entre los usuarios, ello es posible cuando los lineamientos son claros y sencillos. Además, se podrían clasificar las solicitudes de permisos

según el riesgo que se maneje en los proyectos, de tal manera que los negocios menos riesgosos tengan menos requisitos para el permiso de uso de suelo y así obtenerlo con mayor rapidez.

Otra solución apuntada se refiere a que haya mayor enlace entre autoridades municipales y empresarios, a través de las cámaras correspondientes o las asociaciones de industriales y así abrir vías de comunicación para ayudarse mutuamente. Finalmente, también se propone que en los municipios operen consejos consultivos ciudadanos de seguridad, de obra pública y de educación, entre otros, con el propósito de que la ciudadanía participe y acerquen las necesidades de la población y las empresas a las instancias adecuadas. Si se permite que estos consejos operen habría más armonía en las entidades municipales y redundaría en beneficio social porque se solucionarían problemas comunitarios.

## CONCLUSIONES

La mayor parte de los problemas señalados por las personas entrevistadas cuando solicitan algún permiso de uso de suelo, construcción y regulación en las oficinas municipales está relacionado con el tiempo de entrega de la resolución del permiso que se solicita, por la repercusión en costos monetarios que tiene para las empresas.

Estos retrasos son consecuencia del número de veces que se debe acudir a las oficinas municipales para corregir o agregar de uno en uno los cambios o documentos solicitados por la autoridad. El cambio de administración municipal y las vacaciones también retrasan el trámite. En el primer caso porque los nuevos funcionarios, muchas veces, desconocen la reglamentación y los procedimientos para otorgar los permisos.

La corrupción es una manera de reducir el tiempo de resolución de permisos y llega a suponer un ahorro de costos por sanciones durante las inspecciones o cuando la empresa no obtiene el permiso de construcción de la extensión de la planta productiva.

Realizar los trámites por internet y sistematizar el proceso posibilitarían menos visitas a las oficinas municipales, mayor transparencia y reducción del tiempo empleado. La reingeniería aplicada a los responsables de otorgar los permisos eliminaría la problemática y se reduciría el tiempo de resolución. Otras sugerencias, tales como la afirmativa ficta, la clasificación de las solicitudes de permisos según el riesgo y mantener a peritos y técnicos tras los cambios de poder, tiene el mismo propósito. Para evadir la corrupción, empresarios y altos directivos recurren a las cámaras y contratan bufetes especializados y asesores, quienes finalmente realizan el trámite.

# CONCLUSIONES

**E**l índice de competitividad municipal del estado de Nuevo León permite cuantificar el desempeño de las diez administraciones más importantes de la zona metropolitana de Monterrey utilizando la metodología distancia a la frontera, que permite visualizar el desempeño relativo de los municipios, de manera que se pueden determinar fortalezas y áreas de oportunidad de cada uno de ellos.

Este índice y sus seis subíndices son herramientas para que alcaldes y ciudadanía identifiquen los sectores que se deben mejorar, así como los casos de éxito para dar continuidad a las acciones que generaron estos buenos resultados. Asimismo, provee información valiosa para que los sectores público y empresarial tomen decisiones de inversión.

En términos generales, se observa que el lugar en la clasificación se correlaciona con la ubicación geográfica de los municipios, los del centro de la zona metropolitana tienen mejor desempeño que los más alejados.

San Pedro Garza García destaca por ser el más cercano a la frontera y por la distancia de ventaja con respecto al segundo lugar, que es San Nicolás de los Garza. Monterrey y Santa Catarina ocupan respectivamente el tercer y cuarto lugar, con diferencias muy estrechas entre ellos. Les siguen Guadalupe, Santiago y Escobedo, quienes también conforman un segundo bloque muy cerrado. Por último, Apodaca, García y Juárez conforman el grupo de los rezagados.

De los problemas que más preocupan a los empresarios, gestores y altos directivos destaca el tiempo excesivo en los trámites de gobierno. Esto desemboca en actos de corrupción por la urgencia de las empresas en acelerar los trámites, ya que el tiempo invertido tiene un costo alto. Una sugerencia que se extrae de las entrevistas es mejorar los portales de internet, tanto en la calidad del servicio como en la cantidad de trámites. Del mismo modo la automatización de los trámites es una solicitud por parte de los empresarios muy frecuente para reducir los costos del tiempo invertido.

Apodaca, García y Juárez son los municipios más rezagados en los índices de desempeño y con menor adaptación a las tecnologías de la información, su falta de infraestructura para dar servicios mediante los portales de internet se refleja en las bajas evaluaciones.

# ANEXO

En el proyecto de esta investigación se tenía contemplado incluir en el índice quince municipios. Desafortunadamente, Cadereyta Jiménez, El Carmen, General Zuazua, Salinas Victoria y Pesquería no se incluyen en el índice principal debido a que cuentan con poca disponibilidad de información y por ello no se pueden comparar de forma directa con los otros diez. No obstante, a continuación se comenta cómo sería el ordenamiento si los quince municipios se integraran en el índice principal, alertando que esto solo tiene fines ilustrativos, por los motivos anteriormente citados.

