

66
201



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**PLANEACION Y ORGANIZACION PARA
EL FOMENTO ECONOMICO:
«EL CASO DE LA DELEGACION
CUAJIMALPA DE MORELOS»**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS
POLITICAS Y ADMINISTRACION
PUBLICA (ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACION PUBLICA)
P R E S E N T A :
J. VIRGILIO JIMENEZ DURAN

ASESOR: MTRA. ELENA JEANNETTI DAVILA



CIUDAD UNIVERSITARIA.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

26 8270



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A MI ESPOSA E HIJOS
A MIS PADRES Y HERMANOS
A MIS MAESTROS**

**A QUIENES HACEN POSIBLE LA EDUCACION GRATUITA
EN MEXICO.**

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL.

Estado, Economía y Administración Pública.....	10
La Personalidad Jurídica.....	10
Las Instituciones.....	12
El Estado y la Economía.....	13
Gobierno y Administración Pública.....	16
La Planeación.....	19
Conceptos.....	19
Carácter e importancia.....	24
Estrategias de desarrollo y Planeación.....	28
Descentralización.....	30
Planes, Programas y Proyectos.....	31
Programas derivados de la Planeación.....	31
Tipos de Programa.....	33
Los programas de Desarrollo y los Proyectos.....	34
Los proyectos y el Fomento Económico.....	36
La Organización.....	40
Conceptos.....	40
Tipos de Organización.....	42
Organización Funcional.....	42
Organización Sistémica.....	44
La Coordinación esencia de la Administración.....	45
Administración por objetivos.....	47
Estructuras de organización para ejecutar y promover proyectos.....	51
Requisitos.....	54
Modelos.....	56

CAPITULO 2. LA ECONOMIA DE CUAJIMALPA DE MORELOS.

Trayectoria.....	61
Coyuntura.....	63
Ventajas comparativas.....	66
Ventajas competitivas.....	67

CAPITULO 3 INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL PARA EL FOMENTO ECONOMICO.

Antecedentes.....	68
Objetivos y atribuciones.....	73
Estructuras y funciones.....	79
Estructuras.....	79
Funciones.....	80

CAPITULO 4 PROGRAMA DE FOMENTO ECONOMICO DELEGACIONAL.

Diagnóstico.....	89
Localización.....	89
Recursos Naturales.....	92
Infraestructura.....	95
Población.....	103
Actividades económicas.....	109
Análisis estratégico.....	111
Naturaleza y alcances de las acciones de Fomento Económico.....	119
Objetivos Generales, estrategias y líneas de acción.....	123
Objetivos.....	123
Estrategias.....	123
Líneas de acción.....	125
Programas específicos de Fomento Económico.....	127
Apoyo a la microindustria.....	127
Desregulación económica y simplificación administrativa.....	132
Reactivación de la planta productiva.....	135
Capacitación.....	138
Inversiones.....	143
Infraestructura.....	146
Cooperación y asociación de productores.....	149
Modernización.....	153
Impulso al desarrollo en suelo de conservación.....	156

**CAPITULO 5 REQUERIMIENTOS ORGANIZACIONALES PARA
IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE FOMENTO ECONOMICO.**

Enfoque sistémico.....	161
Sistemas internos de la organización.....	163
Sistemas de Control e información.....	163
El Factor Humano.....	164
Ambiente.....	164
Función.....	167
Autoridad y responsabilidad.....	171
Responsabilidad social.....	173
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	176
BIBLIOGRAFIA	189

INTRODUCCION

La globalización económica y la apertura de mercados han provocado en los últimos años un gran avance en nuestro país en materia de planeación y organización, tanto en el sector público como en el privado.

Uno de los aspectos poco explorados en la Administración Pública es el relativo al Fomento Económico; la importancia que tiene su planeación y la estructura que deberá tener la organización que habrá de encargarse de la operación de los programas y proyectos que se deriven de un programa general de Fomento Económico.

Los estudios e instrumentos existentes sobre el desarrollo tienen en su mayoría un enfoque estrictamente económico que distingue los planes y programas de la ejecución de proyectos, sin tomar en consideración los aspectos administrativos.

El desarrollo de esta tesis tiene como objetivo el demostrar la necesidad que se tiene en la administración pública de una planeación descentralizada y participativa; de estructuras de organización adecuadas a programas y proyectos; y de servidores públicos especializados en las funciones de promoción y gestoría del desarrollo económico.

La investigación pretende ser una contribución teórico-práctica que oriente a los servidores públicos que de una u otra forma tienen relación con el desarrollo, y/o que requieran elementos para instrumentar alternativas de fomento económico y estructuras que posibiliten la organización de los fines y medios de un programa, de tal manera que de este se obtengan resultados óptimos.

El desarrollo de la investigación se circunscribe al Distrito Federal específicamente a la Delegación Cuajimalpa de Morelos en lo concerniente por una parte a la necesidad de elaborar un programa de Fomento Económico con horizonte de mediano plazo, y por otra al requerimiento de diseñar una estructura de organización que sustente la operación de programas específicos y proyectos de inversión.

Si bien el enfoque de la investigación supone concurrir al ámbito privado, esto habrá de hacerse a partir del análisis de la problemática que representa la planeación y organización para el Fomento Económico en el ámbito del sector Público.

Una vez definido el objeto de estudio; planeación y organización para el fomento económico: El caso de la Delegación Cuajimalpa de Morelos, hubo de procederse al establecimiento de las siguientes hipótesis:

- La planeación y la organización son ámbitos de estudio y acción que sustentan y dan sentido a las actividades de cualquier Institución.
- Para lograr el bienestar de la comunidad es necesario instrumentar acciones que fomenten el desarrollo económico y social.
- Las acciones de fomento deben partir de un diagnóstico de la realidad y presentarse en forma integral y coherente a través de programas.
- El desarrollo de programas y proyectos requieren una organización para su operación.
- Cuál es la organización requerida a nivel delegacional para llevar a cabo programas y proyectos de fomento económico.

También como hipótesis secundarias se plantearon los aspectos siguientes:

- En la relación entre planeación y organización esta última está supeditada a la primera cuando se trata de hacer eficaz y congruente un programa cuya estrategia está considerada como un conjunto de proyectos.
- La planeación para dar mejores resultados debe ser descentralizada y participativa.

- La eficiencia y productividad de las actividades depende de la planeación y organización de las mismas.

En el capítulo 1 se establece el marco teórico conceptual que con fundamento en una investigación documental, comprende en forma sucinta el desarrollo y esencia del estado, su personalidad jurídica, sus instituciones, así como su relación con el Gobierno la economía y la administración pública.

Así mismo comprende el análisis teórico de los elementos; planeación y organización, vinculados al desarrollo de programas y proyectos destacando los aspectos de conceptos, carácter e importancia, tipos y modelos.

En el capítulo 2 se desarrollan aspectos fundamentales de la actividad económica y administrativa de la Delegación; la trayectoria y coyuntura delegacional; y el establecimiento de las ventajas comparativas y competitivas de Cuajimalpa de Morelos, que representan el potencial y las restricciones de la economía Delegacional y su competitividad en el mercado internacional. Las ventajas comparativas estuvieron determinadas por la disponibilidad en calidad y cantidad de los recursos naturales, humanos y de infraestructura así como, por su localización. Las ventajas competitivas o de potencial exportador por la capacidad de penetración y conquista en el mercado de la actividad económica, expresada en términos de posicionamiento y eficiencia.

La infraestructura institucional existente para la Fomento Económico esta contenida en el capítulo 3 con sus antecedentes y marco jurídico con los objetivos y atribuciones que a cada órgano corresponden y con la descripción de las estructura y funciones que estos tienen encomendadas.

Para el desarrollo del Programa de Fomento Económico para la Delegación Cuajimalpa de Morelos contenido en el capítulo 4 se partió de un marco de referencia consistente en la definición de actividades administrativas de fomento económico que pudieran llevar a cabo los servidores públicos de la Delegación actuando como promotores y gestores del desarrollo económico, por una parte y por otra de una

orientación principal en el sentido de que las acciones de fomento deberían estar encaminadas a promover las actividades que ofrecieran mayores ventajas para el desarrollo económico y social de la Delegación.

Se inició con el desarrollo de un diagnóstico que comprendió el análisis de la estructura económica Delegacional y de los principales factores que afectan su desarrollo: localización, población, recursos naturales, infraestructura, y actividades económicas.

El estudio de la localización tenía como principal objetivo ubicar y caracterizar la distribución geográfica de la población y de la actividad económica, así como la influencia que ejercen por su distancia y accesibilidad con respecto a los principales centros de actividad económica y poblacional del Distrito Federal.

Hubo que identificar la disponibilidad y dotación de los recursos naturales mas significativos de la Delegación, precisar, su cantidad, calidad, características distintivas, fuentes de abastecimiento y reservas, así mismo, hubieron de determinarse los aspectos principales de la situación ambiental y ecológica en relación al uso de los recursos naturales.

Parte importante comprendía la identificación de la disponibilidad y dotación de la infraestructura urbana mas significativa, precisando su tipo, capacidad instalada y características distintivas, además de precisar su distribución y posición relativa con respecto al resto de las Delegaciones y al Distrito Federal en su conjunto.

La estructura y la dinámica poblacional, sus características, niveles educativos, distribución y posición relativa con respecto al Distrito Federal en su conjunto era un aspecto cuyo estudio sería determinante para la investigación, como también lo era el determinar la estructura de la población económicamente activa y la ocupacional, identificando los niveles de marginación y desigualdad entre los diferentes estratos de la población Delegacional.

Como aspecto integrador cuyo análisis se concentraría en las ramas y clases de actividad económica en que se especializa la delegación se trataría el tema de las actividades económicas, precisando su distribución, especialización, y posición relativa al interior de la Delegación y con respecto al Distrito Federal.

Como parte de la metodología utilizo el análisis estratégico de fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, que permitió realizar por una parte un balance de cuales son las variables económicas, sociales, de infraestructura y de equipamiento, así como, institucionales, administrativas y culturales que pueden favorecer el fomento económico y cuales pueden obstaculizarlo; y por otra parte, identificar los factores y elementos macro y micro económicos, así como, políticos sociales y administrativos que representan un riesgo o favorecen la inversión.

El resultado de este análisis permitió determinar la naturaleza y el alcance de las acciones administrativas de fomento económico, basándonos en la evaluación de la competitividad medida tanto en términos del potencial como de las restricciones mas obvias y, destacando la sobrevivencia de las actividades económicas como resultado del cambio estructural, así mismo permitió identificar ramas específicas a impulsar considerando las formas de cooperación, la integración económica y las economías de escala.

Para el desarrollo de los apartados que comprende la definición de objetivos, estrategias, líneas de acción y programas específicos y cuyo contenido es fundamental pues posibilita la instrumentación, se analizaron además de los resultados del diagnóstico, estudios relacionados al tema y los planes, programas y proyectos gubernamentales con cobertura e impacto en el ámbito de la Delegación.

En este contexto se seleccionaron los programas específicos que representan en forma operativa e instrumental las acciones a realizar de acuerdo a los objetivos generales estrategias y líneas de acción que se identificaron y quedaron expresadas en el apartado 4.4.

En el capítulo 5 se refieren los requerimientos organizacionales necesarios para implementar el programa de Fomento Económico, dentro del marco del enfoque sistémico, especificando lo esencial de los sistemas internos de la organización en lo relativo a los sistemas de control e información.

Como parte de los requerimientos organizacionales se hace énfasis en el factor humano desde el punto de vista del ambiente y su función englobados en el contexto de la autoridad, la responsabilidad y la responsabilidad social.

En el último apartado además de las conclusiones derivadas de la investigación se propone una metodología para establecer una cartera de inversiones, un ámbito de acción para las acciones de Fomento Económico y una estructura de organización acorde al desarrollo del programa.

CAPITULO 1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1. ESTADO, ECONOMIA Y ADMINISTRACION PUBLICA.

1.1.1 LA PERSONALIDAD JURIDICA.

Es el Constitucionalismo moderno que institucionaliza la división de poderes en el Gobierno, la circunstancia que precipitó la necesidad de concebir al estado como persona jurídica capaz de derechos y obligaciones.

La realidad de las fuerzas políticas y económicas hace necesaria esta personificación, las empresas en las que concurrían intereses de muchos tuvieron que ser reconocidas como entidades personales con vida jurídica propia como sociedades mercantiles y el estado para ser explicado y para funcionar tuvo que representarse también como persona jurídica.

De este modo encontramos dos clases de personas; la persona individual y la persona colectiva, diferenciada la primera de la segunda por la capacidad de ser captada directa e inmediatamente por los sentidos.

Al interior de las Teorías organicistas se sostiene la realidad de las personas colectivas Gierke afirma: "las personas jurídicas, entre ellas el estado, no son ficciones, sino personas reales colectivas que tienen una conciencia y una voluntad autónoma e independiente de la conciencia y de la voluntad de cada individuo y desarrollan actividades por medio de órganos como cualquier persona física".¹

Por otro lado tenemos la corriente que admite la realidad de las personas morales o jurídicas, no como un organismo, pero sí como existencia de intereses colectivos, que requieren de la existencia de una organización destinada a concentrar los esfuerzos de los asociados o al aprovechamiento de los bienes comunes para la realización del objeto que rige el interés colectivo en cada caso, de todo lo cual se tiene una conciencia real, supuesta o impuesta del interés colectivo y del fin que se realiza.

¹López Portillo, José, Génesis y Teoría del Estado Moderno, pp.642

Para el derecho la personalidad individual, tanto como la colectiva, son representaciones jurídicamente iguales de realidades que son distintas, pero que funcionan con el mismo sentido.

Así encontramos que la personalidad jurídica es la representación de una unidad de sentido en razón de los fines jurídicos, lo que necesariamente implica la responsabilidad de un sujeto de derechos y obligaciones.

Ante la necesidad de precisar los derechos y obligaciones del Estado surgen las constituciones modernas; estos derechos y obligaciones no pueden ser otros que los nacidos de sus funciones, por tanto, el estado tiene el derecho y la obligación de realizar sus funciones.

Frecuentemente el estado se concibe, solo, como tal o como Gobierno y se tiende a pensar en duplicación de personalidades por el modo de actuar de un órgano gubernamental.

Pero si se entiende que el Gobierno es parte de un todo y que la conducta aparentemente distinta se unifica en razón de los fines únicos, el problema desaparece.

Se puede concluir que la personalidad jurídica del estado es única en razón de su función de su sentido y de su fin.

Estamos llamando "estado" a una organización política histórica, perfectamente localizada en el tiempo respecto a su gestación.

Como marco para estudiar la Administración Pública, entendemos al "Estado" como nombre y como modalidad de organización, como algo perfectamente localizado en la historia, con antecedentes remotos para contrastarlo, con raíces universales para situarlo en su género próximo, y con realidades específicas para identificarlo, situarlo en su momento, entender su crisis y presentir sus tendencias.

Basta con conocer la necesidad, las funciones y los fines del Estado para explicarnos sus instituciones, y con ellas su necesaria responsabilidad jurídica. Sin embargo, habrá de tenerse cuidado para manejar concepto y realidad, distinguir entre lo general y lo particular, entre lo típico y lo tipificado.

1.1.2. LAS INSTITUCIONES.

En síntesis las instituciones del estado moderno son: Soberanía, Derechos individuales, Representación política, División de poderes, Estado de derecho y Personalidad jurídica del estado.

Hablar de Soberanía es hablar de poder, el estado moderno se gestó como lo observa Jellinek mediante "el gran proceso de la expropiación por el estado, de los poderes públicos coordinados y subordinados a él" ². El poder, la fuerza en su significación más amplia, se expresa en la capacidad de realizar, es consecuencia de la unión, complementa las insuficiencias individuales, es razón de la convivencia humana.

Pero la soberanía no se reduce a un simple problema de poder, sino a la forma de emplearlo. Considerando lo anterior podemos definirla como cualidad de la organización política mediante la cual tiene la capacidad exclusiva e independiente de decidir en forma definitiva en todo lo relacionado con las funciones políticas, legislativas, judicial y administrativa dentro del ámbito territorial de su competencia.

Es pues la soberanía una forma de emplear el poder público; concentrándolo y legitimando la coacción a un centro unitario de conducta, exclusivo, independiente y superior.

El estado moderno tiene como expresión funcional, una teoría de gobierno construida en torno a la garantía de los derechos individuales, derechos que constituyen el núcleo de la organización política y que expresan los principios de los que surge la posibilidad de construir y conservar al estado sobre la base de la igualdad esencial del hombre, que permite la generalidad del derecho y de la justicia.

²López Portillo, José op. cit. pp.695

El proceso de aseguramiento de los derechos individuales ha demostrado frecuentes ineficiencias a lo largo de la historia, su formulación se vio asociada a una concepción Económico Liberal de carácter utilitarista, exacerbando el individualismo y desconcentrando el equilibrio social, por ello frente a los derechos individuales encontramos la concepción de los derechos sociales.