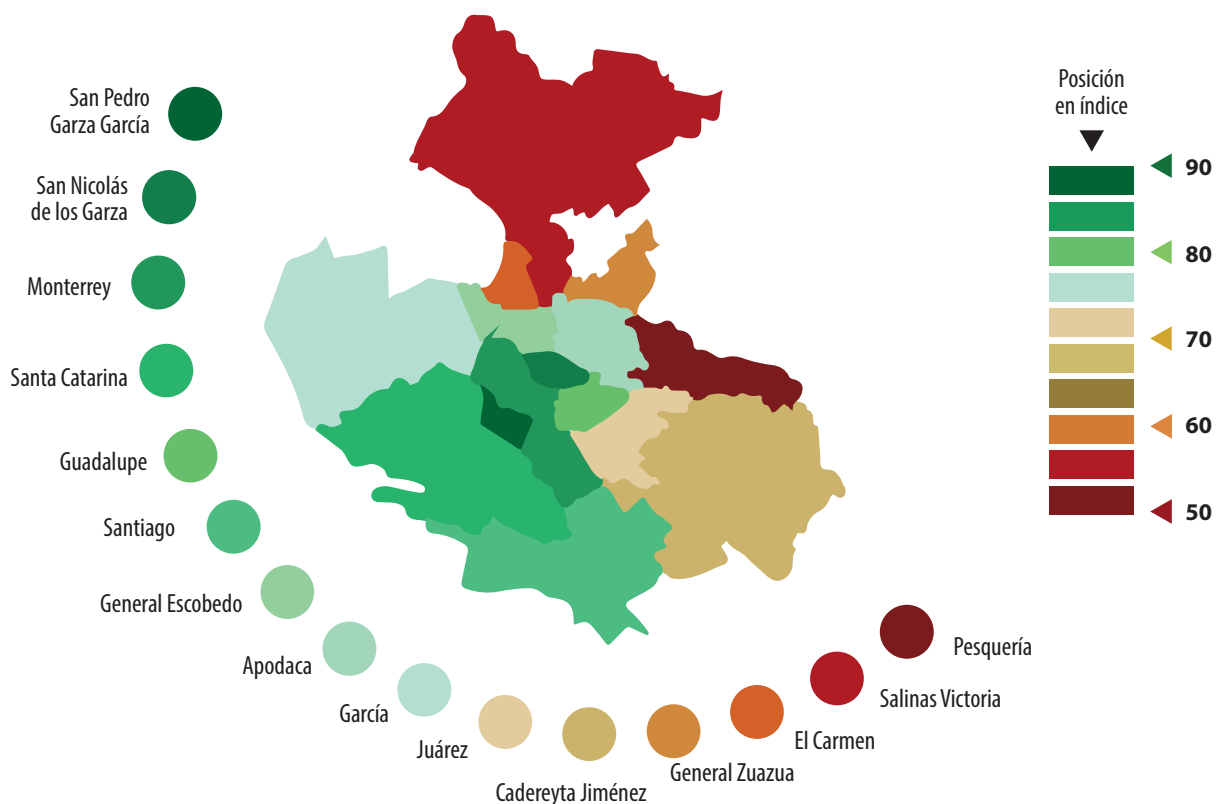
La figura A.1 muestra cómo se vería el mapa considerando los quince municipios y su ubicación en el índice. Se indica la ubicación relativa de estos cinco municipios en el índice agregado y por subíndice, y se asigna el color de semáforo, solo haciendo comparación entre ellos. En el índice agregado, Cadereyta se ubica en primer lugar, seguido de General Zuazua, El Carmen, Salinas Victoria y, por último, Pesquería. Ninguno de ellos supera los 40 puntos que presenta Juárez, último lugar del grupo de los diez que conforman el índice principal. Si bien, estos cinco municipios no destacan en el índice agregado, algunos de ellos sí lo hacen en ciertos subíndices.

En el caso de los subíndices de Construcción y Apertura de Negocios la puntuación de la mayoría de estos cinco municipios resultó perjudicada por falta de información disponible en sus páginas de internet. No obstante, Cadereyta se distingue como el que menor número de requisitos solicita para los trámites de rasantes y ventas y con el menor tiempo de respuesta para el trámite de licencia de construcción. Destaca también Salinas Victoria por solicitar el menor número de requisitos para venta de alcohol y licencia de uso de suelo y el tiempo más corto de respuesta para venta de alcohol; mientras que General Zuazua sobresale por solicitar el menor número de requisitos para dictamen de establecimientos comerciales y licencia de uso de suelo y por el menor tiempo de respuesta para dictamen de establecimientos comerciales.

En Ambiente de Seguridad, General Zuazua se distingue por presentar la menor cantidad de homicidios dolosos por cada cien mil habitantes, así como la menor tasa de robo a negocio, robo simple y robo de vehículos por cada diez mil habitantes. También es el municipio que mayor porcentaje del gasto total dedica a la remuneración del personal de Seguridad Pública.

En el subíndice de Servicios Básicos, Salinas Victoria es el municipio con el menor porcentaje de cobertura de recolección de basura de los quince, lo que lo ubica en el último lugar. Por el contrario, en el de Capital Humano y Desempeño Administrativo, este municipio

FIGURA A.1. Mapa del índice de los 15 municipios.



Fuente: Elaboración propia.

Se representa gráficamente la posición en el índice, de acuerdo a su distancia a la frontera, donde el color verde claro es el número uno y el rojo, el último lugar.

sobresale por ser el que mayor inversión pública por cada mil habitantes ejerce de los quince, incluso por arriba de San Nicolás y Santa Catarina, y el que mayor porcentaje de sus ingresos totales destina a la inversión pública. Destacan también Pesquería y General Zuazua en capital humano, por ser los de mayor índice de esperanza de vida, tan solo detrás de San Pedro.

CUADRO A.1. Índice de los cinco municipios periféricos de la zona metropolitana de Monterrey.

Municipio	Índice agregado (6 subíndices)	Distancia a la frontera (6 subíndices)	Facilidad para construir		Facilidad de abrir un negocio		Ambiente de Seguridad		Servicios básicos		Capital humano		Desempeño administrativo	
			Lugar	DAF	Lugar	DAF	Lugar	DAF	Lugar	DAF	Lugar	DAF	Lugar	DAF
Cadereyta Jiménez	1	36.32	1	65.02	1	40.91	2	48.10	4	14.59	2	25.28	3	24.00
General Zuazua	2	35.70	2	38.24	2	30.37	1	82.75	3	15.77	3	24.89	4	22.99
El Carmen	3	24.65	4	14.08	3	15.95	3	36.83	1	21.47	4	20.05	1	40.33
Salinas Victoria	4	20.33	3	26.98	4	14.12	4	31.44	5	2.67	5	17.99	2	28.81
Pesquería	5	15.20	5	0.00	5	0.00	5	20.34	2	17.58	1	30.29	5	22.98

Fuente: Elaboración propia.

Estos cinco municipios no fueron incluidos en el índice general porque la falta de información no los hacía comparables con los primeros diez lugares. Sin embargo, se incluyen aquí como referencia. La distancia a la frontera (DAF) muestra qué tan lejos del mejor desempeño se ubica en promedio un municipio. En una escala de 0 a 100, donde 100 es el mejor desempeño. El lugar señala la posición relativa de cada municipio con respecto al resto.