La representación política y la división de poderes son instituciones funcionales de carácter técnico fincadas en la experiencia política que cristalizan las ideas del consentimiento para integrar los órganos del estado, y una vez integrados para cuidar que no fueran a abusar del poder con que se les instituía.

En la valoración de estas instituciones queda implícita la valoración del estado de derecho con personalidad jurídica que es a la vez supuesto y fin de las mismas.

1.1.3. EL ESTADO Y LA ECONOMIA

Como parte del constitucionalismo moderno estamos considerando a la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos promulgada en 1917 y que actualmente nos rige, a través de ella observamos la evolución histórica del papel del estado en la conducción general de nuestra sociedad.

La conservación de los preceptos constitucionales de democracia social y nacionalismo económico requirieron de un estado que rigiera el desarrollo económico del país, acorde con las prioridades sociales y el interés nacional.

Los Constituyentes confirieron a la nación la propiedad originaria del suelo, subsuelo y aguas que conforman el territorio nacional y al estado el aprovechamiento de los bienes considerados estratégicos.

De ahí la concepción de la propiedad privada como un desprendimiento de la propiedad nacional, sujeta a las modalidades que dicte el interés público.

Este conjunto de facultades asignadas al estado, aunado a sus objetivos de crear las condiciones que aseguren el libre ejercicio de los derechos individuales, consustanciales a la democracia, conforman el carácter participativo del Estado Mexicano en las grandes tareas de la nación.

La necesaria conciliación del interés social con el interés particular origina la estructura de economía mixta, que resguardando al social permitiera el desarrollo del interés particular.

La problemática generada por esta situación particular ha sido tratada ampliamente analizando sus consecuencias económicas y sociales a través de posiciones ideológicas que van desde el rechazo completo a cualquier tipo de injerencia en el mercado hasta las propuestas de control total de la economía por parte del estado.

A partir de la aparición de las áreas estratégicas y las áreas prioritarias del desarrollo nacional como conceptos constitucionales, se abrió una página a la interpretación jurídica y a la discusión política, desencadenando una polémica sobre el destino de la propiedad pública, sobre la marcha de la economía y sobre el papel que las ideologías señalan al estado. Las tribulaciones de las finanzas acentuaron lo anterior. Las enmiendas y adiciones constitucionales, cambiaron en el lenguaje cotidiano el concepto de intervención del estado en materia económica por el muy amplio de rectoría del estado referido al "Desarrollo Nacional".

La exclusividad del sector público o la coincidencia con los sectores privado y social, considerados también en el texto legal como actores del "Desarrollo Económico Nacional" acentúa el recurrente conflicto de intereses en la economía mixta de mercado.

La creación de empresas públicas en los países de economía mixta obedece, en gran medida, a consideraciones de tipo pragmático con el fin de promover su crecimiento económico. Ante la ineficiencia de políticas fiscales y monetarias se recurrió a la empresa pública como herramienta adicional de política económica, enfatizando su uso en sectores considerados estratégicos a la vez que de planeación o de redistribución del ingreso.

El surgimiento de la empresa pública, es por lo tanto, un acto económico y político no solamente por constituir instrumentos alternativos de política pública sino también por implicar formas alternativas de organización y participación estatal. De ahí que la relevancia de la empresa pública siempre ha sido objeto de intensos debates. Estas discusiones se acentuaron debido al resurgimiento del "Neoliberalismo". Su adopción cada vez más generalizada, ha fomentado un movimiento hacia la desnacionalización y privatización de las empresas públicas. Este cambio ha sido apoyado con fuertes embates contra el estado, más en términos ideológicos que con sólida información sobre pretendidos impactos negativos de la empresa pública en la economía.

"El Estado no tiene por función esencial salvar las deficiencias organizacionales, tecnológicas o de rentabilidad del capital privado, su cometido tiene un sentido positivo y no supletorio: este consiste en implementar las funciones de acumulación y estimación con respecto al capital social y no al capital privado solamente. El Estado no arriba a posteriori para remediar las falacias del capital privado sino que está ligado orgánicamente con el mismo para producir y reproducir las relaciones de dominación-subordinación que posibilitan la producción y apropiación de los excedentes en el industrialismo. Para ello organiza y se organiza de acuerdo con las instituciones que tienen lugar en cada conjunto público-privado delimitado por las fronteras nacionales y componentes del sistema mundial de estados"³.

³ Jeannot Fernanda "Empresas Estatales y relación "Estado- Mercado" Segundo Coloquio sobre la Empresa Pública UAM-A-DC5H, Septiembre 1995 pp.16

Cada Sociedad Civil crea relaciones, vínculos y formas de vida, a las cuales el estado fija su espacio para contar con las condiciones mínimas de gobierno. La Sociedad Civil conforma las relaciones de producción en relación constitutiva con la Sociedad Política. El Capital Estatal y Paraestatal cumplen funciones cruciales, ello no ha obedecido al hecho de que el Estado-Gobierno se especialice en suplir las limitaciones del capital privado. Esta es la apariencia que presenta la intervención estatal en la economía, donde una sobrevaloración de la división estado / mercado así nos lo sugiere. En realidad, el estado no solamente puede suplir las deficiencias técnicas u organizativas del capital privado, sino que materializa el régimen de mediciones de la economía pública-privada como un todo.

El Estado-Gobierno se basa en este contenido que le es consustancial para intentar dinamizar etapas de crecimiento y modernización, en las que debemos considerar que todas las rutas críticas que puedan diagramarse como programas de gobierno estatal y paraestatal, cada vez mas con el transcurso del industrialismo internacional quedaran sujetas a las restricciones del sistema mundial de estados vigente.

Así mismo, cada vez más los gobiernos tomarán un carácter rector y no interventor en sus economías y en la relación de estas con las de otras latitudes conservando sólo las áreas estratégicas en las que por su supervivencia el gobierno no puede ceder a los particulares ya que garantizan la soberanía e independencia nacionales, y será el único que actúe en ellas .

1.1.4. GOBIERNO Y ADMINISTRACION PUBLICA

"La administración pública como disciplina científica establece las relaciones causa-efecto en el estudio de un gobierno, con el propósito fundamental de formular hipótesis para probarlas con la realidad y así estar en condiciones de predecir su comportamiento en lo social, económico, político y cultural ".⁴

⁴ Catelazo José R., Apuntes sobre Teoría de la Administración Pública pp.40

El proceso de administración pública esta integrado por el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo el propósito o voluntad de un gobierno.

En cuanto a proceso la administración pública es tan antigua como el gobierno mismo.

El gobierno se encuentra definido en los términos de la constitución política de cualquier estado. En el nuestro la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos promulgada en 1824 recoge la adopción como forma de gobierno la de República representativa, popular y federal con tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Todo ello rectificado en la constitución de 1917.

"Un modo de definir "La Función" de la administración pública es enunciar el objetivo que se espera alcanzar con la acción administrativa. Así se afirma a menudo que la función de la administración pública es "Realizar", "Ejecutar" o "Instrumentar" el programa político del gobierno".⁵

De acuerdo con Gabino Fraga el elemento más importante que caracteriza a la función administrativa es que se realiza bajo un orden jurídico. El mismo autor señala que "Derecho Administrativo es la rama del Derecho Público que regula las actividades del Estado" por "Actos materiales, y jurídicos, operaciones y tareas que realiza en virtud de las atribuciones que la legislación positiva le otorga"⁶

Estas atribuciones significan medios para alcanzar fines, así, la función administrativa será la actividad que el estado realiza por medio del Gobierno a través del poder ejecutivo. De esta manera, la ejecución de las leyes constituyen tareas administrativas.

Los principios y los objetivos que sirven de referencia para la actividad administrativa son expresados casi de manera exclusiva, en el lenguaje del derecho o convertidos inmediatamente en conceptos jurídicos transformándolos en impermeables a cualquier tipo de oposición o controversia, ya que el lenguaje jurídico, neutro y

⁵ Castelazo, José R. op. cit. pp. 61⁵ Fraga, Gabino citado por J.R. Castelazo, op cit. pp.36

⁶ Fraga, Gabino citado por J.R. Castelazo, op cit. pp.36

general, brinda a todo aquel que lo utiliza una cierta presunción de legitimidad, así la actividad administrativa va perdiendo todo contenido concreto para insertarse dentro de esta lógica formal y abstracta caracterizada por la razón jurídica que la protegerá de las eventualidades de toda crítica y dificultará la medición de sus resultados.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala en las facultades y obligaciones del presidente de la república: "Ejecutar las Leyes", Allí se esta previendo en la práctica la legitimación de las decisiones del ejecutivo al mismo tiempo que se establece un orden jurídico.

Existen leyes, acuerdos, decretos o reglamentos que regulan las relaciones entre los diferentes organismos del gobierno federal y las relaciones entre los estados y la federación, así como las relaciones, entre el Gobierno y los particulares es decir, ordenamientos jurídicos que establecen el marco legal a la administración, o sea , el deber ser y el como se debe hacer o ejercer la acción administrativa.

Existen señalamientos en el sentido de que estos ordenamientos jurídicos no son sin embargo el reflejo de la realidad, que no siempre sucede lo que se ordena jurídicamente porque hay circunstancias políticas económicas y administrativas fuera del control jurídico, a lo que habría que señalar que en un estado de derecho, el no cumplir con el orden jurídico, independientemente de las circunstancias de cualquier tipo que lo provoquen constituyen Transgresiones al deber ser, ante lo cual el mismo derecho impone sanciones.

Históricamente la Administración Pública se ha interesado por un problema; como aplicar o cumplir el derecho en forma fiel, honrada, económica y eficaz.

Hay quienes señalan que utilizar el enfoque legal o jurídico para tratar de explicar la función de la administración pública no es valido porque tiene inconsistencias visibles al efectuar el análisis comparativo con la realidad, toda vez que el derecho se queda siempre e ineludiblemente, en el campo del deber ser, y toman al derecho como auxiliar en la explicación de la realidad objeto del análisis de la administración pública y como disciplina científica de que se vale la teoría de la administración pública para

explicar la fenomenología que se presenta en los procesos administrativos del gobierno.

El derecho es el deber ser para eso fue creado, es su esencia y razón de ser, es cambiante, es el elemento sin el cual no es posible establecer gobierno alguno y es el marco de referencia jurídica de la administración pública.

La administración pública persigue finalidades de interés público, que se plantean desde el momento en que se establece un gobierno legítimo, lo que no implica que para lograrlas no requiera del concurso de la administración privada.

Un Gobierno gobierna para toda la sociedad y debe solucionar sus demandas a través de su aparato administrativo, esto implica resolver problemas tales como: alimentación, vivienda, educación, empleo, comercio, etc., pero la solución del problema no implica que el gobierno deba operar o crear las organizaciones que brinden los bienes o servicios.

1.2 LA PLANEACION

1.2.1 CONCEPTOS.

Estamos en una era económica, tecnológica, social y política en la cual la planeación se ha transformado en un requisito, la tarea exacta de la planeación consiste en reducir al mínimo los riesgos y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades.

La función fundamental de la administración es la planeación. Cada administrador planea y las otras funciones suyas dependen de su planeación.

Los planes proveen formas racionales para aproximarnos a objetivos previamente seleccionados. Planear presume la existencia de alternativas. "Planear es decir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo"⁷. La planeación se erige como puente entre el punto donde nos encontramos y aquel donde queremos ir. Planear es un proceso intelectual, la determinación consciente de

⁷ Joanson, Kast, Rosenzweig, Teoría Integración y Administración de Sistemas pp. 68

vías de acción, la fundamentación de las decisiones en los fines, en los hechos y en los cálculos razonados.

Los objetivos y metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, representan no solamente la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la dirección y el control.

Los objetivos y metas son planes e implican el mismo proceso de planeación que cualquier otro tipo de planes aunque son también el punto final de la planeación.

Las políticas son también planes en el sentido de que son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Las políticas delimitan una área dentro de la cual se debe decidir y aseguran que las acciones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas.

“El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que sea la organización, son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción. Su utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes, justifican su consideración como un plan para fines analíticos.”⁸

Los procedimientos son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción mas que de pensamiento que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse, su esencia es una secuencia cronológica de acciones requeridas.

“La reglas son planes en cuanto revisten el carácter de curso de acción requerido, que como otros planes se toma entre varias alternativas, son la forma más simple de un plan.”⁹

⁸ Steiner, George A, Planeación de la Alta Dirección p.p. 36

⁹ IBID pp. 64

Las reglas se confunden frecuentemente con las políticas o los procedimientos, una regla demanda que se tome o no se tome una acción específica y definida con respecto a una situación. Se relaciona con un procedimiento en cuanto es guía de acción, pero no especifica la secuencia en el tiempo. Una regla puede ser o no ser parte de un procedimiento.

Las reglas deben también distinguirse de las políticas, la finalidad de las políticas es guiar el pensamiento en la toma de decisiones separando campos para el juicio discrecional, aunque las reglas también sirven como guías no permiten discreción en su aplicación.

Un programa es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de darse, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar adelante una forma de acción determinada.

Los programas pueden ser tan grandes o pequeños como lo requiera la acción y el objetivo que con ellos se persiga. Un programa primario puede requerir de muchos programas derivados, que demandan coordinación, puesto que la falla de cualquiera implicará fallas en el programa mayor.

Raras veces se encuentra un programa de tal importancia que se sostenga por sí mismo, en general son parte de una estructura compleja de programas que se subordinan a unos y afectan a otros. La planeación coordinada requiere una habilidad administrativa de extraordinaria precisión.

Proyecto: "es la unidad de inversión menor que se considera en la programación, por lo general, constituye un esquema coherente desde el punto de vista técnico, cuya ejecución se encomienda a un organismo público o privado y que, técnicamente, puede llevarse a cabo con independencia de otros proyectos."¹⁰

"El presupuesto, en cuanto plan es un planteamiento de los resultados que se esperan expresados en términos numéricos, es también instrumento de control."¹¹

¹⁰ Banco Interamericano de Desarrollo Proyectos de Desarrollo; planificación, implementación y control pp.168.

¹¹ A.R. Prest, E. Turney, Análisis de Costo Beneficio pp. 16

La retroalimentación es un ingrediente esencial en cualquier proceso de control, ya que proporciona la información para las decisiones que ajustan el sistema a través del tiempo. Un plan suministra el marco de referencia para la toma de decisiones integrada a través del tiempo. a medida que los planes se implantan, el sistema se rastrea o ajusta, a fin de evaluar si el desempeño está de acuerdo con la meta y si los objetivos se están alcanzando, la retroalimentación se obtiene usualmente en referencia tanto a los fines buscados como a los medios proyectados para lograrlos. En los sistemas relativamente cerrados la retroalimentación conlleva ajustes automáticos de regulación. En sistemas relativamente abiertos, la retroalimentación es recibida por seres humanos, quienes la procesan y deciden la acción apropiada. Se pueden proyectar muchas clases de sistemas de retroalimentación para facilitar el control. El administrador puede desear un flujo continuo de información para ajustar el sistema, o suponer que "sin noticias, buenas noticias" y por lo tanto requerirá información únicamente en situaciones excepcionales. El tipo y complejidad de la retroalimentación requerida también dependen del grado de interrelación de los subsistemas organizacionales.

"Evaluar implica algún medio de medición y algún estándar que pueda servir como marco de referencia en el proceso de control. La función de planeación generalmente proporciona criterio necesario deseablemente explícito, pero si no, por lo menos implícito."¹²

La administración comprende la coordinación de hombres y recursos hacia el logro de objetivos mediante un sistema de información - decisión. La función de control como elemento del proceso administrativo es el monitor del sistema ya que "mantiene las cosas en línea" y facilita la integración de las actividades. El control organizacional se encuentra entrelazado con la planeación, la cual proporciona un marco de referencia que es norma con lo que trabaja el proceso de control, por otro lado la retroalimentación de la fase de control con frecuencia identifica la necesidad de nuevos planes o por lo menos ajustes a los existentes.

¹² Ahumada Jorge, Las Etapas de Planificación pp. 215

Cuando se habla de gestión y dirección hay distinciones entre la función directiva de la planificación y la del control. La definición de control suele ser la de un proceso en el que se asegura que la acción se desarrolla de acuerdo con los planes. Esto contrapone los planes que determinan los objetivos, los medios y las normas, frente a los que miden el desarrollo.

Si bien la distinción fundamental entre planificación y control es tajante, ambas son inseparables, y lo son porque la planificación es necesaria para que el control pueda revestir cualquier significación y porque cada proceso debe hacerse a la luz del otro, a no ser que la explicación del problema no sea la debida.

"Planificación y control conceptual y operativamente se encuentran íntimamente unidos. La programación a mediano y el presupuesto a corto plazo por ejemplo son una combinación de actividades planificadoras y de control, cada una se hace a la luz de la otra y un directivo las mezcla en su labor directora."¹³

Pese a su interrelación la planificación y el control han de distinguirse tanto conceptual como operativamente, conceptualmente por ejemplo, el desarrollo de unos planes sin el control de las actividades adoptadas para llevarlos a cabo, no solo conduce a unos resultados pobres, sino que lleva a desarrollos contrarios a dichos planes.

Si no se distingue a nivel conceptual y operativo entre planificación y control, se puede llegar a un malentendido, no sólo de los procesos en sí, sino de los modos en que estos se interrelacionan.

La planificación precede y se encuentra mezclada con otras funciones directivas. Así la planificación es, obviamente esencial para un control efectivo. Si no se especifica el propósito del esfuerzo organizado ni se entiende ¿Cómo cabría controlar eficazmente los recursos? Los recursos se utilizan con la máxima eficacia cuando se conoce el objetivo que persigue su utilización.

¹³ Baram, Pedro, Métodos Cuantitativos Básicos para la Planeación pp.61

Hay funciones directivas que se cumplen con mayor propiedad y facilidad si se lleva a cabo un programa planificador de alcance apropiado.

La actividad de la administración se desarrolla a nivel de procesos físicos, en los que intervienen todas las funciones y todos los recursos, encaminados por los objetivos que guían la ejecución. Todas las operaciones se encuentran interrelacionadas entre sí, a través del mecanismo de la planificación y el control, y debido a las transferencias de información, bienes y servicios que es preciso organizar para realizar los fines. Los subsistemas de la organización a cuyo través se realiza la actividad, son los sistemas operativos.

Un sistema operativo es un conjunto de actividades sistemáticas, que enlaza operaciones físicas para cumplir algún objetivo y cuyos productos informativos y decisiones de funcionamiento pueden estar enlazados en el ordenador, integrando su red informacional dentro de la del conjunto de la gestión de la organización.

La planificación debe servir de fuerza impulsora de la actividad a todos los niveles, trazando el camino a seguir en las operaciones y unida al control debe formar el par regulador que permite adaptar el sistema a su entorno, dentro de los márgenes que le son exigidos para mantener su equilibrio correcto.

1.2.2. CARACTER E IMPORTANCIA

En la planeación se quiere, en último término, encontrar una respuesta que corrija o sustituya lo que las fuerzas del mercado no pueden proporcionar por sí solas. Su función es, por lo tanto, ofrecer criterios distintos para la asignación de recursos, sobre cuya base se decidan las acciones directas del sector público o se fundamente la acción gubernativa indirecta que representa la utilización de los distintos instrumentos de política económica. La acción gubernativa por sí misma no corrige aquellos defectos; por el contrario, a menudo participa de los mismos o los acentúa. Para que lo logre, tiene que tratarse de una acción planificada, que defina objetivos claros y consistentes, y evite que lo que se quiere hacer o impulsar por una vía o a

través de un instrumento de política económica, se anule o contradiga con lo que simultáneamente se está haciendo o impulsando por otra.

"La planeación es una actividad administrativa que día a día aumenta en importancia, conforme los medios ambiente, económico, social y político van creciendo en complejidad se pone cada vez mayor énfasis en la planeación. La tecnología en su acelerado proceso ha enfatizado la necesidad de la planeación."¹⁴

Las consecuencias de cualquier decisión tienen un impacto serio y de trascendencia. La administración a través de la función de planeación debe tratar de encontrar el curso óptimo de acción. Es aquí donde recae la contribución primaria de la aplicación del concepto de sistemas a la planeación. Bajo este concepto de planeación, la organización se observa como una sola unidad siendo su responsabilidad primaria la de planear las actividades integradas de todos los subsistemas.

Bajo el concepto de sistemas es función del gobierno definir el papel deseado en el futuro para relacionar las organizaciones a varios sistemas y comprender las necesidades que pueden ser satisfechas con las instituciones. Los enunciados claramente expuestos de los resultados que se esperan junto con las premisas internas y externas de la planeación, ayudan a enfocar el esfuerzo de todos los niveles administrativos hacia los objetivos comunes.

El concepto de sistemas para la planeación requiere considerar a la administración pública como una integración de numerosos subsistemas que toman decisiones.

El concepto involucra aspectos explícitos e implícitos; el hecho de planificar constituye básicamente una "Expresión de voluntad"; exige una determinación del o los objetivos; y la especificación de la acción o conjunto de acciones que deberán llevarse a cabo para conseguir los resultados que se postulan como objetivos del plan.

La idea central de la planificación es la racionalidad, señala inteligentemente lo que debe hacerse en el futuro y lo que no debe hacerse y de acuerdo con esto se define la

¹⁴ Hill, W.L. Charles, Jones, R. Gareth Administración Estratégica pp.215

programación como la selección cuidadosa de fines y medios apropiados para la realización de los valores finales que sustentan los gobiernos.

Planificar implica dar forma orgánica a un conjunto de decisiones, integradas y compatibles entre sí que guiarán la actividad de un gobierno. Hacer planes, programas y proyectos, es fijar metas a la actividad, destinar los recursos necesarios, definir los métodos de trabajo a emplear, fijar la cantidad y calidad de los resultados y determinar la localización espacial de las obras y actividades.

"La mera formulación de planes, programas y proyectos no tendrá sentido si no se traduce en acción, dando lugar a las transformaciones establecidas en las metas y objetivos. La idea de formular planes y programas debe ser sustentada por la ejecución y formar un todo indivisible con ella."¹⁵

La programación viene a ser una expresión de aplicación del criterio "económico" a la conducta de el estado y al mismo tiempo del criterio "administrativo" al disponer las modalidades en virtud de las cuales se pondrán en movimiento los recursos.

La actividad del Estado debe programarse en todos los sectores y niveles de la administración a fin de dar consistencia y armonía a la gestión gubernativa y abarcar toda la economía.

La programación no es patrimonio exclusivo de los organismos superiores del gobierno; por el contrario, toda la rama ejecutiva del Estado debe planificar en los niveles correspondientes para lograr el equilibrio en la programación pública, los estados formulan planes que abarcan también al sector privado.

La programación es necesaria en cualquier organización humana, es inherente a la administración, un gobierno que no planifica no puede ser eficiente ni esta habilitado para responder a las principales cuestiones que plantea la movilidad social.

¹⁵ Kast F.E. Administración de las Organizaciones; Enfoque de Sistemas y Contingencias pp. 326.

Las necesidades del futuro, la acción y la causa organizacional son elementos necesarios en cada plan o programa. La toma de decisiones y la planeación están íntimamente relacionadas una decisión es básicamente una resolución de diversas alternativas.

Las decisiones son necesarias en cada etapa del proceso de planeación y están, por lo tanto ligadas en forma inseparable con la planeación.

La planeación proporciona la estructura para un sistema integrado de decisiones, dándole este enfoque a la planeación se necesita reconocer el concepto de una jerarquía de planes.

La naturaleza abstracta de las metas del más alto nivel así como de su determinación orientada respecto a los valores, hace que sea necesario para la función de Planeación administrativa el traducir estas metas amplias en objetivos operacionales más tangibles.

Está traslación y el establecimiento de objetivos significativos para cada función, cada unidad de la organización, cada especialidad funcional y cada trabajo es uno de los problemas más complejos en la planeación.

Los planes deben ser realistas, asegurar la compatibilidad de todos los aspectos del proceso de planificación para obtener posibilidades de éxito con su aplicación, deben conformar un proceso continuo, aceptar modificaciones cuando los hechos lo indiquen como necesario, y considerar su interdependencia con campos interrelacionados cuando la magnitud de las influencias recíprocas es de importancia.

A causa de la incertidumbre del futuro y el posible error aun en las más expertas predicciones el ideal de la planeación es ser flexible. la habilidad de cambiar de dirección cuando por hechos inesperados haya que hacerlo sin costo demasiado elevado. "Cuanto mayor sea la flexibilidad que se pueda imprimir a los planes, menor será el peligro de pérdidas en las cuales se incurre por sucesos inesperados, pero el

costo de la flexibilidad debe pensarse ante los riesgos que implican los compromisos futuros que se han contraído."¹⁶

Para muchos administradores la flexibilidad es el principio más importante de la planeación. Tiene muchísimo valor la habilidad de cambiar un plan sin costo indebido o fricción, cambiar de dirección mantenerse en movimiento hacia la meta a pesar de los cambios en el ambiente o aún de las fallas en los planes. La flexibilidad es decisiva cuando el compromiso es considerable y no puede cumplirse en un periodo corto.

1.2.3 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y PLANEACION

"El cumplimiento de las aspiraciones de desarrollo económico y social implica un esfuerzo deliberado y consciente por formular programas que habrán de materializarse a través de la definición de objetivos precisos que deberán alcanzarse en distintas etapas en los campos social, institucional y económico. Los objetivos pueden lograrse en distintas formas según la política por la cual se opte entre las alternativas. Al optar por una política se estará adoptando una estrategia de desarrollo que define una determinada orientación en el uso de los recursos."¹⁷

De las circunstancias realmente existentes depende lo que puede esperarse de la planificación económica como orientación para las inversiones y marco de referencia para los proyectos. La aplicación del razonamiento económico a los antecedentes que llevan a definir la inversión permite estimar los costos en términos de uso de los factores y el aporte de los proyectos a los objetivos de los programas.

La optimización en el uso de los recursos es una de las funciones que debe cumplir la planificación, es la que se relaciona más directamente con la selección y análisis de proyectos específicos de inversión.

En una sociedad dinámica se puede llegar a la conclusión de que la mejor forma en que las organizaciones como subsistemas del sistema económico total se adaptan a los requerimientos cambiantes es a través de la planeación.

¹⁶ Martner Gonzalo, Planificación y Presupuesto por Programas, pp.64

¹⁷ IBiD pp.161

Bajo el concepto de sistemas, el proceso de planeación puede ser considerado como vehículo para llevar a cabo el cambio del sistema económico.

Sin la planeación, el sistema no podría cambiar y no podría adaptarse a las diferentes fuerzas ambientales. Esto distingue la organización social de otros sistemas abiertos. Para el sistema económico el único vehículo para el cambio, la innovación y la adaptabilidad es la toma de decisiones y el proceso de planeación.

El primer aspecto que debemos analizar es la determinación del campo de actividad que va a ser objeto de planificación procurando obtener un conocimiento tan acabado como sea posible de su alcance y significado, de las variables que determinan su comportamiento, de las leyes que lo rigen, de sus interrelaciones con otros campos de actividad, etc. Su delimitación y conocimiento es, obviamente indispensable si lo que perseguimos es influir sobre esta actividad para conseguir ciertos resultados predeterminados.

Así como la definición de objetivos es la respuesta al "que queremos", la determinación de las acciones a realizar constituye la respuesta al "como lo obtendremos". Esta parte esencial del proceso de planificación exige considerar una serie de elementos que están necesariamente involucrados en la definición de las acciones que se llevarán a cabo. No se trata solo de decidir que acciones se ejecutarán sino también tendrá que establecerse la forma en que estas se implementarán, lo que implica tomar decisiones sobre los medios que se emplearán y los recursos que deben destinarse; en el caso de requerirse varias acciones conexas, tendrá que determinarse su secuencia; si la actividad planificada involucra la participación de varios agentes habrá que asignar las tareas que corresponden a cada cual fijando las respectivas responsabilidades y estableciendo formas de control y evaluación de su cumplimiento.

Para racionalizar decisiones - tanto en la política del desarrollo como en los demás campos de la asignación de fondos por la administración pública- necesita el titular de la decisión disponer de informaciones sobre el insumo y los resultados probables de las posibles medidas o programas de actuación. Cuanto más fidedignas, válidas y precisas sean estas informaciones, mayor será la probabilidad de organizar los fines y los medios de un programa de tal manera que éste arroje resultados óptimos.

La planeación del Fomento Económico, es una actividad integrativa que debe tratar de elevar al máximo la efectividad total del sistema económico.

Cuando el sistema ejecutivo del gobierno alcanza un grado de eficiencia aceptable, podrán alcanzarse las metas e incluso superarse, dentro de un proceso de emulación entre los organismos. La ejecución eficiente de programas es, fundamentalmente una tarea de buena administración.

1.2.3.1 DESCENTRALIZACION

Al considerar a la descentralización como una estrategia, el problema reside en dilucidar en qué medida las decisiones implícitas en el plan, no la realización, sino las decisiones, pueden descentralizarse o deben estar centralizadas. La necesidad de decisiones centralizadas del plan deriva obviamente de la necesidad de coordinación. Decisiones tales como las direcciones básicas de las inversiones, puesto que deben ser coordinadas en las diversas ramas de la economía, deben ser planificadas en forma central.

"Todo plan ha de contar con elementos centrales; diríase que las decisiones básicas del plan deben ser adoptadas en forma central."¹⁸

Los objetivos y metas bien definidos son base para la delegación y descentralización a los niveles operacionales de cierta planeación específica y punto medular para la coordinación de las actividades entre las unidades operacionales.

Además, el plan puede tener, a modo de partes subsidiarias, ciertos niveles inferiores descentralizados, a fin de asegurar la flexibilidad misma del plan. Hay dos criterios para determinar la descentralización que la planificación económica puede o debe tener; uno de ellos determina la posibilidad de descentralización y el otro la necesidad de ella.

En la medida en que sea posible la planificación económica ha de ser descentralizada, con el objeto de fijar incentivos económicos tales que las decisiones de las unidades descentralizadas sean las mismas que se tomarían de haber un

¹⁸ Sachse Matthias, Planeación Estratégica en Empresas Pública pp.168

control central. En segundo lugar, la planeación económica debe ser descentralizada en todos los casos en que la decisión central responde demasiado tarde a una situación; porque en tales casos, a menos que exista la descentralización, la planificación central se torna una ficción y lo que se obtiene en realidad es un desarrollo elemental.

1.2.4. PLANES , PROGRAMAS Y PROYECTOS.

1.2.4.1. PROGRAMAS DERIVADOS DE LA PLANEACION

La administración pública constituye un sistema, por cuanto esta formada por un conjunto de unidades cuyo propósito es cumplir con las funciones del estado. A partir de esta proposición general es posible ir encontrando diversos subsistemas dentro de la administración pública, en la medida en que se definan subconjuntos de unidades relacionadas con propósitos específicos dentro de la administración gubernamental. Por ser parte del sistema general, cada unidad de este debe interrelacionarse con las demás en función de propósitos determinados. Estos propósitos se identifican como planes y programas que se deben cumplir, y para los cuales se especifican mecanismos de control y necesidades de información.

En el establecimiento de los planes y programas se aplica el método de análisis de sistemas, mediante el empleo de modelos de comportamiento del sector público, Ejemplo de estos modelos son el plan nacional de desarrollo los programas sectoriales y regionales, y el presupuesto por programas.

"En materia de desarrollo económico para cumplir las funciones que se le han asignado, la planificación debe apuntar líneas de acción que se concentren finalmente en programas."¹⁹

La generación de estos programas, derivados de la planificación, sigue un camino distinto del de los proyectos que se originan en otras fuentes de ideas de inversión - ubicadas en la iniciativa individual de empresas y entidades públicas o privadas - con objetivos más limitados. Sus parámetros son en general fracciones conocidas de los

¹⁹ SECOFI Programa de Política Industrial y Comercio Exterior pp.27

objetivos más limitados. Sus parámetros son en general fracciones conocidas de los parámetros , fijados a la economía como un todo, y sus objetivos se presentan normalmente integrados con objetivos de otros programas bien definidos.

Este es el enfoque con que se planea, cuando se trata de programas derivados directamente de la planificación. Así los análisis que se incluyen en esta especie de programas tienen un carácter diferente. En su presentación, por lo tanto, se destacará la importancia de la integración de los programas en el contexto de la planificación de la cual han derivado. Integrados así en un esquema consciente y deliberado de desarrollo, estos programas pueden en ocasiones requerir un análisis con más elementos de juicio que los necesarios para tomar una decisión basada exclusivamente en los resultados directos que se desean alcanzar.

Al planear la realización de una inversión en este contexto, se pretende armonizar sus resultados inmediatos con el desarrollo de toda una serie de actividades económicas y sociales, El conjunto de los resultados inmediatos, traducidos en programas, más las repercusiones sobre las actividades, es lo que debe apreciarse para tomar decisiones sobre un programa de desarrollo.

Un programa de esta clase admite diversos enfoques y orientaciones. Pero, en general, siguiendo los criterios establecidos en diversos estudios de la CEPAL puede afirmarse que "un programa de desarrollo no es un mero agregado de proyectos individuales para desarrollar tales o cuales industrias o ramas de la actividad económica. Cada uno de estos proyectos, considerado en forma aislada, puede ser técnicamente correcto, pero eso no significa por sí solo que su conjunto constituya un buen programa. En consecuencia, un programa tiene que ser completo y considerar todas las inversiones que requiere el desarrollo económico en un período razonable de tiempo".²⁰

El programa de desarrollo económico ha sido definido en estudios de la CEPAL como "un acto de orden", en el cual se establece una clara y razonable relación entre los medios o recursos de que se dispone y las necesidades de desarrollo económico y su

²⁰ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Pautas para la evaluación de proyectos pp.217.

escala de prelación y las distintas formas en que ha de operarse con esos medios para satisfacerlas.