## ENTREVISTAS

### GUIÓN DIRIGIDO A LOS USUARIOS

Nota: el informante puede hablar sobre más de un municipio, por lo que se debe tener cuidado de preguntarle sobre cuál municipio y trámite está contando su experiencia. Quizás debamos precisar que nos comente sobre el último trámite que realizó.

1. Ubicación y giro de la empresa. ¿Podría describirnos a qué se dedica su empresa o la empresa en la que usted labora? (Parametrizar el sector y giro de la empresa)
2. ¿Podría contarnos un poco sobre su preparación y experiencia profesional?  
Le vamos a preguntar sobre su experiencia más reciente relacionada con trámites/ permisos llevados a cabo en el municipio, pudiera ser: la apertura de una planta/ extensión de la empresa, cambio de uso del suelo, permiso de construcción, etcétera.

#### A) PREGUNTAS EN EL CASO DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA

3. ¿Es claro el proceso que se debe realizar para obtener los permisos de operación de la empresa?
4. ¿Cuánto tiempo tardó para que el municipio le extendiera todos los permisos y/o licencias para empezar a operar?
5. ¿Enfrentaron otros problemas para obtener el permiso para operar o construir?  
¿Cuáles o qué tipo de problemas?
6. ¿Cuántas veces requirió ir al municipio para obtener el permiso?
7. ¿En el municipio, cumplieron con los tiempos estipulados?
8. ¿Considera que el tiempo para obtener el permiso es el adecuado?
9. En su opinión, ¿el servicio que se proporciona es de calidad?
10. En su opinión, ¿el personal es suficiente y está calificado para evaluar si el permiso es viable?
11. Según su experiencia, ¿se requiere tener contactos en este municipio para obtener los permisos o agilizar los trámites para iniciar las operaciones de la empresa?  
Algunas empresas enfrentan costos adicionales que no son perceptibles o que no se encuentran en la lista de precios por la operación o construcción. ¿Ha escuchado o le ha sucedido dar pagos extraordinarios a los empleados municipales?, ¿cuándo?
12. ¿Tiene conocimiento de que en el municipio haya ventanilla para dejar quejas o sugerencias?
13. Dada su experiencia, ¿nos podría mencionar los municipios con mejores prácticas en

permisos para iniciar un negocio? ¿Y los municipios con peores?

14. Algo adicional que desee compartir.

## B) PREGUNTAS EN EL CASO DE PERMISO DE CONSTRUCCIÓN

3. ¿Es claro el proceso que se debe realizar para obtener el permiso de construcción? Nota: tener claro qué es lo que se va a construir, si es una nueva planta de una empresa, o bien se trata de un constructor de vivienda, edificios o naves industriales.

4. ¿Cuánto tiempo tardó para que el municipio le extendiera todos los permisos para empezar a construir?

5. ¿Enfrentaron otros problemas para obtener el permiso para construir?  
¿Cuáles o qué tipo de problemas?

6. ¿Cuántas veces requirió ir al municipio para obtener el permiso?

7. ¿En el municipio cumplieron con los tiempos estipulados?

8. ¿Considera que el tiempo para obtener el permiso es el adecuado?

9. ¿El servicio que se proporciona es de calidad?

10. En su opinión, ¿el personal es suficiente y está calificado para evaluar si el permiso es viable?

11. Según su experiencia ¿se requiere tener contactos en este municipio para obtener los permisos o agilizar los trámites para iniciar construir?

Algunas empresas enfrentan costos adicionales que no son perceptibles o que no se encuentran en la lista de precios por la construcción. ¿Ha escuchado o le ha sucedido que le dé pagos extraordinarios a los empleados municipales? ¿cuándo?

12. ¿Tiene conocimiento de que en el municipio haya ventanilla para dejar quejas o sugerencias?

13. Dada su experiencia ¿nos podría mencionar los municipios con mejores prácticas en permisos para iniciar un negocio? ¿Y los municipios con peores?

14. Algo adicional que desee compartir.

## C) PREGUNTAS EN EL CASO DE PERMISO DE CAMBIO EN EL USO DEL SUELO

3. ¿Es claro el proceso que se debe realizar para realizar el cambio en el uso del suelo? Nota: tener claro quién realiza el trámite: industrial, comerciante o constructor.

4. ¿Cuánto tiempo tardó para que el municipio le concediera el cambio en el uso del suelo?

5. ¿Enfrentaron otros problemas para obtener el permiso?

¿Cuáles o qué tipo de problemas?

6. ¿Cuántas veces requirió ir al municipio para obtener el permiso?
7. ¿En el municipio se cumplieron con los tiempos estipulados?
8. ¿Considera que el tiempo para obtener el permiso es el adecuado?
9. En su opinión, ¿el servicio que se proporciona es de calidad?
10. En su opinión, ¿el personal es suficiente y está calificado para evaluar si el permiso es viable?
11. Según su experiencia, ¿se requiere tener contactos en este municipio para obtener los permisos o agilizar los trámites?

Algunas empresas enfrentan costos adicionales que no son perceptibles o que no se encuentran en la lista de precios de los trámites o permisos. ¿Ha escuchado o le ha sucedido que le dé pagos extraordinarios a los empleados municipales?, ¿cuándo?

12. ¿Tiene conocimiento de que en el municipio haya ventanilla para dejar quejas o sugerencias?
13. Dada su experiencia, ¿nos podría mencionar los municipios con mejores prácticas en permisos para iniciar un negocio? ¿Y los municipios con peores?
14. Algo adicional que desee compartir.

## GUIÓN DIRIGIDO A LOS GESTORES

Nota: tener en cuenta que si se menciona algo relevante (positivo o negativo) preguntar a qué municipio se refiere.

15. ¿Podría platicarnos un poco sobre su experiencia profesional? ¿En cuál empresa o institución labora? ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa o institución? ¿Cuáles son sus principales actividades y desde hace cuánto tiempo las desempeña?

Le vamos a preguntar sobre su experiencia más reciente relacionada con su asesoría o gestión en trámites o permisos llevados a cabo en el municipio, pudiera ser: la apertura de una planta/extensión de la empresa, cambio de uso del suelo, permiso de construcción, etcétera.