El programa revelará la naturaleza y la cuantía de los posibles cambios estructurales previstos en el desarrollo, y planteará una serie de problemas relativos al financiamiento, el aparato institucional necesario y a la política económica que hay que seguir para alcanzar los objetivos. Ello requiere contar con una adecuada organización para el cumplimiento del programa, formular determinada política fiscal y de comercio exterior y establecer la línea divisoria entre los campos de acción de los sectores público y privado, a fin de crear las condiciones necesarias para que los empresarios se sientan estimulados a realizar la parte del programa que se espera de ellos.

1.2.4.2. TIPOS DE PROGRAMA

Los programas de desarrollo pueden ser de diversas clases según el ámbito de la realidad económica que abarquen y según el área geográfica en que se apliquen. En efecto, existen programas de desarrollo económico global, y programas sectoriales y regionales.

Los programas globales comprenden el análisis y la fijación de metas para toda la economía. Para hacer dichos análisis y las proyecciones se emplean instrumentos de medición de carácter macroeconómico, como cuentas nacionales, matrices de insumo-producto, cuentas de fuentes y usos, etc. Estos antecedentes se estudian a la luz de las técnicas llamadas de programación global. Un programa global fija una serie de objetivos a la economía; un nivel de ingresos por alcanzar, una tasa de inversiones, un nivel de consumo, etc. El programa contiene dichas metas y las hace compatibles entre sí y con el volumen de recursos disponibles.

Los programas sectoriales se refieren a actividades particulares, tales como la agricultura, los transportes, la vivienda, la minería y la industria. Por lo general, la programación sectorial tiene por finalidad romper estrangulamientos producidos en algunas actividades económicas; frente al atraso agrícola se formula un programa de desarrollo agrícola, con el objetivo de aumentar esta producción; ante un déficit en el sistema de transportes se formula un programa de desarrollo de los transportes, etc. El diagnóstico que se hace para la programación sectorial, es, distinto de aquel que se

práctica en el caso de la programación global: persigue encontrar "los cuellos de botella" que se han generado en la economía. Las metas que contiene un programa sectorial tienden, precisamente a eliminar dichos estrangulamientos.

Los programas regionales comprenden los aspectos global y sectorial para una determinada área geográfica.

1.2.4.3. LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO Y LOS PROYECTOS

Desde el punto de vista de la realización de un programa, las medidas que hay que adoptar se orientarán finalmente a proponer la ejecución de proyectos concretos y a canalizar de determinada manera los recursos disponibles.

Según se ha visto, las dos direcciones principales que se pueden distinguir en principio son la del sector público y la del sector privado, lo que conduce a dos órdenes de decisiones: a) asignación de los recursos necesarios para financiar determinados proyectos del sector público, y b) adopción de medidas concretas de política económica que lleven a los empresarios a orientar sus recursos hacia los fines deseados, conforme al programa. En este plano es donde mejor se destaca el papel que desempeña el estudio y cotejo de los proyectos en la programación, así como la naturaleza de las relaciones que hay entre proyecto y programa.

"Los proyectos constituyen así un eslabón en el proceso de aproximaciones sucesivas que implica la técnica de la programación y un elemento importante relacionado con los requisitos de flexibilidad y revisión continua del programa."²¹

En efecto, cuando se estudian las posibilidades individuales de inversión, se dispone de antecedentes más concretos sobre los recursos naturales, necesidades de capital y mano de obra, localización y otros aspectos relacionados con la creación de nuevas unidades productoras. Este conocimiento más cabal permitirá confirmar o rectificar hipótesis iniciales y formular los objetivos más adecuados. La visión de conjunto que proporciona el programa dará elementos de juicio para elegir los proyectos que

²¹ Vuskovik, Pedro, Sobre los conceptos de planificación, su significado y aplicabilidad pp.72.

conviene preparar y estudiar en función de esos objetivos. A su vez, el estudio de los proyectos individuales influirá en la formulación de los objetivos y estrategias de los programas, estableciendo así un proceso continuo de revisión y ajuste.

En este sentido, un programa es algo más que un paquete de proyectos, porque supone también vinculaciones entre los proyectos componentes. Estas vinculaciones pueden consistir en relaciones inmediatas de insumo-producto entre los proyectos, o de complementación menos directa que hace, sin embargo, que la realización de un proyecto sea requisito de la viabilidad de otro. Esto destaca la necesidad no sólo de plantear un enfoque conjunto del programa, sino también de que se consideren en la programación las restricciones de tiempo y de otros factores que resultan de estas vinculaciones. De ahí que el programa tenga entre sus elementos básicos el planteamiento de una cronología en su realización. Insertados en un programa, organizado con base en un "complejo geográfico", un "complejo técnico" o aún el desarrollo específico de un sector de la economía, los proyectos adquieren connotaciones propias que se reflejan en la solución de los problemas de su formulación, en el sentido de hacer más seguras las previsiones económicas y menor el riesgo calculado que implican las decisiones a tomar. Como eslabón entre la planificación y los proyectos de inversión, los programas de desarrollo contribuyen a mejorar la asignación de los recursos disponibles en la economía e inducen a una mayor racionalidad en el estudio de proyectos.

El proyecto se presenta, así, lógicamente, como el eslabón final de una cadena de decisiones, donde los planes y programas son ascendentes, aunque el orden cronológico de sus formulaciones no siempre sea el mismo, ni coincida con el orden lógico. El análisis del empleo de recursos y de los resultados que se obtendrán con los proyectos se hace también por esta razón de manera más afinada y con una perspectiva obtenida más de cerca de los hechos técnicos y económicos que determinan las decisiones que se adoptan.

En este contexto, el mérito de cada proyecto de inversión no se juzgará sólo aisladamente sino teniendo en cuenta, además, el aporte y la complementación que significará para todo el programa.

Conviene insistir en que ello no obsta, sin embargo, a que en la preparación de cada uno de esos proyectos deban complementarse todas las fases del estudio correspondiente, dado que los programas y los proyectos se examinarán en diferentes niveles de decisión, los proyectos deberán contener todos los estudios necesarios para ser juzgados, evaluados y aprobados.

1.2.4.4. LOS PROYECTOS Y EL FOMENTO ECONOMICO

La preparación de proyectos es la fase final de la formulación de programas y elemento de enlace con el proceso de ejecución de los mismos. Se ha definido el proyecto como un conjunto de antecedentes que permite estimar las ventajas y desventajas económicas que tiene asignar recursos para la producción de determinados bienes y servicios. Los programas fijan los volúmenes de inversión y su orientación, y estas metas luego deben transformarse en proyectos de inversión, a los que se asignan los recursos productivos.

Tanto en el caso de que sean instrumentos de un programa o estrategia regional de fomento económico como cuando se presentan aisladamente, como resultado de la exploración de una simple idea sobre la oportunidad de una inversión, los proyectos pertenecen a una gama indefinida de variedades en cuanto a cada uno de los aspectos en que pueden ser analizados. Dentro de cada categoría de esta clasificación, sin embargo, pueden ubicarse distintos tipos de proyectos según la rama de actividad o lo específico de los procesos o de los productos o servicios. Además, se los puede enfocar teniendo en cuenta otros aspectos y encontrarse con otras distinciones igualmente importantes.

La forma de abordar la resolución de problemas que procura el enfoque sistemático esta centrada en el propósito que se persigue, considerando el efecto de cada acción no solo en las unidades que deben ejecutarla, sino también en los elementos que aparecen relacionados, sea como surtidores de insumos o receptores de productos de esa acción.

Es cierto, que por muy bien que esté un proyecto, no podrá contener los detalles relativos a todos los elementos que inciden en él, ni prever todas las dificultades que habrá que resolver en el terreno mismo, en cuanto a organización, puesta en marcha y funcionamiento.

Es preciso admitir que la existencia de un programa de fomento económico formal y elaborado sistemáticamente no es, desde luego, condición indispensable, aunque sí muy deseable, para estudiar y realizar proyectos individuales. Muy a menudo se elaboran proyectos con una simple apreciación superficial y casi intuitiva del conjunto de la economía. Supuesta esta circunstancia, hay aún diversos modos de proceder. Se puede, por ejemplo, disponer simplemente de "la idea" se desarrolla ampliamente, estudiándola lo más a fondo posible, será necesario analizar con cuidado las repercusiones e interrelaciones del proyecto, e indagar más en detalle sus ventajas e inconvenientes en relación con el resto del conjunto económico, llegando otra vez a la necesidad de una apreciación general.

En algunos sectores de la economía, independientemente de la existencia o inexistencia de planes, por la naturaleza misma de los problemas que deben resolverse surge la necesidad de preparar explícitamente programas de fomento.

En esos casos se parte de la previsión en el tiempo de las necesidades y del estudio de las formas y condiciones para satisfacerlas. Cada acción específica que lleva a concretar esos programas se convierte en un proyecto que en conjunto están ligados entre sí, tanto por razones de homogeneidad sectorial como por complementación especial y temporal. El análisis de esos proyectos no puede hacerse prescindiendo del marco del programa donde están insertos.

Así se advierte que cada proyecto diferente, por cualquiera de sus aspectos puede tener repercusiones distintas en el fomento económico y el desarrollo social de las regiones en que se implante.

"Un proyecto puede tener alta productividad de algunos de los factores empleados, y aún presentar una rentabilidad muy elevada, sin que por esto sólo merezca prioridad o incentivos desde el punto de vista del fomento económico y el desarrollo social. En

cambio, puede hablarse de "proyectos de fomento" refiriéndose a aquellos que por sus resultados - productos directos o indirectos y efectos primarios o secundarios - representan un aporte significativo o la materialización de los objetivos del desarrollo."²²

Las relaciones entre los planes, los programas y los proyectos dejan bien en claro que no basta contar con un paquete de proyectos - aunque haya coordinación entre ellos en cuanto a sus vinculaciones y complementación- para que estén dadas las condiciones que permitan materializar las aspiraciones de desarrollo de la comunidad. La experiencia acumulada es ya bastante concluyente y no puede haber equívoco sobre este punto: tener un programa no exime de la necesidad de un conjunto muy amplio y diversificado de proyectos para que pueda concretarse; pero un paquete de proyectos, por más extenso y variado que sea, no constituye un programa capaz de desarrollo.

Otros resultados de los proyectos son los efectos de los mismos, en cuanto alteran las relaciones, condiciones y situaciones físicas, económicas y sociales, en su área de influencia. Entre estos efectos se incluyen las repercusiones del proyecto sobre el empleo, los niveles de vida y otros parámetros. La magnitud de estos efectos puede estar relacionada con la importancia de los proyectos conforme estos efectos se produzcan en una dirección coincidente o no con los objetivos de los programas, o la estrategia de desarrollo implícita en la acción del gobierno. En este contexto se llaman efectos primarios, directos o indirectos, los que resultan de las operaciones desencadenadas en la línea de insumos-productos de los proyectos, y efectos secundarios o laterales a los que se verifican en otros sectores de la economía o en la economía en su conjunto, y que afectan magnitudes macroeconómicas tales como la propensión al consumo o al ahorro, la propensión a importar, y otros parámetros.

Al analizarse los efectos indirectos de un proyecto deben, pues, distinguirse los relacionados con los usos que dan otras empresas, el sector público o personas a los productos que el nuevo proyecto producirá, y a los insumos que requerirá para ello. Además, en los proyectos de gran magnitud e importancia para el fomento económico

²² Steiner, George A. op cit. p.p.348

hay que analizar si son mensurables los efectos secundarios o laterales que se manifestarían en otros sectores o en la economía como un todo.

Para estudiar los efectos de un proyecto se requiere aplicar el conocimiento de las condiciones generales de la economía y de la política de fomento, y esto no sólo en términos de los programas de producción de bienes y servicios, sino también de la política monetaria y cambiaría de la política de los acuerdos comerciales vigentes, así como de la eficiencia económica de las demás empresas u organismos que operan en el campo en que se pretende intervenir. Pero ese conocimiento debe elaborarse en forma tal que su cuantificación sea posible y al mismo tiempo homogénea, de modo que permita la comparación entre diferentes alternativas y proyectos. No es tarea sencilla obtener esa cuantificación. Las dificultades radican en el planteamiento de ciertas relaciones entre los proyectos y los programas de fomento.

El conjunto de parámetros se relaciona así no solo con juicios de valor y con objetivos, sino también con la información sistemática de hechos que atañen a todos los ejercicios de selección de proyectos o a muchos de ellos.

Las dificultades referidas se presentan tanto en el cálculo de los efectos positivos o beneficios de los proyectos como en el de sus costos. El juicio de los proyectos deberá indicar, frente al tipo específico de acción o de inversión que constituyen, los alcances y la profundidad con que tratarán sus efectos, teniendo en cuenta los datos que hayan podido obtenerse de los programas, sean éstos globales, sectoriales o regionales.

Por ello, para hacer compatible los proyectos con la política de fomento económico y de desarrollo social es necesario indicar las metas u objetivos cuantitativos y cualitativos de la política económica vigente y de las medidas específicas puestas en práctica.

El sentido de interdependencia entre la realización de proyectos y las circunstancias económicas y sociales en que se realizarán deben estar presentes en todo el

documento de los proyectos, situando a estos como partes de una política económica y de sus instrumentos de acción.

1.3 LA ORGANIZACION

1.3.1. CONCEPTOS

Para que un grupo de personas pueda trabajar efectivamente en la realización de ciertos propósitos, debe existir una estructura explícita de funciones. Este es el propósito de la función administrativa de la organización. "Debe recordarse que para que un cargo o posición individual tenga razón de existir debe tener objetivos ciertos, una idea clara de autoridad o autonomía, un concepto definido de sus obligaciones y un entendimiento de las relaciones de esta posición con otras con las que requiera coordinarse. Además, para hacerla completamente operativa, estos requisitos estructurales deben complementarse con el suministro de la información que requiera."²³

En sentido de su estructura de funciones, se entiende una organización formal. Es dentro de este contexto que se puede afirmar que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un directivo con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la organización. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos.

El estudio sistemático y perseverante de los medios adecuados para perfeccionar las estructuras gubernamentales y aumentar su grado de eficacia, va unido a ciertos fenómenos típicamente modernos, tales como el desarrollo del estado nacional moderno como política predominante y el de la ciencia como forma generalizada de pensamiento y proceso de conocimiento, en sus fases de captación, asimilación y

²³ Koontz Harold, O'Donnell Cyril, Elementos de Administración pp.131.

expresión. Los métodos de la ciencia que mostraron su valor en otros ámbitos, son también pertinentes en los procesos administrativos.

Merced a la investigación científica de la administración, se pudieron establecer principios administrativos que cristalizaron en el proceso administrativo y proporcionaron fórmulas para una "dirección" eficaz.

En general la administración pública ha experimentado un tremendo desarrollo, en el sentido de que se han incorporado datos, conceptos, y puntos de vista procedentes de diversas fuentes, principalmente, de las ciencias sociales.

En los años recientes se dio un gran interés académico, científico y programático por la organización, debido en gran parte a la creencia ampliamente compartida de que existen categorías universales en el comportamiento propio de la organización y que esta puede estudiarse como tal para obtener un sistema teórico de validez y aplicaciones generales.

En la medida en que se establezcan categorías universales de la organización, estas serán por definición aplicables a las organizaciones públicas de cualquier manera, la teoría de la organización es un sector activo de la ciencia social contemporánea y como tal vinculada a la administración pública.

En la escuela clásica de la administración y sus evoluciones posteriores la búsqueda de la eficiencia del trabajo se basa en los procesos internos y en la estructura organizacional, con una consideración marginal por las relaciones con el ambiente. Este enfoque endógeno de la institución y el énfasis en el trabajo por especialidad, hace que las estructuras de organización tomen un rígido aspecto de departamentalización y jerarquías que condicionan un "conducto regular" de comunicaciones.

La rigidez de estas estructuras de administración dificulta la modificación de sus procesos internos para adaptarlos a las necesidades cambiantes del medio externo, así como a las innovaciones tecnológicas.

Toda actividad organizacional, tiene su razón de ser en función de un medio ambiente que necesita o desea los bienes o servicios que la institución produce. De aquí se deduce que la institución debe prestar atención preferente y sistemática a conocer la aceptabilidad de sus productos o servicios por el ambiente, tanto en el momento actual como en el futuro inmediato y a largo plazo.

Por su parte la actividad organizacional consiste en uno o varios procesos para producir los bienes y servicios que la institución entrega al ambiente. Estos procesos requieren de insumos que son los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que la institución necesita para elaborar sus productos o servicios, los cuales también deben ser obtenidos del ambiente.

Desde esta perspectiva se puede señalar que el éxito o fracaso de cualquier institución está ligado vitalmente a sus interrelaciones o transacciones con el medio, ya que de nada le serviría lograr la perfección de sus procesos internos si fracasa en la aceptación de sus productos o servicios o en la provisión de los insumos que esos procesos necesitan.

1.3.2. TIPOS DE ORGANIZACION

1.3.2.1. ORGANIZACION FUNCIONAL

"Este tipo de organización esta basada en la premisa de que la mejor forma de alcanzar un objetivo complejo, en cuyo logro debe trabajar personal multidisciplinario, es agrupar a sus integrantes en unidades por especialidad profesional y luego a estos por profesiones afines o complementarias."²⁴

Esta forma de proceder busca primordialmente la excelencia profesional del trabajo por realizar y sus mecanismos procuran garantizarla a través de la designación de especialistas bien calificados como jefes de las unidades, manteniéndose la coordinación a través de los principios de unidad de mando y de cadena de mando.

²⁴ Criterios de Organización para proyectos: Análisis de dos alternativas José Leñero, Apéndice pp.449.

La organización de tipo funcional ha sido la de uso más general en los últimos años, y la que predomina en la administración pública.

En una estructura orgánica con las características de nuestra administración pública, cada nivel está cuidadosamente delimitado, recibiendo solamente la información necesaria para el mejor desempeño de sus actividades y emitiendo en consecuencia, solamente los resultados emanados del desempeño de sus funciones. Las funciones de control son autónomas, están encomendadas a diferentes organismos; entidades de control especializado en el seno de cada organización y de la administración pública y que son responsables de juzgar a cerca de la legalidad de los actos administrativos, su objetivo primordial es señalar, corregir y en su caso sancionar las desviaciones administrativas en relación con la legalidad y no el de mejorar la realidad de las decisiones. Este control de regularidad no se interesa por la realización efectiva de las metas buscadas, ni por la adecuación de la acción con los objetivos esperados, sino por la conformidad de los actos administrativos con las normas preestablecidas, lo que desemboca en una obligación por el respeto de los medios y de su utilización, más que por los resultados y su consecución, lo cual puede explicar, en cierta forma, por que los servidores públicos se sienten más comprometidos hacia la observancia de las reglas que hacia la consecución de los objetivos.

De esta manera, el respeto a la ley mediante la adecuación a las normas jurídicas preestablecidas, será el dogma y la razón misma de ser de la administración pública.

Cada día se requiere con mayor urgencia un marco funcional - administrativo de evaluación acorde a los objetivos específicos que tiene señalados esta en el más amplio sentido del proceso de la gestión gubernamental, desde luego no puede ignorarse que ese marco por sí mismo no determinaría necesariamente la calidad de los productos de la evaluación se haría necesaria, la plena identificación entre objetivos y el cumplimiento cotidiano y generalizado de ellos.

1.3.2.2. ORGANIZACION SISTEMICA

“Este tipo de organización esta basada en la consideración que se hace de la organización como un sistema cuyo objetivo se logra a través de la ejecución de determinados subobjetivos de primer nivel o partes mayores, cada uno de los cuales es un subsistema en sí, definido por su propio objetivo, cuyo logro requiere la realización de muchas actividades de distintas disciplinas.”²⁵

La característica de cada uno de estos subsistemas es que las actividades para obtener su objetivo, producto o servicio tienen relaciones muy estrechas entre sí, mucho más significativas que las relaciones que puedan existir con las actividades de los demás subsistemas.

Se define un sistema como un conjunto de elementos íntimamente relacionados con miras a lograr un objetivo común.

Entre los sistemas se deben incluir las organizaciones humanas que dividen el trabajo entre diversos individuos para obtener un objetivo común. Típicas entre estas organizaciones son, las dependencias y organismos sean estas publicas o privadas.

El concepto sistemas aportó a las organizaciones:

- a) Un modelo para la interpretación del fenómeno organizacional especialmente en su aspecto dinámico y para la estructuración de recursos y actividades;
- b) Estudios y conclusiones sobre el comportamiento asimilables a una organización;
- c) Un modelo apto para el empleo de técnicas cuantitativas para el cálculo de resultados de cursos de acción alternativos; y
- d) Fundamentalmente la consideración de la organización como un sistema abierto y vivo.

²⁵ Julio Cordoba C op cit p.p. 455

Con el enfoque de sistemas en la administración, se tiende a cambiar las estructuras organizacionales aplicables a propósitos múltiples, por esquemas específicos a cada propósito que recojan las relaciones entre los elementos que concurren a la realización de los procesos.

1.3.3. LA COORDINACION ESENCIA DE LA ADMINISTRACION.

Muchas veces se considera a la coordinación como una función separada del administrador, parece más exacto, sin embargo mirarla como la esencia de la administración puesto que, el logro de la armonía del esfuerzo individual hacia la consecución de las metas del grupo, es el propósito de la administración. Cada una de las funciones del administrador es un ejercicio de coordinación.

La necesidad de sincronizar la acción individual surge de las diferencias de opinión acerca de como pueden alcanzarse las metas del grupo o de como pueden armonizarse los objetivos individuales o del grupo. La tarea principal del administrador llega a ser así, el reconciliar las diferencias de iniciación, tiempo, esfuerzo ó interés y armonizar los fines cooperativos o individuales.

La mejor coordinación ocurre cuando los individuos ven como contribuyen sus tareas a los fines. Esto implica el conocimiento y el entendimiento de los objetivos. Ninguna orden para coordinar puede alcanzar la coordinación, es importante alcanzar dicha coordinación en las etapas iniciales de la planeación.

“La coordinación administrativa es una actividad que nace, particularmente, en la planeación y en la toma de decisiones. La coordinación se nutre de una decisión o un conjunto de decisiones de carácter programático.”²⁶

En otros términos, mientras la planeación como ya se señaló consiste en prever la acción, y la toma de decisiones consiste en ordenar su ejecución, la coordinación es la acción en sí misma. Es lograr el efecto esperado. Es lograr, positivamente, el objetivo.

²⁶ Castelazo, R. José op. Cit. p.p. 133

Realizar esta actividad implica, para el administrador, poseer una intuición avezada, sólidos conocimientos, experiencia, capacidad de análisis, etc. Para la organización, supone el contar con una estructura muy desarrollada en cuanto a definición de autoridades, funciones y responsabilidades. Y esto es lógico, porque sin una buena planeación y en ausencia de una decisión adecuada, la coordinación es imposible, pero es igualmente imposible si no existe una estructura organizacional ágil y una buena capacidad político-administrativa en los cuadros directivos y medios.

Existen varios mecanismos por medio de los cuales la coordinación puede lograr sus propósitos.

En primer término, la coordinación reside en supervisar al personal. Es una actividad que nos conduce de la planeación y la toma de decisiones a la dirección. Un buen coordinador no solo define tareas sin saber a quién asignarlas, cuándo exigir las, cómo exigir las. En este sentido, la coordinación es actividad personal.

En segundo lugar, existe una coordinación de funciones, más impersonal, porque no implica una supervisión directa, sino una supervisión de resultados. No obstante, la coordinación funcional idealmente se da cuando el grupo de ejecutores es altamente calificado. Basta con que una sola función no esté debidamente atendida para que la coordinación funcional sea un fracaso y dé lugar a la supervisión directa.

Por último, la coordinación que a últimas fechas es la más aceptada dentro de las grandes organizaciones, como en el caso de las entidades públicas, es la coordinación por programa. Es decir, existe un programa de actividades para lograr un objetivo previamente determinado. Estas actividades corresponden a varias de las áreas funcionales y, de acuerdo a su importancia, a distintos niveles jerárquicos. De esta manera, estamos en condiciones de involucrar prácticamente a toda la organización en un programa. Se tienen responsables directos, áreas funcionales perfectamente determinadas y niveles jerárquicos estratégicamente colocados.

No obstante podemos afirmar que "la coordinación en nuestro sistema administrativo público constituye el punto más débil de su funcionamiento."²⁷

²⁷ Apuntes sobre teoría de la Administración Pública op. Cit. p.p. 143

Se conciben planes y programas bien estructurados, se toman buenas decisiones político-administrativas y su ejecución, sin embargo, es deficiente.

1.3.4. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS*

Uno de los desarrollos más interesantes de la administración ha sido la introducción de programas de administración por objetivos o resultados. Siendo los objetivos tan básicos para la planeación y para toda la administración, es uno de los hechos notables que apenas en años recientes un número considerable de quienes se responsabilizan de administrar haya llegado a tener conciencia que si los objetivos son realizables, deben ser claros y verificables para quienes los persiguen.

La Administración por Objetivos es una técnica que busca concentrar en algunas metas bien establecidas los esfuerzos en búsqueda de resultados. Luego del proceso de definición de las llamadas "áreas claves" y de los indicadores cuantitativos de las metas (estándares de desempeño) se establece toda una secuencia de reuniones de control (revisión del desempeño), para revisar la marcha conjunta y tomar las decisiones correctivas que sean del caso.

Para todo esto, el punto de partida es el reconocimiento del objetivo que se desea lograr (estado final), para luego hacer una descomposición analítica de el en subsistemas estableciendo metas concretas para cada uno de ellos, reconociendo que hay algunas actividades más significativas que el resto (actividades críticas, áreas de resultado clave).

Nadie puede cumplir una meta ambigua. Se debe saber cuáles son las metas, qué acciones contribuyen a lograrlas, y en qué momento se han alcanzado. Desarrollar y cumplir metas verificables es básico y, sin embargo, muy difícil en la práctica. Muy pocos de los administradores que hablan de la administración por objetivos la están haciendo realmente, y es aún extremadamente más raro encontrar una entidad no dedicada a los negocios que esté tratando de hacerla.

* Koontz O'Donnell op cit. cap. 10

El interés de desarrollar un sistema de evaluación de los administradores orientados mayormente hacia los objetivos y el desempeño, dio mayor impulso al crecimiento moderno de la administración integral por objetivos. En cuanto al interés en la evaluación se desplazó de la personalidad a la ejecución y aumentó la búsqueda de objetividad en la evaluación, era natural y normal que debieran hacerse tentativas de desarrollar objetivos más verificables a todo lo largo de la estructura administrativa.

Es sobradamente claro, que un sistema de administrar o evaluar administradores por objetivos verificables es un reflejo del propio fin de administrar. Sin objetivos claros, administrar es cosa accidental y azarosa, no se puede pretender que ningún individuo o agrupación se desempeñen con provecho y eficacia si no persiguen una meta definida.

La importancia práctica de los objetivos en la administración puede verse mejor si se hace un resumen de la forma como opera en la práctica la administración por objetivos. El ideal es un sistema que comience en las altas esferas y que tenga el respaldo activo del más alto nivel directivo, que este mismo fije metas verificables. Si bien la fijación de los objetivos debería comenzar en la cima, no es imperativo que sea así.

Las metas inicialmente establecidas por el Administrador de más alta categoría deben mirarse como preliminares, basadas en el análisis y discernimiento de lo que debe cumplir la organización en un período de tiempo, y deben tomar en consideración las fuerzas y debilidades, a la luz de las oportunidades que tengan. Deben considerarse aproximadas y sujetas a modificación mientras se elabora en la organización la cadena completa de objetivos verificables. No es recomendable imponer los objetivos dictados por la alta administración, puesto que los objetivos forzados difícilmente pueden inducir un indispensable sentido de compromiso por parte de los subordinados. La mayoría de los administradores encuentran también, en el proceso de elaborar metas con sus subordinados, problemas que deben afrontar y oportunidades que no habían conocido previamente.

Al iniciar y ejecutar programas de administración por objetivos suele pasarse por alto la relación entre los resultados esperados y la localización de la responsabilidad para

obtenerlos. Idealmente, cada meta y cada subsistema deberían ser clara responsabilidad de una persona. El análisis de la estructura de organización en términos de resultados esperados a menudo mostrará áreas de indecisión donde se requiere clarificación ó reorganización.

Un requisito para fijar una red de metas verificables es concretar simultáneamente las necesidades de recursos. Cualquier administrador a cualquier nivel requiere recursos para cumplir sus metas. Relacionándolos con las propias metas, los superiores están en mejor posición para ver la necesidad y la economía de su distribución, facilitando así la toma de decisiones.

Se pueden resumir las ventajas de formalizar una administración por objetivos diciendo que ello ha producido una mejora sustancial de la administración. No pueden establecerse objetivos aplicables sin planeación, y la planeación orientada hacia los resultados es la única que tiene algún sentido. Ella obliga a los administradores a pensar en la planeación por los resultados más bien que planear meramente actividades o trabajo. Para garantizar que los objetivos sean reales, se requiere que el administrador piense la forma en que va a obtener ciertos resultados, en la organización y en el personal que precisará para hacerlo y en los recursos y asistencia que necesitará. Además, no existe un mejor estímulo para el control y ninguna forma mejor para conocer la norma de control que un conjunto muy claro de objetivos.

Una ventaja de la administración por objetivos es que tiende a forzar una aclaración de las normas y estructuras de la organización. En cuanto fuese posible, las áreas claves de los resultados deberían transformarse en posiciones que comparten responsabilidades en el cumplimiento de las metas, se necesita una administración descentralizada para hacer que la organización trabaje y se necesita una administración por objetivos para poder hacer que la descentralización funcione.

Otra de las ventajas de la administración por objetivos es la de generar compromisos por ejecución. Ya los individuos no están simplemente haciendo un trabajo, siguiendo instrucciones, esperando guías y decisiones, ahora cada individuo tiene propósitos claros y definidos. También ha tomado parte en la fijación de los objetivos, ha tenido oportunidad de aportar sus ideas a los programas de planeación, ahora entiende su

área, su autoridad, y espera, obtener una ayuda positiva de sus superiores para asegurar el cumplimiento de las metas.

En la misma forma que administrar por objetivos se traduce en una planeación más efectiva, ayuda también al desarrollo de controles eficaces. El control, como se ha señalado, es la medición de una actividad y tomar acciones para corregir desviaciones de los planes con el fin de asegurar el cumplimiento deseado.

Dado que los objetivos esperados constituyen el eje central, hacia el cual se dirigen todos los esfuerzos, será en relación con estos mismos objetivos como se efectuará el control mediante el análisis y la jerarquización de los resultados obtenidos o incluso por obtener. El control representa un instrumento para medir desviaciones entre lo esperado y lo obtenido, su objetivo no será esencialmente la sanción sino la reorientación de las acciones.

La noción clave que caracteriza a esta forma de control es la retroalimentación, así se obtiene la materialización de la idea clave de la administración por objetivos que consiste en la evaluación en función de los resultados.

Con todas sus ventajas, un sistema de administración por objetivos tiene un buen número de debilidades y defectos. Algunos son inherentes al sistema. Otros se deben a defectos en su aplicación.

Por simple que pueda parecer la administración por objetivos, hay mucho que deben entender y apreciar los administradores que deban ponerla en práctica. Se requiere una explicación paciente del programa completo, qué es, como opera, por qué se hace, qué parte representará en la evaluación del desempeño administrativo y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes.

No se puede pretender que la administración por objetivos opere, como cualquier otra clase de planeación, si quienes se supone que van a fijar metas no reciben las orientaciones necesarias. Un administrador debe saber cuáles son las metas. Si las metas son vagas e irreales o inconsistentes, es virtualmente imposible actuar con ellas.

También se requieren premisas de planeación y conocimiento de las políticas de control. El administrador debe tener algunas presunciones respecto al futuro, alguna comprensión de las políticas que afectan su área de desempeño y conciencia de la naturaleza de los objetivos y programas con los cuales se interrelacionan sus metas con el efecto de planear efectivamente. Una falla en la satisfacción de estas necesidades produce un vacío fatal en la planeación.

En casi todos los sistemas que operan bajo la administración por objetivos, las metas se establecen para períodos cortos, raras veces para más de un año, a menudo para un trimestre o menos. Existe claramente el peligro de insistir demasiado en el corto plazo, tal vez a expensas del largo plazo. Ello significa, naturalmente, que los superiores deben tener siempre la seguridad de que los objetivos operativos, como los de cualquier otro plan a corto plazo, se trazan para servir a las metas de largo plazo.

Existen muchos otros peligros y dificultades en la administración por objetivos. En su deseo de obtener facilidad de verificación las personas pueden excederse en el uso de metas cuantitativas y tratar de imponer los números en áreas donde no son aplicables, o degradar metas cualitativas importantes. Algunas veces los administradores fallan en el uso de objetivos como fuerza constructiva con la amplia participación y necesaria asistencia del superior, también existe el peligro de olvidar que hay algo más en la administración que la fijación de metas.

Pero con todas las dificultades y peligros de administrar por objetivos, el hecho es que este sistema insiste en la práctica de establecer metas como lógica de la planeación, y la administración ha reconocido hace tiempo que así debería ser.

1.3.5. ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION PARA EJECUTAR Y PROMOVER PROYECTOS.