## D) PREGUNTAS EN EL CASO DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA

16. ¿Es claro el proceso que se debe realizar para obtener los permisos para la operación de una empresa?
17. ¿Cuánto tiempo se tardó el municipio para extender todos los permisos y/o licencias

para empezar a operar?

18. ¿Enfrentaron otro tipo de problemas para obtener el permiso?  
¿Cuáles o qué tipo de problemas?
19. ¿Cuántas veces requirió ir al municipio para obtener el permiso?
20. ¿En el municipio cumplieron con los tiempos estipulados?
21. ¿Considera que el tiempo para obtener el permiso es el adecuado?
22. ¿El servicio que proporciona el municipio es de calidad?
23. En su opinión, ¿el personal es suficiente y está calificado para evaluar si el permiso es viable?
24. Según su experiencia, ¿se requiere tener contactos, en este municipio, para obtener los permisos o agilizar los trámites para iniciar las operaciones de la empresa?

Algunas empresas enfrentan costos adicionales que no son perceptibles o que no se encuentran en la lista de precios por la operación o construcción. ¿Ha escuchado o le ha sucedido que le dé pagos extraordinarios a los empleados municipales?, ¿cuándo?

25. ¿Tiene conocimiento de que en el municipio haya ventanilla para dejar quejas o sugerencias?
26. Dada su experiencia, ¿nos podría mencionar los municipios con mejores prácticas en permisos para iniciar un negocio? ¿Y los municipios con peores?
27. Algo adicional que desee compartir.

## E) PREGUNTAS EN EL CASO DE PERMISO DE CONSTRUCCIÓN

15. ¿Es claro el proceso que se debe realizar para obtener el permiso de construcción? Nota: tener claro qué es lo que se va a construir, si es una nueva planta de una empresa, o bien se trata de un constructor de vivienda, edificios o naves industriales.
16. ¿Cuánto tiempo tardó para que en el municipio le extendieran todos los permisos para empezar a construir?
17. ¿Enfrentaron otros problemas para obtener el permiso para construir?  
¿Cuáles o qué tipo de problemas?
18. ¿Cuántas veces requirió ir al municipio para obtener el permiso?
19. ¿En el municipio cumplieron con los tiempos estipulados?
20. ¿Considera que el tiempo para obtener el permiso es el adecuado?
21. ¿El servicio que se proporciona es de calidad?
22. En su opinión, ¿el personal es suficiente y está calificado para evaluar si el permiso es viable?

23. Según su experiencia ¿se requiere tener contactos, en este municipio, para obtener los permisos o agilizar los trámites para iniciar construir?

Algunas empresas enfrentan costos adicionales que no son perceptibles o que no se encuentran en la lista de precios por la construcción. ¿Ha escuchado o le ha sucedido dar pagos extraordinarios a los empleados municipales?, ¿cuándo?

24. ¿Tiene conocimiento de que en el municipio haya ventanilla para dejar quejas o sugerencias?

25. Dada su experiencia, ¿nos podría mencionar los municipios con mejores prácticas en permisos para iniciar un negocio? ¿Y los municipios con peores?

#### F) PREGUNTAS EN EL CASO DE PERMISO DE CAMBIO EN EL USO DEL SUELO

15. ¿Es claro el proceso que se debe realizar para realizar el cambio en el uso del suelo?  
Nota: tener claro quién realiza el trámite: industrial, comerciante o constructor.

16. ¿Cuánto tiempo tardó para que en el municipio le concedieran el cambio en el uso del suelo?

17. ¿Enfrentaron otros problemas para obtener el permiso?  
¿Cuáles o qué tipo de problemas?

18. ¿Cuántas veces requirió ir al municipio para obtener el permiso?

19. ¿En el municipio se cumplieron los tiempos estipulados?

20. ¿Considera que el tiempo para obtener el permiso es el adecuado?

21. ¿El servicio que se proporciona es de calidad?

22. En su opinión, ¿el personal es suficiente y está calificado para evaluar si el permiso es viable?

23. Según su experiencia, ¿se requiere tener contactos, en este municipio, para obtener los permisos o agilizar los trámites?

Algunas empresas enfrentan costos adicionales que no son perceptibles o que no se encuentran en la lista de precios de los trámites o permisos. ¿Ha escuchado o le ha sucedido dar pagos extraordinarios a los empleados municipales?, ¿cuándo?

24. ¿Tiene conocimiento de que en el municipio haya ventanilla para dejar quejas o sugerencias?

25. Dada su experiencia ¿nos podría mencionar los municipios con mejores prácticas en permisos para iniciar un negocio? ¿Y los municipios con peores?

# CUESTIONARIO

## COMPETITIVIDAD MUNICIPAL: TRÁMITES

1. ¿Cuál fue el último trámite que realizó ante una autoridad municipal? Seleccione una opción.

- 1) Constancia de análisis de riesgo
- 2) Dictamen para establecimientos comerciales
- 3) Permiso de circulación de transporte de carga
- 4) Permiso de construcción
- 5) Cambio o licencia de uso de suelo, edificación y construcción
- 6) Constancia urbanística para apertura y/o establecimiento de empresas
- 7) Proyecto ejecutivo (desarrolladoras de vivienda)
- 8) Proyecto urbanístico (desarrolladoras de vivienda)
- 9) Rasantes (desarrolladoras de vivienda)
- 10) Terminación de obra y liberación de garantías (desarrolladoras de vivienda)
- 11) Anuencia municipal (venta de alcohol)

2. ¿En qué año?

- 1) 2016
- 2) 2017
- 3) 2018

3. ¿En qué municipio realizó el trámite? Seleccione una opción.

- 1) Monterrey
- 2) San Nicolás
- 3) San Pedro
- 4) Escobedo
- 5) Guadalupe
- 6) Apodaca
- 7) Santa Catarina
- 8) García
- 9) Pesquería
- 10) Santiago
- 11) Cadereyta
- 12) El Carmen

- 13) Zuazua
- 14) Juárez
- 15) Salinas Victoria

4. ¿A qué medio recurrió para realizar el trámite? Seleccione una opción.