“El estudio de las interrelaciones o transacciones entre los elementos de un sistema para obtener el objetivo común, permite generar alternativas de estructuras de organización o agrupamiento de los elementos que pertenecen al sistema, de entre los cuales se puede escoger la que mejor responda a los requerimientos de eficacia del objetivo o producto final, y de eficiencia del proceso para alcanzarlo.”²⁸

²⁸ Pedro J. Rey, *Informática y control* pp. 325

Aunque la técnica de administración por objetivos fue desarrollada en forma independiente del enfoque de sistemas, hay coincidencias muy notables entre ambos.

El enfoque de sistemas, sin embargo, proporciona un marco conceptual mucho más amplio donde no sólo interesan los objetivos, sino también los sistemas capaces de producirlos y las interrelaciones de estos sistemas con el ambiente en que están insertos.

Al relacionar la administración por objetivos al enfoque de sistemas, aquella se transforma en un instrumento de éste, junto a muchas otras como el análisis de sistemas, la investigación de operaciones, la cibernética, etc., de modo que la aplicación de la administración por objetivos se enriquece notablemente al usarla dentro de un contexto de enfoque de sistemas.

La necesidad de estudiar la estructura de organización para ejecutar y promover proyectos como un aspecto importante para lograr que estos alcancen su objetivo dentro de los marcos de tiempo, calidad y costo que se les asignaron, es más bien reciente.

El estudio de este campo ha surgido como una respuesta a los innumerables fracasos en la ejecución de proyectos, los cuales, si bien lograron entregar el producto o servicio esperado, lo hicieron en tiempos y con costos mucho mayores que los que originalmente se previeron, haciendo que el estudio costo-beneficio que los justificó, se distorsionará al punto de hacer dudoso si el resultado merecía el esfuerzo empleado.

Los problemas de organización para proyectos se complican cuando en la ejecución de ellos es necesario la participación de más de una unidad funcional, y en la coordinación de la intervención de cada una.

El grado de complicación es aún mayor cuando se trata de proyectos en que deben intervenir dos o más instituciones en su ejecución. Un ejemplo de ellos son los proyectos de desarrollo regional, donde es frecuente encontrar fomento agrícola, mercadeo de productos, construcción de caminos, de viviendas, de unidades educacionales, de salud, etc.

Así se plantean las condiciones para que cada jefe de unidad funcional se sienta "dueño" de la parte del proyecto que se le ha asignado ejecutar y lo realice, tomando las decisiones operativas y correctivas, teniendo en cuenta sólo lo que afecta a la parte a su cargo y no siempre el objetivo final del proyecto, el que puede tener implicaciones que afecten también a la otra u otras unidades funcionales que tienen a su cargo otras de las partes del proyecto.

La investigación de estos problemas y la experiencia acumulada por los investigadores, ha demostrado que la escuela de administración llamada de sistema, o enfoque de sistemas proporciona un marco conceptual adecuado para resolver esos problemas, aunque el instrumental a emplear se sigue experimentando con miras a su perfeccionamiento.

Si como hemos señalado la organización es el instrumento que permite estructurar los distintos trabajos que es necesario realizar para alcanzar un objetivo, formando unidades o grupos, a cada uno de los cuales se asignan responsabilidades específicas, relaciones de autoridad y de comunicación. Cada vez que se plantee la necesidad de realizar un conjunto de actividades para lograr un objetivo y parte de ellas tengan la posibilidad y conveniencia de ejecutarse simultáneamente, aparecerá la necesidad de asignarlas a grupos diferentes y coordinar su acción, esto es de darles una organización.

"El logro de un objetivo que requiera la realización de diferentes tareas por diferentes grupos, implica la necesidad de traspaso de informaciones de unos a otros, las que pueden adoptar la forma de órdenes, comunicación de resultados, solicitudes, etc., como también puede implicar el traspaso de elementos físicos como materiales, máquinas, partes y piezas etc. Para lograr que el objetivo se alcance en forma eficiente, el traspaso de informaciones ó elementos físicos entre los distintos grupos organizacionales debe ser completo y oportuno, lo cual requiere la existencia de una programación."²⁹

²⁹ Fernando Fuentes Mohr, Aplicaciones de la Informática a los proyectos de modelos y técnicas de Sistemas aplicados a la administración de proyectos, p.p.396

Para el efecto que nos interesa estudiar, que es la forma de estructurar una organización para la ejecución y promoción de proyectos, es conveniente caracterizar algunos de éstos que ayuden a definir los requerimientos de organización.

Concebimos el proyecto como un proceso destinado a transformar insumos en un producto terminado constituido por bienes y/o servicios, que serán los medios para producir otros bienes y/o servicios.

Un proyecto se define por un objetivo a alcanzar en un cierto tiempo y con un presupuesto determinado. Esto lo caracteriza como un proceso acotado en el tiempo y en el costo.

Cada proyecto es un proceso único que una vez terminado entrega los medios que se proponían obtener. Pueden haber proyectos similares, pero siempre habrá algún tipo de diferencias entre ellos, de modo que hay necesidad de ejecutarlos individualmente y de estudiar para cada uno la forma de resolver sus aspectos específicos.

1.3.5.1. REQUISITOS.

De acuerdo a los conceptos expresados sobre organización y sobre las características de los proyectos, se deduce que cada proyecto, por tener un objetivo específico y único, requiere de una organización también específica para ejecutarlo.

*Las organizaciones para proyectos deben reunir ciertos requisitos básicos como los siguientes:

- I) Ser temporal o de duración finita. En efecto, si la organización es para cumplir un objetivo que está acotado en el tiempo, la duración de ella también es finita puesto que sólo tiene razón de ser mientras se ejecuta el proyecto.

- II) Centrada en el objetivo. Al no existir labores de rutina, debe proveer los medios para una coordinación muy estrecha entre las distintas actividades, coordinación que debe ejercer con miras al resultado final que se persigue.

- III) Flexible. La ejecución de un proyecto se logra mediante la realización un gran número de actividades diferentes cuya duración es una fracción de la duración del proyecto. Ello implica que los recursos necesarios son variables a lo largo de su desarrollo y, por lo tanto, la organización debe adaptarse a esa condición permitiendo el ingreso y salida de ella, del personal y demás recursos, a medida que son requeridos o hayan terminado su misión.

La condición de flexibilidad es tal que las organizaciones que estén operando en distintas etapas de desarrollo de proyectos pueden ser muy diferentes.

- IV) Permitir toma de decisiones rápidas. La condición de que las actividades del proyecto son de alto costo unitario, depende en parte importante de la rapidez y oportunidad con que son ejecutadas, y conduce a la necesidad de que las decisiones operativas correctivas se tomen con la mayor celeridad posible.³⁰

En este sentido vale recordar que la naturaleza de las actividades de un proyecto requiere de responsables de buen nivel profesional, lo que hace superfluo, y más aún, inconveniente, una supervisión de detalle al estilo tradicional.

Un proyecto, como las actividades organizacionales de otro tipo, requiere de la participación de una variedad de entidades externas de distinta naturaleza: por un lado están las proveedoras de insumos (proveedores de materiales y equipos, contratistas, consultores, agencias financieras, etc.), por otro las fiscalizadoras de cuyos juicios puede depender la buena marcha del proyecto (contraloría, auditores externos), y en algunos casos entidades del ambiente del proyecto que recibirán sus beneficios (clientes, usuarios, entidades políticas, económicas y sociales).

En la medida que cada una de estas entidades ajenas a la ejecutora tengan la posibilidad de influir en la marcha o resultado del proyecto, la organización que lo ejecuta debe proveer la forma de llevar las relaciones con ellas para asegurar que

³⁰ José Leffero G, Organización para proyectos pp. 403, 404.

sus aportes lleguen en forma adecuada y oportuna para satisfacer las necesidades del proyecto.

1.3.5.2. MODELOS*

Estructura funcional permanente

Este modelo no centra la atención en las consideraciones expresadas. Simplemente divide el proyecto en actividades afines con las unidades funcionales permanentes de la entidad ejecutora y asigna a cada una de estas la ejecución de las tareas del proyecto, entregándole la administración de la parte del presupuesto correspondiente.

Estructura funcional permanente con coordinador.

Esta es la forma en que primero se reaccionó ante el fracaso de la estructura funcional tradicional para la ejecución de proyectos.

En efecto, al advertirse la necesidad que alguien centralizara la información teniendo en cuenta el objetivo, de modo que se pudiera coordinar la acción de las actividades del proyecto, se creó el cargo de coordinador para cumplir con estos propósitos.

El coordinador normalmente ocupa una posición asesora del directivo común de las unidades funcionales permanentes que ejecutan las actividades del proyecto. Su misión es analizar los resultados que se van alcanzando y proponer al jefe común o a los jefes de unidades funcionales las decisiones operativas y correctivas que se deben tomar. Sin embargo, el coordinador no está dotado de autoridad para tomar por sí mismo las decisiones que sean necesarias y por lo tanto sus posibilidades de acción están condicionadas por el grado de atención que esos jefes de línea otorguen a sus recomendaciones.

* Tomados de "Modelos y Técnicas de Sistemas aplicados a la Administración de Proyectos" compilación para ICAP- INAP de Julio Cordoba C.

Jefe Técnico.

Esta forma de organización se aplica en casos cuando la parte sustantiva del proyecto corresponde ejecutarla a una unidad mayor permanente, y el jefe de esta unidad delega en uno de sus subalternos la jefatura del proyecto. El personal que formará el equipo técnico se agrupa en la forma conveniente bajo la dirección del jefe designado en forma que no sale de la unidad mayor, pero si se puede salir temporalmente de sus unidades menores para ejecutar las actividades correspondientes del proyecto.

Esta forma de proceder centraliza la parte técnica en un jefe que tiene por misión el objetivo del proyecto y a él le corresponde administrar el presupuesto.

En cuanto a las actividades de apoyo: financieras, suministros, legales, etc.; habitualmente se dejan a las unidades funcionales correspondientes y solo rara vez se da al jefe técnico la autoridad para ordenar directamente los trabajos que necesita de esas unidades; lo usual es que ese tipo de relaciones debe realizarlas a través del conducto regular.

"El modelo de organización con jefe Técnico representa un avance importante con respecto a los dos modelos anteriores, en particular si se logra organizar el equipo por subsistemas y mantener la dirección con independencia de los jefes de las unidades menores que los prestaron."³¹

Sin embargo, el punto débil de este modelo de organización es la coordinación con las unidades de apoyo sobre las cuales el jefe Técnico no tiene autoridad.

Estos problemas de coordinación pueden ser relevantes para cumplir la programación del proyecto y pueden disminuir el sentido de responsabilidad del jefe Técnico, al comprobar que no puede resolver por sí mismo y debe esperar opiniones, decisiones y acciones de otras autoridades para que resuelvan problemas que son del proyecto.

³¹ José Leñoero G. op. Cit. pp.409

Asignación del objetivo a un responsable: El líder del proyecto.

La ejecución de un proyecto es siempre una actividad compleja, para resolver con propiedad los problemas que plantea, se hace necesario tener responsable general que le pueda dedicar a su logro toda la atención y su tiempo.

No olvidemos que el costo de los proyectos se eleva, y los errores que en ellos puedan cometerse, aunque representen un porcentaje bajo de su monto, significan en cifras absolutas muchas veces el costo que pudiera tener el salario de un líder del proyecto, y del aparato administrativo que necesita para operar.

Por eso la primera acción que debe tomar una institución que debe ejecutar un proyecto es elegir cuidadosamente al funcionario que debe hacerse cargo de la ejecución e investirlo de la autoridad necesaria para manejar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

El solo enunciado de las responsabilidades que debe asumir el líder del proyecto, indica que las habilidades que debe tener no son principalmente técnicas, sino de administración, ya que su misión fundamental es planear, dirigir y controlar actividades de distintas disciplinas.

La experiencia muestra que cada vez que se entrega la dirección de un proyecto a un jefe de línea de la organización permanente de la institución, sin apartarlo de las obligaciones de su cargo permanente, éstas ocupan gran parte de su tiempo y atención, que muy pronto provocan al proyecto dificultades graves.

Por eso cada proyecto requiere de un líder idóneo y de dedicación exclusiva. Sólo hacen excepción a esta norma aquellos proyectos de menor importancia y volumen que no alcanzarían a llenar la capacidad de trabajo de su líder, en estos casos es preferible que a ese líder se le asignen dos o más proyectos menores hasta donde su capacidad normal de trabajo le permita atender, y no se entregue la responsabilidad a un jefe de línea, por cuanto la naturaleza de las funciones a desempeñar tienen mayor similitud entre los distintos proyectos que entre estos y las funciones permanentes de línea, a menos que se trate de un caso especial que contradiga el criterio general expresado.

Modelo de organización exclusiva.

“Es una estructura no solo distinta, sino completamente separada de las demás unidades de la entidad ejecutora, que debe proveer por si misma la realización de todas las actividades necesarias desde las técnicas o sustantivas hasta las de apoyo (logístico, administrativas, financieras, legales, etc.).”³²

El líder de Proyecto recibe la misión de alcanzar su objetivo, para lo cual se le entregaran los recursos financieros establecidos en un presupuesto y se le fija un tiempo para la ejecución. La provisión del personal puede hacerla con funcionarios de la entidad ejecutora o contratarlos fuera de ella. Los funcionarios de la entidad ejecutora que pasan a la organización del proyecto dejan de pertenecer a sus antiguas unidades y no es condición necesaria que al terminar su labor en el proyecto vuelven a sus unidades de origen.

Modelo de organización matricial.

Este tipo de organización aunque distinta de la estructura organizacional permanente de la entidad ejecutora, esta íntimamente relacionada.

En efecto, en la organización matricial, el equipo humano y muchas veces las maquinarias para realizar el proyecto se obtienen de las unidades funcionales permanentes de la entidad ejecutora. Estos recursos permanecen en el proyecto solo el tiempo en que la especialidad de cada uno es necesaria para cumplir determinadas actividades y luego vuelven a su lugar de origen.

Esta característica permite dar una continuidad de trabajo al personal y maquinarias, mas allá de la duración de un proyecto determinado y aprovechar su experiencia o capacidad de trabajo para la entidad, ya sea en otros proyectos o en otras funciones de ella.

Este traspaso de personal entre el proyecto y las unidades funcionales, o en otros proyectos, permite que se puedan emplear también algunos especialistas por tiempo parcial, mientras ocupan el resto de su tiempo en actividades distintas del proyecto, lo cual es aplicable al propio líder del proyecto, y así es posible que se asigne a una

³² Organización para proyectos op. Ct. p.p. 414

misma persona la dirección de dos o más proyectos de complejidad pequeña o mediana, lo que permite usar su experiencia en forma más eficiente.

De lo anterior se puede deducir que la organización matricial es una herramienta que da gran flexibilidad en el uso de los recursos humanos calificados y escasos, en los casos en que es posible adoptarla.

"Esta característica de usar personal de las unidades permanentes plantea la necesidad de definir cuáles son los funcionarios que trabajan para el proyecto durante todo su desarrollo, cuáles los que están a tiempo completo por períodos limitados que es necesario definir, y cuáles trabajarán a tiempo parcial el que también se debe definir en la parte que le dedicarán al proyecto y el período en que lo harán."³³

³³ Julio Cordoba C. op. Cit. pp.42

CAPITULO 2. LA ECONOMIA DE CUAJIMALPA DE MORELOS

2.1. TRAYECTORIA.

La historia económica de la delegación está relacionada con la de la Ciudad de México. Como consecuencia del modelo económico seguido por varias décadas basado en la sustitución de importaciones y la protección del mercado interno, el Distrito Federal fue núcleo de atracción de inversión en la industria, el comercio y los servicios, que se acompañó por la inmigración ante mejores expectativas de vida, generándose un crecimiento demográfico acelerado.

El proceso industrializador estuvo caracterizado por la centralización y concentración, lo que impulsó la urbanización. Solo en la década de los sesentas el crecimiento urbano del D.F. ascendió al 47%, por lo que empezaron a aparecer nuevos asentamientos en terrenos ejidales y comunales, principalmente de fraccionamientos de las delegaciones ubicadas en la periferia, como es el caso de Cuajimalpa. Si bien en un primer momento la Ciudad de México creció de manera intensa hacia el norte y el oriente, en el poniente y el sur el crecimiento fue más lento, no obstante a partir de los años setentas puede observarse que estas zonas del D.F. empiezan a integrarse a la mancha urbana con nuevas colonias y fraccionamientos.

Con los sismos de 1985, se aceleró el ritmo de descentralización hacia el poniente y sur de la Ciudad y fue entonces cuando Cuajimalpa empieza a constituirse en un polo de desarrollo emergente en el Distrito Federal.

Tanto las medidas de descentralización y desconcentración de la industria como el modelo de menor intervencionismo estatal, las crisis económicas y la apertura comercial repercutieron en la desaceleración económica del D.F.. En este contexto Cuajimalpa de Morelos crece y transforma la vocación rural que desde sus orígenes había mantenido por una urbana orientada al comercio, los servicios y en menor medida a las manufacturas. Es entonces que su panorama se modifica con la aparición de nuevos conjuntos de vivienda en torno a la carretera México-Toluca y a la cabecera Delegacional, como el Contadero y el fraccionamiento Vista Hermosa, así

como con la llegada de asentamientos irregulares a las laderas de sus cerros y a sus barrancas. El noreste de la delegación se modifica con la llegada de oficinas de consorcios, centros comerciales y la ampliación de su infraestructura vial, constituyéndose en una zona de gran atractivo para la inversión.