- 1) Oficinas del gobierno municipal
- 2) Internet (página web del gobierno municipal)
- 3) Gestor particular
- 4) Otro

5. Si contestó 1) en la pregunta 3: ¿Cómo le atendieron? Seleccione una opción y pase a la pregunta 6.

- 1) Ventanilla general de la dependencia municipal
- 2) Ventanilla Única de Construcción/ Empresarial
- 3) Sistema de Apertura Rápida de Empresas
- 4) Otro

6. Si contestó 3) en la pregunta 3: ¿Cómo consiguió/se enteró del servicio de gestoría? Seleccione una opción y pase a la siguiente pregunta.

- 1) Recomendación de un conocido/amigo
- 2) Búsqueda en internet/sección amarilla/otro
- 3) Sugerencia de la dependencia municipal
- 4) Le ofrecieron el servicio directamente /lo abordaron afuera/dentro/cerca de la dependencia municipal
- 5) Otro

7. ¿Cuánto tiempo le tomó realizar el trámite? Indique en un número entero la cantidad de días que le tomó finalizar el trámite. Considere el número de días que le tomó completar el trámite, desde la primera vez que intentó realizarlo, en caso de que haya tenido que hacer múltiples intentos por falta de información clara, o inconsistente.

8. ¿Enfrentó alguno de los siguientes problemas? Seleccione todas las opciones a las que se haya enfrentado.

- 1) La información sobre requisitos y proceso fue difícil de obtener.
- 2) La información sobre requisitos y procesos no era clara.
- 3) Lo pasaban de una ventanilla a otra.

- 4) Problemas con la página de internet.
- 5) Horario de atención restringido.
- 6) Actos de corrupción para agilizar el trámite o evitar cargos adicionales.
- 7) Múltiples vueltas debido a que los criterios de aceptación eran inconsistentes.
- 8) Tiempo excesivo para resolución del trámite.
- 9) Número excesivo de requisitos, considerando complejidad del trámite.
- 10) Ningún problema.
- 11) Otro, ¿cuál?:

9. Tomando en consideración el tiempo, trato, información clara y número de veces que acudió a realizar el trámite ¿cómo se siente en general con respecto al trámite? Seleccione una opción.

- 1) Muy satisfecho
- 2) Satisfecho
- 3) Algo satisfecho
- 4) Insatisfecho
- 5) Muy insatisfecho

## CUESTIONARIO APLICADO A FUNCIONARIOS MUNICIPALES

### A) Trámites

DEPENDENCIA MUNICIPAL	TRÁMITE	¿CUÁLES SON LA NORMATIVA Y EL REGLAMENTO APLICABLES?	¿CUÁNTOS REQUISITOS SE NECESITAN? (NÚM. DE REQUISITOS)	TIEMPO ESTABLECIDO (DÍAS)
Desarrollo Urbano	Licencia de uso del suelo			
	Licencia de construcción			
	Comercial y de servicios			
	Industrial			
	Autorizaciones de etapas de fraccionamientos			
	Proyecto urbanístico			
	Rasantes			
	Proyecto ejecutivo			
	Ventas			
	Terminación de obra y liberalización de garantías			
Licencia por uso de Edificación				
Protección Civil	Dictamen para establecimientos comerciales			
Ayuntamiento	Anuencia municipal de alcoholes			

· Se sugiere utilizar el apartado de observaciones para hacer comentarios y precisiones sobre los trámites.

### B) Ley de asentamientos humanos, ordenamiento territorial y desarrollo urbano

B1) ¿Desde cuándo está vigente su actual Plan Municipal de Desarrollo Urbano?

B2) ¿Cuál es el proceso que se contempla para adecuar su Plan Municipal de Desarrollo Urbano a la nueva ley de Asentamientos Humanos?

B3) ¿Cuál es su grado de avance en las adecuaciones al Plan Municipal de Desarrollo Urbano?



## GLOSARIO

**Afirmativa ficta.** También conocido como permiso de confianza. La empresa que realiza un trámite de construcción entrega al municipio un anteproyecto y este expide un permiso para que dé inicio. Mientras la empresa completa los estudios requeridos para obtener el permiso definitivo. Se le llama de confianza porque se confía en que se entregará un expediente con todos los estudios, de lo contrario, la obra es suspendida.

**Análisis cualitativo.** Utiliza entrevistas realizadas a líderes y expertos en temas específicos como fuente de información.

**Autonomía financiera.** Indicador de la capacidad que tiene un gobierno municipal para generar su propio ingreso. Se define como la razón de ingresos propios a ingresos totales.

**Benchmarking.** Herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia las mejores prácticas de otras empresas o entidades y adaptarlas a la propia.

**Capital humano.** Factor de producción asociado con calidad, grado de formación y productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

**Desempeño.** Asociado con los resultados de la actividad de una persona, empresa o gobierno.

**Desempeño administrativo.** Grado de obtención de resultados del gobierno municipal en aspectos referentes a sus funciones como recaudación de impuestos, inversión, honestidad y transparencia, trámites y manejo de deuda.

**Desregulación.** Eliminación de una restricción relacionada con alguna actividad económica, impuesta por el gobierno a los agentes.

**Desviación estándar.** Es un estadístico. Es la medida de dispersión más común, indica qué tan dispersos están los datos con respecto a la media o promedio. Mientras mayor sea la desviación estándar, mayor será la dispersión de los datos.

**Disponibilidad de TIC.** Se refiere a las viviendas con acceso a tecnologías de la información y comunicación (TIC), como internet.

**Distancia a la frontera.** Técnica empleada para construir el índice de competitividad municipal. Se le denomina distancia a la frontera porque los indicadores que lo conforman son normalizados realizando la siguiente transformación por cada indicador de los municipios bajo análisis:  $(\text{peor}-x)/(\text{peor}-\text{frontera})$  donde peor es la medida más baja y frontera es la más alta. La calificación del mejor municipio será igual a uno y la del peor igual a cero. El resto será ubicado linealmente entre ambos.