La participación económica del D.F. respecto a la producción nacional decrece al pasar del 27.6% en 1979 al 21.5% en 1992. Con un cambio en la participación sectorial, en el que el sector de los servicios crece mas que el primario y el secundario. En la Delegación, la transformación del sector tradicional de la economía se aceleró con la urbanización, la concentración y el crecimiento poblacional. Si a mediados de siglo la actividad económica predominante fué la agropecuaria y la forestal, en 1990 solo el 1.25% de la población se encontraba ocupada en el sector primario, el 30.3% en actividades manufactureras y el 60.4% laboraba en el comercio y los servicios.

Con los datos de los censos económico de 1994 considerando manufacturas, comercio y servicios en los referente a establecimientos, personal ocupado y valor agregado observamos que a excepción del personal ocupado en el comercio que representa en Cuajimalpa el 1.41% del total del Distrito Federal ningún otro indicador rebasó el 1% lo que significa una pequeña contribución de la delegación a la economía del D.F. 0.7% en promedio.

En Cuajimalpa el número de establecimientos dedicados al comercio y los servicios representan el 88.58 y solo el 11.42 los dedicados a las manufacturas situación similar a la del resto del D.F. En el que representan 90.8% y 9.2 %.

En personal ocupado se concentra en los servicios en un 88% en Cuajimalpa en tanto que en el D.F. en un 72%, las manufacturas absorben en el D.F. al 28% del personal ocupado en tanto que en Cuajimalpa solo al 12%.

La proporción del valor agregado censal bruto en 1994 se distribuía en Cuajimalpa de la manera siguiente: 18% a manufacturas, 28% a comercio y 54% a servicios en tanto que para el D.F. la proporción era la siguiente: 36% manufacturas, 30% a comercio y 34% a servicios.

Si tomamos en cuenta el número de establecimientos en 1994 en la Delegación los subsectores con mayor participación en el total del D.F. serían: productos alimenticios, bebidas y tabaco (1.5%), comercio al por menor (0.9%), servicios de reparación y mantenimiento (0.89%), servicios educativos de investigación, Médicos de Asistencia Social de Asociaciones Civiles y Religiosas (0.75%), servicios profesionales técnicos especializados y personales incluyendo los prestados a las empresas (0.73%), industria de la madera y productos de madera que incluye muebles (0.7%).

En cuanto a personal ocupado los subsectores con mayor participación serían: comercio al por menor (1.9%), servicios educativos de investigación, médicos de asistencia social de asociaciones Civiles y Religiosas (1.79%), servicios de alquiler de bienes muebles (1.2%), servicios de reparación y mantenimiento (0.77%), servicios de esparcimiento, culturales, recreativos y deportivos (0.57%), servicios profesionales y técnicos especializados y personales que incluye los prestados a las empresas (0.55%).

Considerando el valor agregado censal bruto en 1994 en Cuajimalpa los subsectores con mayor participación en el total del Distrito Federal serían los siguientes: servicios educativos de investigación, médicos de asistencia social de asociaciones civiles y religiosas (3.99%), servicios relacionados con la agricultura, ganadería, construcción, transportes, financieros y comercio (2.4%), servicios de alquiler de bienes muebles (1.6%), comercio al por menor (1.0%), industrias de la madera y productos de madera y productos de madera que incluye muebles (0.6%).

2.2 COYUNTURA.

Pese a contar la Delegación con áreas para el desarrollo agropecuario existe desinterés de la población a continuar con este tipo de actividades, la producción obtenida se canaliza en su mayor parte al autoconsumo, existe una fuerte presión para la urbanización que amenaza con sobrepasar la línea que divide la zona de conservación de la urbana. La deforestación y los asentamientos irregulares amenazan la función estratégica de la Delegación.

Cuajimalpa presenta fuertes contrastes, por un lado fue la delegación que contó con mayor inversión inmobiliaria de alto costo en los últimos años, mientras por otro lado es una de las de mayor crecimiento informal de vivienda construida en suelo de conservación.

Los programas parciales correspondientes a Bosques de las Lomas, Lomas de Vista Hermosa y Santa Fe representan el 5.5% con respecto a la superficie total de la Delegación y el 27.4% con respecto a la superficie del suelo urbano, en ellos se han desarrollado grandes extensiones de habitación residencial que albergan al 3.4% de la población total, desplazando a la población nativa así como a la población de ingreso medio y bajo, hacia el centro de la Delegación y hacia el suelo de conservación, lo anterior dio lugar al crecimiento acelerado de los poblados rurales destacando : San Lorenzo Acopilco, San Mateo Tlaltenango, Santa Rosa Xochiac y San Pablo Chimalpa, así como, las colonias Zentlapatl, Loma del Padre y ocho manzanas.

En las colonias Cuajimalpa, Lomas del Chamizal, San José de los Cedros 1a. y 2a. sección, Granjas Navidad, Jesús del Momento y Memetla se concentra el 30.5% de la población total en un área de 362 ha. Que representan el 4.5% en relación a la superficie total de la Delegación y el 22.3% en relación al suelo urbano.

En los poblados rurales del suelo de conservación vive el 23.3% de la población y se estima que el 6.7% habita en asentamientos irregulares.

La zona de conservación esta protegida por un conjunto de ordenamientos legales que pueden complementarse con una Normatividad que incida sobre posibles vialidades y construcciones y permita a la vez su aprovechamiento con actividades propias para la zona, que den a la tierra valor y que sean compatibles con la función de preservación.

Algunos de los principales retos económicos de la Delegación tienen que ver con la participación de Cuajimalpa de Morelos en el desarrollo de la Ciudad de México y zona metropolitana. En tal sentido, sobresale la preservación de la amplia zona de conservación ecológica y el aprovechamiento racional de sus recursos naturales.

En las actividades primarias destaca la reactivación de la agricultura con siembras para consumo de la ganadería y otras actividades de fomento al cultivo de árboles, hongos, flores y frutas que tienen ventaja por el clima y humedad de la zona, así como el fomento a la piscicultura -trucha- y la cría de ganado porcino.

La zona de bosque debe aprovecharse para las actividades antes citadas y al mismo tiempo para conformar un área de cultura recreación y deporte al aire libre.

Respecto a manufacturas, se requiere el respaldo y modernización de las unidades de producción, así como el apoyo a la micro y pequeña empresa establecida en el área urbana, y la atracción de industrias nuevas.

El contar con población que tiene escolaridad baja dificulta la preparación de mano de obra calificada se requiere la ampliación en infraestructura de centros de capacitación y el establecimientos de más centros de enseñanza media y superior.

Debe apoyarse el comercio al por mayor, debe contemplarse el establecer centros de abastecimiento que no solo surtan a la delegación sino también la región poniente del D.F. Así mismo para aprovechar los corredores comerciales establecidos al noroeste de la jurisdicción, se deberá considerar la especialización de actividades, a efecto de brindar mejores servicios.

En la actualidad, Cuajimalpa de Morelos tiene una alta tasa de crecimiento poblacional derivada tanto del incremento en la tasa por natalidad como en la inmigración de habitantes de otras delegaciones y de otros estados de la República. El contar con población joven demanda la creación de nuevas fuentes de trabajo y la ampliación de los servicios de salud y educación.

Para enfrentar tales retos se requiere necesariamente ampliar la infraestructura existente, promover la preparación de la población, y su capacitación pero sobre todo se requiere inversión.

2.3 VENTAJAS COMPARATIVAS.

Cuajimalpa de Morelos a diferencia de otras Delegaciones ha tenido crecimiento económico, los inversionistas han seleccionado a la Delegación para la creación o el traslado de sus empresas por su excelente ubicación al poniente del Distrito Federal, por su cercanía al centro de la Ciudad de México, por que junto con las Delegaciones y Municipios colindantes conforman el área con el mayor potencial de desarrollo a futuro y por ser enlace con la Ciudad de Toluca y paso al occidente del País.

El desarrollo de Cuajimalpa es uno de los mejor planeados a nivel del Distrito Federal, con infraestructura y servicios públicos aceptables y en constante ampliación y mejoría lo que ha generado un crecimiento equilibrado en las concentraciones de actividades y servicios, conformando economías de aglomeración y polos integrales de servicios donde se ligan las actividades económicas por rama con las actividades conexas y complementarias.

Así mismo la relativa competencia existente significa un atractivo para la inversión, si bien el costo del terreno es alto se compensa con la plusvalía, la disponibilidad de mano de obra cada vez mas preparada, y calificada, las vías de comunicación, el transporte y los demás servicios existentes.

Cuajimalpa cuenta con áreas boscosas que representan un atractivo para la recreación y esparcimiento al aire libre de los habitantes de las zonas norte y centro del Distrito Federal y con terrenos propios para la agricultura de cultivos que alimenten a la ganadería de especies menores que pueden abastecer el mercado local y en forma mas rápida y con menor costo el mercado del Distrito Federal.

La densidad de población, el clima, los niveles de contaminación, las vías de comunicación, y el desarrollo inmobiliario tanto de vivienda como de comercio y servicios hacen que el área urbana de Cuajimalpa sea una de las zonas mas atractivas para vivir.

2.4 VENTAJAS COMPETITIVAS.

El potencial exportador de las actividades económicas de Cuajimalpa es casi nulo, en su territorio se encuentran asentadas empresas y consorcios de ramas con participación mayor al 40% de la producción nacional pero en lo referente solo a sus oficinas por lo que considerar su dinamismo relativo dentro de las importaciones de la O.C.D.E. duplicaría las cifras con las de las Delegaciones donde pudiera encontrarse ubicada la producción.

La competitividad de las empresas de Cuajimalpa, esta basada en la producción de bienes y servicios no comerciables en el mercado internacional y se fundamenta en la calidad, el precio, y el servicio al cliente.

CAPITULO 3. INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL PARA EL FOMENTO ECONOMICO

3.1. ANTECEDENTES

La industrialización de la Ciudad de México, se ha caracterizado por un intenso ritmo de crecimiento de las actividades manufactureras, superior en promedio al del resto de la economía, si bien disímil al interior de la propia actividad productiva.

"La participación del Producto Interno Bruto generado en el Distrito Federal, respecto al total nacional, observó tres tendencias durante los últimos 24 años: una decreciente entre 1970 y 1985 en la que su contribución pasó de 27.6% a 21.0% una estable entre 1986 y 1992 en la que se mantuvo alrededor del 21.5% y una creciente en la que fue de aproximadamente del 24.0%." ³⁴

La crisis económica de 1994 originó una profunda recesión, que indujo al Gobierno de la Ciudad, a llevar a cabo las siguientes acciones, en materia de política económica: modificaciones a los instrumentos jurídicos, incremento del gasto público, mayores estímulos a la inversión, promoción de proyectos del sector privado, aumento de infraestructura y construcción de viviendas. Asimismo, a instrumentar los programas emergentes de empleo y los de capacitación, que permitieran una recuperación satisfactoria de los niveles de ocupación en el Distrito Federal.

Para enfrentar estas acciones y las que se derivaban de la ausencia de una política de fomento económico en la Ciudad de México, se conformó la infraestructura institucional; iniciándose con la creación de la Secretaría de Desarrollo Económico en enero de 1995, conformándose esta en una plataforma eficiente de acción gubernamental que ha permitido al Gobierno de la Ciudad de México actuar, desde ese entonces, de manera más objetiva, oportuna y dinámica en el desarrollo económico del Distrito Federal, a través de sus instrumentos y programas para hacer frente, a los problemas del desempleo; inflación; excesiva regulación; ausencia de inversiones públicas y privadas; falta de apoyos a la industria, el comercio, empresas de servicios y sector rural; baja competitividad del aparato productivo; así como a la

³⁴ Perspectivas económicas regionales en el D.F. pp.16

falta de una cultura exportadora, entre otros aspectos.

Las acciones que ha instrumentado el Gobierno capitalino en materia de desregulación y simplificación administrativa, de fomento al desarrollo y fortalecimiento de la planta productiva y el empleo, así como en la promoción de las exportaciones, entre otras han logrado resultados de gran impacto en el Distrito Federal, que se reflejan en la confianza que nuevamente han depositado los inversionistas al emprender proyectos de mucha importancia y trascendencia para el crecimiento económico de la Ciudad de México.

También fueron creadas las instancias de coordinación y concertación para el desarrollo económico que sustentan la formulación y la ejecución de las políticas y acciones de Fomento. Dentro de estas instancias destacan, la creación del Consejo de Fomento Económico del Distrito Federal^{*} y los Comités de Fomento Económico Delegacionales,^{**} en los que se conjuntan la visión y el compromiso de los diferentes sectores productivos, instancias del Gobierno e instituciones especializadas en la instrumentación de las acciones del desarrollo Económico de la Ciudad de México.

El Consejo de Fomento Económico del Distrito Federal, permite que la Ciudad cuente con la instancia rectora de la política de desarrollo económico, dando continuidad institucional a sus acciones y comprometiendo a la autoridad y a los diferentes agentes económicos, a trabajar coordinadamente en la orientación, desarrollo y crecimiento económico de la Capital.

El Consejo, como órgano rector del desarrollo económico de la Ciudad, tiene entre sus actividades: la definición de políticas y líneas de acción estratégicas, que marquen el rumbo de las actividades productivas de manera ordenada y dirigida con el consenso de los sectores, con especial énfasis en el apoyo a las micro y pequeñas empresas.

Los comités de Fomento Económico Delegacionales, fueron constituidos oficialmente mediante el acuerdo para su creación en Agosto de 1995, como foros permanentes y abiertos a la comunidad empresarial, social y académica. Entre sus propósitos

* Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 319 10-VII-1995.

** Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 322, 31-VIII-1995

destaca; el impulsar el crecimiento económico regional, a la luz de la problemática, características y vocación de cada Delegación y región de la Ciudad.

Este instrumento de promoción económica regional, es la plataforma para instrumentar las acciones en favor de la recuperación del empleo, la inversión y la vinculación académica con el sector productivo.

Sus actividades han permitido conocer la problemática y necesidades que presentan las demarcaciones, así como recabar iniciativas e inversión que pueden ser instrumentadas en beneficio de la actividad económica para contribuir al bienestar de la comunidad.

Como parte del impulso a la descentralización y en concordancia con la necesidad de Fomento Económico en noviembre de 1996 la Oficialía Mayor del Departamento del Distrito Federal aprueba la reestructuración orgánica de la Delegación Cuajimalpa de Morelos a fin de modernizar y eficientar la prestación de servicios, en materia Jurídica y de Gobierno, Obras y Servicios Urbanos, Desarrollo Social, Participación Ciudadana, Administración de Recursos y Desarrollo Económico.

Se crea así en esa fecha la unidad de Fomento Económico homologada a nivel de Subdelegación y cuyo objetivo sería: fomentar e impulsar la inversión productiva y la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, así como la promoción y reconfiguración del aparato productivo existente, buscando el beneficio de los habitantes de la localidad con un desarrollo económico sustentable.

La existencia de un marco jurídico ágil transparente y simplificado era una condición básica para el desarrollo de las actividades productivas, así como para propiciar un entorno favorable para la inversión.

A continuación se señalan las reformas con mayor impacto en la promoción del desarrollo económico.

- Aprobación de la **Ley de Procedimiento Administrativo del D.F.**

Diario Oficial 21-XI-1995

- Posibilita la aplicación de la afirmativa ficta.
- Instrumenta recursos jurídicos contra la acción discrecional de la administración.
- Establece que las revalidaciones de los trámites que lo requieran se realizarán mediante un simple aviso, si las condiciones originales no han variado.
- **Modificación de la Ley de Desarrollo Urbano** del D.F. y aprobación del Programa General de Desarrollo Urbano.
 - Otorga claridad y certidumbre jurídica en la definición de los usos de suelo.
 - Establece plazos de respuesta oficial e instrumenta la figura de la afirmativa ficta.
 - Precisa y acota la discrecionalidad en la expedición de las autorizaciones de uso de suelo.
- **Aprobación de la Ley de Establecimientos Mercantiles** del D.F.
 - Sustituye permisos por avisos.
 - Establece plazos de respuesta oficial e instrumenta la figura de la afirmativa ficta.
 - En la mayoría de las actividades se elimina la licencia de funcionamiento.
 - Crea una licencia de funcionamiento múltiple.
- **Aprobación de la Ley Ambiental** del D.F.
 - Distingue los trámites y requisitos en atención al riesgo, estableciendo trámites sencillos a los de menor riesgo ambiental.