**Eficiencia.** Es la capacidad de alcanzar un objetivo en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos.

**Entrevistas a profundidad.** Son entrevistas donde la persona que las realiza se apoya con una guía que le permite dirigir la plática a los intereses de lo que está estudiando, sin limitar al entrevistado a un grupo rígido de preguntas, si no que puede expresar sus opiniones con libertad.

**Escolaridad básica.** Comprende preescolar, primaria y secundaria.

**Escolaridad media superior.** Incluye preparatoria u otra formación equivalente.

**Escolaridad superior.** Educación universitaria de pregrado y posgrado

**Homogeneizar.** Nivelar, armonizar o conferir homogeneidad o unidad a los elementos de un conjunto o de un ámbito.

Incentivo. Es un estímulo o recompensa que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el fin de aumentar la producción y mejorar el rendimiento.

Incidencia. Que tiene efecto o consecuencias sobre algo.

Índice agregado. Es el índice que engloba a los 83 componentes contemplados para medir la competitividad municipal.

Informal. Población económicamente activa sin acceso a la seguridad social.

Inversión pública. Es la utilización del dinero recaudado en impuestos por parte de las entidades del gobierno, para reinvertirlo en beneficios dirigidos a la población que atiende. La inversión pública se encuentra regulada por leyes, normas y procedimientos, que definen qué es viable o está prohibido, responsables y montos autorizados, actividades permitidas y requisitos que deben cumplirse.

Mejora regulatoria. El conjunto de acciones que realiza el gobierno para mejorar la manera en que regula o norma las actividades del sector privado y de la sociedad en su conjunto.

Negativa Ficta. De acuerdo a la legislación mexicana: Artículo 20. Para los efectos de la presente Ley, se entenderá por: Negativa Ficta: Figura jurídica por virtud de la cual, ante la omisión de la autoridad de emitir una resolución de manera expresa, dentro de los plazos previstos por esta Ley o los ordenamientos jurídicos aplicables al caso concreto, se entiende que se resuelve lo solicitado por el particular, en sentido negativo.

Legislación. Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal.

Normalización. Proceso mediante el cual se ajustan los valores medidos en diferentes escalas respecto a una escala común. En este caso se aplicó sobre cada uno de los indicadores del desempeño municipal, con el fin de que se pudiesen promediar para generar el índice de competitividad.

Perfil sectorial. Hace referencia a los sectores o actividades económicas que generan mayor empleo en el municipio en cuestión. Los sectores siguen la clasificación del IMSS.

Población económicamente activa (PEA). Personas de 15 y más años de edad que tuvieron vínculo con la actividad económica o que lo buscaron en la semana de referencia, por lo que se encontraban ocupadas o desocupadas.

Productividad. La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, entre otros) durante un periodo determinado.

Promedio ponderado. El promedio ponderado es una forma un poco más compleja de calcular la media. Es un método de cálculo que se aplica cuando, dentro de una serie de datos, uno de ellos tiene una importancia mayor que el resto. El promedio ponderado consiste en establecer dicho peso, también conocido como ponderación, y utilizar dicho valor para realizar el cálculo del promedio. En este sentido, para calcular el promedio ponderado primero se multiplica cada dato por su ponderación y luego se suman estos valores y finalmente se divide esta suma por la suma de todos los pesos.

PROSARE. Programa de Reconocimiento y Operación SARE. Es una herramienta de política pública que permite diagnosticar y evaluar la operación de los módulos de apertura rápida de empresas a nivel nacional, con el objetivo de fortalecer y preservar las características primordiales del SARE promovido por la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (COFEMER).

Ranking. Se refiere a establecer un orden de un conjunto de elementos de acuerdo con uno o varios criterios.

Rasantes. Las normativas para construir pueden contemplar la existencia de rasantes para garantizar la seguridad. En este sentido, una rasante es la línea de una superficie que se toma en cuenta según el paralelismo o la inclinación que presenta frente al plano horizontal. La noción se utiliza en la arquitectura para nombrar a la línea imaginaria que tiene un cierto ángulo de inclinación.

Reingeniería. Rediseño de los procesos actuales para obtener mejoras en una organización, en este caso, para mejorar el servicio de otorgamiento de permisos de construcción.

Resiliencia. Se refiere a la capacidad de adaptarse ante un agente perturbador o situación adversa, así como a la recuperación del estado inicial. En ese sentido, podemos decir que la “resiliencia urbana” es la capacidad que tienen las autoridades locales y la población en general, expuestas a un peligro, para resistir, asimilar, adaptarse y recuperarse de sus efectos en un corto plazo.

Rezagados. Municipios con los índices más bajos en comparación con el resto de los municipios bajo análisis.

Riesgo. Posibilidad de que se produzca un contratiempo o una desgracia, de que alguien o algo sufra perjuicio o daño

SARE. Sistema de Apertura Rápida de Empresas.

Sin escolaridad. Corresponde a la población que no tuvo acceso a la educación básica.

Sistematizar. Establecer una organización o clasificación siguiendo un orden para hacer más claro un proceso

Sociodemográficos. Son los factores o variables referentes a las características de la población como la edad, sexo, educación, nivel de ingresos, estado civil, ocupación, religión, tasa de natalidad, tasa de mortalidad, entre otras.

Sondeo electrónico. Se refiere a la aplicación de una encuesta vía internet.

Unidad económica. Institución, empresa, negocio o persona que se dedica a la producción de bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios públicos o privados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Grupo Banco Mundial, *Doing Business en México 2016*, Washington, D.C., Grupo del Banco Mundial (6a. ed.), 2016, disponible en: [espanol.doingbusiness.org](http://espanol.doingbusiness.org)
- CEESP, *Índice de desempeño municipal (IDEM)*, México, Centro de Estudios Económicos del Sector Privado: México, 2014.
- CIDAC, *Reglas del Juego: Ranking estatal en mejora regulatoria*, México, Centro de Investigación para el Desarrollo, 2013, disponible en: [cidac.org](http://cidac.org)
- CABRERO MENDOZA, Enrique e Isela Orihuela Jurado, *Índice de competitividad de las ciudades de México versión 2011*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, disponible en: [repositorio-digital.cide.edu](http://repositorio-digital.cide.edu)
- Comisión Nacional de Mejora Regulatoria, “Municipios que cuentan con certificación SARE y PROSARE vigentes”, 4 de mayo de 2018, disponible en: [gob.mx](http://gob.mx)
- IMCO, “Índice de Competitividad Estatal 2016. Un puente entre dos Méxicos”, Instituto Mexicano para la Competitividad, 28 de noviembre de 2016, disponible en: [imco.org.mx](http://imco.org.mx)
- \_\_\_\_\_, “Índice de Información Presupuestal Municipal. Novena edición”, Instituto Mexicano para la Competitividad, marzo 2018, disponible en: [imco.org.mx](http://imco.org.mx)
- INEGI, “Encuesta Intercensal 2015”, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, disponible en: [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx)
- \_\_\_\_\_, “Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG)”, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, disponible en [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx)
- \_\_\_\_\_, “Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2017”, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, disponible en: [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx)
- \_\_\_\_\_, “Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa 2017”, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, disponible en [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx)
- \_\_\_\_\_, “Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017”, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, disponible en: [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx)
- \_\_\_\_\_, “Estadísticas de finanzas públicas estatales y municipales”, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, disponible en: [http://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/Proyectos/bd/continuas/finanzaspublicas/FPMun.asp?s=est&c=11289&proy=efipem\\_fmun](http://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/Proyectos/bd/continuas/finanzaspublicas/FPMun.asp?s=est&c=11289&proy=efipem_fmun)
- \_\_\_\_\_, “Sistema Estatal y Municipal de Bases de Datos (SIMBAD)”, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, disponible en <http://sc.inegi.org.mx/cobdem/index.jsp>
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, “Índice de Competitividad Sostenible de los Estados Mexicanos”, ICSEM, 2017, disponible en: [icsem.tec.mx](http://icsem.tec.mx)
- Observatorio Nacional de Mejora Regulatoria, “Indicador subnacional de mejora regulatoria”, México, ONMR, disponible en: [onmr.org](http://onmr.org)
- Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, “Estadísticas de procuración de justicia”, Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, Nuevo León, México, disponible en: [fiscalianl.gob.mx](http://fiscalianl.gob.mx)
- SHCP, “Financiamiento de Municipios y sus Entes Públicos”, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México, disponible en: [http://disciplinafinanciera.hacienda.gob.mx/es/DISCIPLINA\\_FINANCIERA/2017](http://disciplinafinanciera.hacienda.gob.mx/es/DISCIPLINA_FINANCIERA/2017)



Esta obra se terminó de imprimir en noviembre de 2018,  
en los talleres de \_\_\_\_\_  
El cuidado editorial estuvo a cargo del  
Fondo Editorial de Nuevo León.

**E**l *Índice de Competitividad Municipal del Estado de Nuevo León 2019* (ICMNL), es un ejercicio que busca identificar de forma objetiva las variables que inciden en el desarrollo económico de los municipios del área metropolitana de Monterrey. Se trata de una herramienta que les permite atender áreas de oportunidad y generar políticas que estimulen un crecimiento económico más homogéneo dentro de la zona.

Este estudio ha sido posible gracias al apoyo de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Nuevo León, bajo un criterio técnico y académico, basado en información sólida como la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2017, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la recopilación cualitativa de diversos sectores industriales y empresariales que representan el perfil productivo de la zona metropolitana.

El Gobierno del Estado de Nuevo León apoya todas las iniciativas y acciones que permitan estimular el crecimiento económico, pero sobre todo reducir la brecha entre los municipios. Deseamos que este análisis facilite tomar iniciativas y acciones en aras del desarrollo de nuestro estado.

Componente	Subcomponente	Indicador	Metodología	Unidad	MIN	MAX	Promedio	Apodaca	García	San Pedro Garza García	General Escobedo	Guadalupe	Juárez	Monterrey	San Nicolás de los Garza	Santa Catarina	Santiago	Cadereyta Jiménez	El Carmen	Pesquería	Salinas Victoria	General Zuazua		
Facilidad para construir	La información se encontraba dentro de un catálogo de trámites de la página web del municipio	La información se encontraba dentro de un catálogo de trámites de la página web del municipio: Licencia de construcción	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.733	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	1.000	
		La información se encontraba dentro de un catálogo de trámites de la página web del municipio: Rasantes	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.733	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		La información se encontraba dentro de un catálogo de trámites de la página web del municipio: Ventas	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.733	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Se indicaba: tiempo de respuesta	La información detallaba tiempo de respuesta para: Licencia de construcción comercial	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.533	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		La información detallaba tiempo de respuesta para: Rasantes	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.533	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		La información detallaba tiempo de respuesta para ventas	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.533	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Se indicaba: costos	La información detallaba los costos en pesos mexicanos para: Licencia de construcción comercial	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.333	0.000	0.000	0.500	0.500	1.000	1.000	0.000	1.000	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	0.000	0.000	0.000	0.000
		La información detallaba los costos en pesos mexicanos para: Rasantes	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.333	0.000	0.000	0.500	0.500	1.000	1.000	0.000	1.000	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	0.000	0.000	0.000	0.000
		La información detallaba los costos en pesos mexicanos para ventas	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.333	0.000	0.000	0.500	0.500	1.000	1.000	0.000	1.000	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500	0.000	0.000	0.000	0.000
	Se indicaban los requisitos	La información detallaba claramente todos los requisitos para: Licencia de construcción	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.667	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	1.000
		La información detallaba claramente todos los requisitos para: Rasantes	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.667	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	1.000
		La información detallaba claramente todos los requisitos para ventas	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.667	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	1.000
	Número de requisitos	Licencia de construcción COMERCIAL- No. De Requisitos	Número entero de trámites	Requisitos	5.000	42.000	13.091	14.000	13.000	14.000	11.000	14.000	11.000	14.000	17.000	20.000	20.000	10.000	10.000	10.000	10.000	21.000	NE	12.000
		Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite rasantes	Número entero	Requisitos	5.000	23.000	12.300	12.000	1.000	18.000	12.000	27.000	12.000	11.000	9.000	15.000	11.000	7.000	10.000	10.000	10.000	8.000	NE	13.000
		Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite ventas	Número entero	Requisitos	9.000	22.000	14.700	16.000	10.000	22.000	9.000	25.000	13.000	21.000	19.000	12.000	10.000	7.000	22.000	22.000	22.000	15.000	NE	16.000
Tiempo de respuesta	Licencia de construcción COMERCIAL- Tiempo de respuesta	Número entero de días	Días	10.000	30.000	25.000	45.000	30.000	30.000	10.000	30.000	30.000	NE	30.000	15.000	30.000	30.000	10.000	30.000	10.000	30.000	NE	30.000	
	Tiempo de respuesta especificado para trámite rasantes	Número entero de días	Días	10.000	30.000	17.500	10.000	10.000	10.000	30.000	30.000	30.000	NE	10.000	10.000	30.000	10.000	10.000	10.000	10.000	7.000	NE	10.000	
	Tiempo de respuesta especificado para trámite ventas	Número entero de días	Días	10.000	30.000	13.125	10.000	10.000	10.000	15.000	30.000	NE	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	30.000	NE	20.000	
Mejores prácticas	Ventanilla única de construcción	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.067	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	
	Afirmativa Ficta	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.111	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	NE	0.000	
Facilidad de abrir un negocio	La información se encontraba dentro de un catálogo de trámites de la página web del municipio	La información se encontraba dentro de un catálogo de trámites de la página web del municipio: Venta Alcohol (Anuencia Municipal)	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.567	1.000	0.000	0.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
		La información se encontraba dentro de un catálogo de trámites de la página web del municipio: Dictamen establecimientos comerciales	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.583	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
		La información se encontraba dentro de un catálogo de trámites de la página web del municipio: Licencia Uso de Suelo	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.733	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	1.000
	Se indicaba: tiempo de respuesta	La información detallaba tiempo de respuesta para: Venta Alcohol (Anuencia Municipal)	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.467	1.000	0.000	1.000	0.000	1.000	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		La información detallaba tiempo de respuesta para: Dictamen establecimientos comerciales	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.583	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		La información detallaba tiempo de respuesta para Licencia de Uso de Suelo	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.533	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Se indicaba: costos	La información detallaba los costos en pesos mexicanos para: Venta Alcohol (Anuencia Municipal)	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.267	1.000	0.000	0.000	0.500	0.500	0.500	0.000	0.000	1.000	1.000	0.500	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		La información detallaba los costos en pesos mexicanos para: Dictamen establecimientos comerciales	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.542	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000	0.000	1.000	0.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		La información detallaba los costos en pesos mexicanos para Licencia de Uso de Suelo	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.400	0.000	1.000	0.500	0.500	1.000	1.000	0.000	1.000	0.500	0.500	0.500	0.500	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Se indicaban los requisitos	La información detallaba claramente todos los requisitos para: Venta Alcohol (Anuencia Municipal)	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.533	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.500	1.000	1.000	0.500	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		La información detallaba claramente todos los requisitos para: Dictamen establecimientos comerciales	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.583	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		La información detallaba claramente todos los requisitos para Licencia de Uso de Suelo	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.733	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	1.000
	Número de requisitos	Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite: Venta Alcohol (Anuencia Municipal)	Número entero	Requisitos	8.000	24.000	13.571	10.000	7.000	13.000	8.000	11.000	NE	12.000	6.000	11.000	26.000	11.000	9.000	9.000	9.000	NE	7.000	10.000
		Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite: Dictamen establecimientos comerciales	Número entero	Requisitos	1.000	8.000	5.429	1.000	14.000	7.000	5.000	5.000	NE	8.000	8.000	6.000	6.000	5.000	9.000	9.000	9.000	NE	NE	1.000
		Número de requisitos, sin incluir número de copias, para realizar el trámite Licencia de Uso de Suelo	Número entero	Requisitos	12.000	28.000	17.000	14.000	6.000	14.000	28.000	14.000	19.000	6.000	20.000	12.000	9.000	21.000	21.000	21.000	21.000	NE	12.000	12.000
Tiempo de respuesta	Tiempo de respuesta especificado para trámite: Venta Alcohol (Anuencia Municipal)	Número entero de días	Días	15.000	45.000	40.000	45.000	45.000	15.000	NE	45.000	NE	45.000	45.000	Ambiguo	60.000	90.000	60.000	60.000	60.000	NE	15.000	30.000	
	Tiempo de respuesta especificado para trámite: Dictamen establecimientos comerciales	Número entero de días	Días	5.000	15.000	9.000	10.000	3.000	10.000	10.000	3.000	NE	7.000	7.000	15.000	30.000	3.000	15.000	15.000	15.000	NE	NE	5.000	
	Tiempo de respuesta especificado para trámite: Licencia de Uso de Suelo	Número entero de días	Días	10.000	45.000	30.769	45.000	30.000	30.000	30.000	30.000	NE	30.000	30.000	30.000	30.000	10.000	45.000	45.000	45.000	NE	30.000	30.000	
Mejores prácticas	Tiempo de respuesta PROMEDIO para trámite Licencia de Uso de Suelo, edificación y/o Construcción	Número entero de días	Días	37.000	125.000	67.091	60.000	40.000	95.000	60.000	84.000	72.000	125.000	60.000	45.000	37.000	60.000	NE	NE	NE	NE	NE	NE	
	Funcionamiento de ventanilla SARE o similar	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.333	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	0.000	1.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	Certificación PROSARE por la COFEMER	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.600	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	Permiso para establecimientos comerciales.	Si=1, No=0	Lógico	0.000	1.000	0.292	0.000	1.000	0.000	0.500	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	NE	NE	NE	
Ambiente de seguridad	Índice delictivo a negocio	Robo a Negocio por cada 10 mil habitantes (Total 2017)	Robos a negocio/ (Población municipal/10,000)	Delitos por cada 10 mil habitantes	3.512	12.601	6.998	8.717	8.409	3.512	5.540	8.729	3.716	8.906	8.184	5.261	3.855	5.034	8.387	12.601	10.135	3.975		
	Índice delictivo general	Robo Simple por cada 10 mil habitantes (Total 2017)	Robos Simples / (Población municipal/10,000)	Delitos por cada 10 mil habitantes	2.112	18.731	7.623	5.870	9.410	6.651	4.681	5.521	3.266	7.711	7.657	7.755								