¹ Diario Oficial 7-II-1996

² Diario Oficial 25-V-1996

³ Diario Oficial 9-VII-1996

- Elimina a las actividades no riesgosas el trámite de manifestación de impacto ambiental.
- Establece plazos de respuesta oficial e instrumenta la figura de la afirmativa ficta.
- Permite estímulos para la protección del medio ambiente.
- Aprobación de la **Ley del Tribunal de lo Contencioso Administrativo** ^{*} del D.F.
 - Dota de plena jurisdicción y autonomía para dictar sus fallos a dicho Tribunal y le otorga independencia de las autoridades administrativas, transformando esencialmente su naturaleza jurídica.
 - Permite que sus decisiones no sólo puedan anular una resolución o acto administrativo de la autoridad, sino que incluso podrán reformarlos restituyendo al particular en el goce de los derechos afectados.
- Aprobación de la **Ley de Transporte** ^{**} del D.F.
 - Permite una mayor inversión privada en el sector, a través del procedimiento de concesiones.
 - Clasifica el proceso de asignación de concesiones.
 - Establece los mecanismos necesarios para la transformación de las organizaciones de transportistas en sociedades mercantiles.
 - Instrumenta el procedimiento para la revisión tarifaria del transporte de pasajeros público concesionado.
- Aprobación de la **Ley de Fomento para el Desarrollo Económico** ^{***} del D.F.
 - Fomenta la inversión productiva y la competitividad de las empresas generando un entorno favorable para las actividades económicas.

* Diario Oficial 13-VIII-1996

** Diario Oficial 20-XII-1995

*** Diario Oficial 26-XII-1996

- Contribuye al desarrollo económico en congruencia con los ordenamientos de ecología, protección al ambiente, desarrollo urbano y protección civil.
- Fomenta de manera prioritaria, la micro, pequeña y mediana empresas.
- Institucionaliza el fomento económico, estableciendo la infraestructura para su promoción y ejecución, determinando un capítulo específico en donde se definen los criterios para la desregulación y simplificación administrativa.
- Aprobación de los **Programas Delegacionales de Desarrollo Urbano*** , para las 16 Delegaciones.
 - Definen áreas de actuación.
 - Establecen zonificación y clasificación de usos de suelo.
 - Definen normas de ordenación generales y particulares.

3.2. OBJETIVOS Y ATRIBUCIONES.**

El marco normativo para las organizaciones que deben sustentar el Fomento Económico está determinado en la Ley de Fomento para el Desarrollo Económico del Distrito Federal que en su capítulo del Objeto y ámbito de aplicación de la Ley, señala:

Las actividades de fomento y el desarrollo económico del Distrito Federal se sujetarán y deberán ser congruentes con lo establecido para el artículo 26 constitucional, con la Ley de Planeación, el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal.

Artículo 2º. La presente Ley tiene los siguientes objetivos:

- I. Impulsar en forma sostenida nuevas fuentes de empleo y conservar las ya existentes.

* Diario Oficial 8-IV-1997

** Tomado de la Ley de Fomento para el Desarrollo Económico del Distrito Federal Publicada en el Diario Oficial 28-XII-1996

- II. Fomentar la inversión productiva y la competitividad de las empresas generando un entorno favorable para las actividades económicas.
- III. Contribuir al desarrollo económico en congruencia con los ordenamientos de ecología, protección al ambiente, de desarrollo urbano y protección civil.
- IV. Fomentar la modernización y dinamismo de las actividades económicas, en concordancia con las políticas y estrategias de desarrollo económico.
- V. Fomentar de manera prioritaria la micro, pequeña y mediana empresas.
- VI. Promover la acción conjunta de los sectores público, privado y social en el desarrollo económico.
- VII. Alentar la competitividad, modernización y eficiencia de las empresas por medio de un desarrollo tecnológico propio, adecuado a las circunstancias del Distrito Federal y vinculado a los centros de producción tecnológica, y
- VIII. Alentar la competitividad y los servicios sociales que se requieran para lograr que los trabajadores sean altamente productivos y competitivos, para lo cual se deberá: generar empleos estables, bien remunerados, en igualdad de condiciones para hombres y mujeres, orientados hacia los sectores más vulnerables y proporcionándoles seguridad social.

Así mismo del capítulo: De la Aplicación de la Ley , se desprenden las atribuciones que competen a la Secretaría de Desarrollo Económico y a las Delegaciones:

Artículo 6º. La Secretaría, en el ámbito de las atribuciones que le confieren las disposiciones jurídicas aplicables, debe:

- I. Programar, conducir, coordinar, orientar y promover el fomento de las actividades productivas;
- II. Elaborar los programas previstos en la presente Ley, así como proponer e impulsar instrumentos de fomento económico;
- III. Establecer políticas de promoción de la inversión y proponer medidas administrativas en materia de fomento económico;

- IV. Formular y proponer medidas de promoción y estímulos para las actividades sujetas a fomento, en coordinación con la administración pública que por sus facultades corresponda;
- V. Propiciar la creación de instrumentos de financiamiento y otros mecanismos de fomento para la modernización productiva y la investigación y desarrollo tecnológico en la micro, pequeña y mediana empresa, y
- VI. Establecer, en congruencia con las disposiciones aplicables en materia de desarrollo urbano, protección al ambiente y protección civil, la vinculación entre las áreas, de actuación y la vocación productiva del Distrito Federal, proponiendo en su caso los cambios conducentes.

Artículo 7º. La Secretaría, en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda, determinarán, en el ámbito de su competencia, las zonas de fomento económico, las cuales serán los espacios territoriales comprendidos en las áreas de actuación que señalan la Ley de Desarrollo Urbano y el Programa General de Desarrollo Urbano del Distrito Federal, con el propósito de impulsar programas de fomento económico, proyectos de inversión y, en general, actividades económicas.

Artículo 8º. Las delegaciones, en el ámbito de las atribuciones que le confieren las disposiciones jurídicas aplicables, deben:

- I. Participar en la elaboración y ejecución de los programas de fomento económico delegacional.
- II. Ejecutar las acciones de desregulación y simplificación administrativa, de acuerdo con los lineamientos que establezca la administración pública.
- III. Impulsar los proyectos de fomento económico que propicien la creación y conservación del empleo de acuerdo con los lineamientos establecidos en la presente Ley.
- IV. Organizar reuniones mensuales de los Comités de Fomento Económico Delegacionales, y

V. Promover la concertación con los sectores privado y social para impulsar el desarrollo económico en su demarcación territorial.

Sobre las instancias para el fomento económico la Ley señala:

Artículo 17. La coordinación y concertación de acciones son los medios para llevar a cabo el fomento de las actividades económicas y el desarrollo económico del Distrito Federal, por lo que se deberán establecer las instancias que permitan su consecución.

Artículo 18. El Consejo de fomento Económico del Distrito Federal es el órgano permanente de consulta, opinión, asesoría y análisis, mediante el cual participan el Gobierno del Distrito Federal y los sectores privado y social para mantener e impulsar el fomento y desarrollo económico del Distrito Federal.

Artículo 19. El Consejo se integrará de la siguiente manera:

- I. El Jefe de Gobierno, como Presidente
- II. El Secretario de Desarrollo Económico del Distrito Federal, como Secretario Técnico.
- III. Los representantes del sector financiero
- IV. Los representantes de organizaciones productivas del sector privado y social.
- V. Los representantes de Educación e Investigación Técnica-Media y Superior, pública y privada.
- VI. Los representantes de entidades y dependencias del gobierno federal, y
- VII. Otros propuestos por el Presidente del Consejo.

Los cargos en el Consejo serán honoríficos.

Artículo 20. La Asamblea estará integrada al Consejo de Fomento Económico por la Mesa Directiva de la Comisión de Fomento Económico.

Artículo 21. El Consejo de Fomento Económico tendrá las siguientes funciones:

- I. Emitir opinión, proponer prioridades y adecuaciones a los programas, así como dar seguimiento y evaluar su cumplimiento.
- II. Sugerir políticas y estrategias para el desarrollo económico y promover la celebración de convenios de coordinación con las entidades federativas bajo una perspectiva metropolitana.
- III. Recomendar acciones para la desregulación y simplificación administrativa, en apoyo a la apertura, y funcionamiento de las empresas.
- IV. Sugerir acciones de fomento que promuevan la creación de empleo e inversión.
- V. Sugerir proyectos productivos que contribuyan a generar nuevos empleos, consolidar las cadenas productivas y ampliar la oferta exportable de las empresas ubicadas en el Distrito Federal.
- VI. Conocer y opinar sobre los programas de fomento económico delegacionales, para recomendar las acciones necesarias tendientes al mejor desempeño de las actividades económicas.
- VII. Invitar a las dependencias federales, instituciones nacionales y extranjeras involucradas en las diversas áreas de la actividad económica, para compartir experiencias, realizar estudios y originar propuestas sobre el crecimiento económico de la ciudad.
- VIII. Impulsar el desarrollo tecnológico para apoyar la planta productiva y el empleo, así como la modernización y competitividad de las empresas, en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- IX. Estudiar los problemas de desarrollo económico que necesiten analizarse y ser valorados permanentemente, para contribuir a la elaboración de alternativas, y
- X. Sugerir líneas de investigación económica de los asuntos específicos relacionados con el logro de los objetivos de los programas.

Artículo 22. Cada delegación del Distrito Federal contará con un Comité de Fomento Económico para instrumentar sus respectivos programas; estos Comités serán foros

permanentes de participación de organizaciones productivas del sector privado y social y de la comunidad académica, con el objeto de promover el empleo y nuevas inversiones productivas.

Artículo 23. Los Comités de Fomento Económico Delegacionales tendrán los siguientes objetivos:

- I. Promover las acciones necesarias para dar cumplimiento al Programa de Fomento Económico Delegacional.
- II. Facilitar la realización de proyectos de inversión que se sometan a su consideración y que contribuyan al desarrollo económico, la protección y generación de empleos.
- III. Impulsar y orientar los diversos proyectos económicos congruentes con las ventajas competitivas y vocación económica de cada delegación.
- IV. Promover la capacitación y su vinculación con el mercado de trabajo.
- V. Vincular la investigación y desarrollo tecnológico de las instituciones de Enseñanza Técnica-Media y Superior e Investigación con los proyectos de inversión productiva.
- VI. Invitar a las Dependencias Federales, Instituciones Nacionales y Extranjeras involucradas en las diversas áreas de la actividad económica, para compartir experiencias, realizar estudios y propuestas sobre el desarrollo económico de su localidad.
- VII. Promover, en igualdad de condiciones entre los agentes económicos, la utilización de la mano de obra local, así como el consumo de materia prima y bienes de consumo final que se produzcan en la Delegación.
- VIII. Difundir el programa de adquisiciones de la administración pública y los de otras instancias de Gobierno con que se cuente, a fin de promoverlos en las micro, pequeña y mediana empresas, y
- IX. Las demás que se desprendan de los ordenamientos jurídicos aplicables.

Artículo 24. Los comités se integran de la siguiente manera:

- I. El Delegado, como Presidente.
- II. Un Vicepresidente, designado por el Secretario de Desarrollo Económico.
- III. Un Secretario Técnico, designado por el Delegado, y

Representantes de organizaciones productivas del sector privado y social; de la banca de desarrollo y comercial e intermediarios financieros no bancarios; de instituciones de Investigación y Educación Técnica-Media y Superior, públicas y privadas; de entidades y dependencias del Gobierno Federal y otros propuestos por el Presidente del Comité.

3.3. ESTRUCTURAS Y FUNCIONES

3.3.1 ESTRUCTURAS

SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO

SECRETARIO

Dirección General de
Políticas y Normatividad
Económica

Dirección General de
Promoción e Inversiones

Dirección General de
Operación y Control de
Proyectos

Dirección General de
Abasto, Comercio y
Distribución

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

DELEGACION CUAJIMALPA DE MORELOS

DELEGADO

Subdelegación
Jurídica y de
Gobierno

Subdelegación de
Obras y Servicios
Urbanos

Unidad de Desarrollo
Económico

Subdelegación
de Desarrollo
Social

Subdelegación
de participación
Ciudadana

Subdelegación
de
Administración

Subdirección de Fomento
Empresarial

Subdirección de Desarrollo
Rural

3.3.2. FUNCIONES.

En el reglamento interior de la administración pública del Distrito Federal¹ están comprendidas las funciones que competen a las direcciones generales de la Secretaría de Desarrollo Económico

Artículo 26. Corresponde a la Dirección General de Políticas y Normatividad Económica:

- I. Proponer los lineamientos generales de la política de fomento y desarrollo económico del Distrito Federal.
- II. Proponer las políticas y criterios generales para los programas en materia de desarrollo agropecuario, de industria, de comercio exterior e interior, de abasto, de servicios, y de turismo.

¹ Publicado en el Diario Oficial de la Federación el viernes 15 de septiembre de 1995.

- III. Formular y diseñar los programas de protección al empleo simplificación y desregulación administrativa, de la actividad económica, fomento a las exportaciones, y desarrollo tecnológico.
 - IV. Proponer la normatividad a la que se sujetarán los diversos instrumentos en materia de fomento económico.
 - V. Realizar los estudios y establecer la base documental de información y análisis, para la elaboración de políticas y normas de fomento económico y desarrollo.
 - VI. Analizar el marco macroeconómico de la actividad productiva del Distrito Federal, a fin de diagnosticar sectores, ramas o regiones específicas, que requieran ser impulsados a través de su fomento, promoción e inversión.
 - VII. Realizar estudios y análisis específicos, sobre la problemática de la inversión económica y proponer medidas para su solución.
 - VIII. Opinar sobre los convenios y acuerdos, en materia de inversión, protección del empleo y fomento económico.
 - IX. Proponer las políticas, lineamientos y criterios generales del programa de fomento y desarrollo económico del Distrito Federal.
 - X. Analizar y diagnosticar los sectores con mayor índice de desempleo, así como establecer medidas y lineamientos orientados a la protección del empleo dentro de la planta productiva.
 - XI. Elaborar, en coordinación con la Oficialía Mayor, los programas especiales de simplificación y desregulación administrativa para el sector productivo, por rama de actividad y estructura empresarial, y
 - XII. Proponer las normas, programas y acciones específicas, tendientes a fomentar las exportaciones industriales del Distrito Federal.
- Artículo 27.** Corresponde a la Dirección General de Promoción e Inversiones:
- I. Promover y fomentar los programas Económicos, Sectoriales y Delegacionales.

- II. Fomentar la creación de empleos y promover la adopción de medidas de fomento e incentivos a la actividad productiva, incluyendo el establecimiento de parques y zonas industriales, comerciales, de servicios y turísticos.
- III. Promover los programas de fomento y desarrollo del comercio exterior y de la inversión extranjera, en sectores prioritarios.
- IV. Promover, orientar y estimular el desarrollo y modernización del sector empresarial del Distrito Federal.
- V. Promover, organizar y coordinar la instalación y seguimiento de las acciones de los consejos de fomento a las empresas, en materia de inversión y desarrollo económico.
- VI. Establecer, conducir y coordinar los mecanismos de apoyo a la actividad productiva del sector empresarial, incluyendo asesorías y asistencia técnica, así como promover estímulos.
- VII. Realizar la consulta permanente con los organismos y asociaciones representativos del sector productivo, sobre aspectos relevantes de la actividad económica, así como captar las propuestas y sugerencias que se deriven sobre la política y programas de fomento.
- VIII. Promover la realización de ferias, exposiciones y congresos, de carácter local, nacional e internacional, vinculadas a la promoción de actividades económicas en el Distrito Federal.
- IX. Opinar, previamente a su autorización, sobre la factibilidad e impacto de los proyectos de inversión.
- X. Desarrollar análisis sobre la operación de los proyectos de inversión en el Distrito Federal.
- XI. Concertar con los agentes económicos la realización de proyectos de inversión en el Distrito Federal.

- XII.Coordinar y manejar los fondos de fomento y los fondos de garantía, así como aprovechar los fondos establecidos por otras instituciones públicas, para apoyar los proyectos de inversión en el Distrito Federal.
- XIII.Diseñar y fomentar nuevos mecanismos de asociación empresarial en el Distrito Federal.
- XIV.Apoyar y, en su caso, coordinar las visitas especiales e invitaciones protocolarias vinculadas con la promoción de inversiones y de turismo del Distrito Federal.
- XV.Apoyar los eventos de carácter internacional que en materia de promoción de inversiones realice el Jefe del Distrito Federal.
- XVI.Promover la celebración de Convenios y Acciones con las diversas Instituciones Federales, Privadas y Financieras, así como los Estados y Municipios, tendientes a fomentar inversiones y proyectos de Desarrollo Económico.
- XVII.Propone estudios y proyectos de promoción al Turismo , para la Ciudad de México.
- XVIII.Promover la actividad de los prestadores de Servicios Turísticos del D.F., a través de Programas Promocionales y Turísticos en beneficio de la Industria.
- XIX.Promover apoyos financieros que motiven la inversión en la zona rural del D.F.
- XX.Promover programas de apoyos financieros que contribuyan con el sector agropecuario del D.F. a fomentar sus procesos de Producción, Distribución y Comercialización.
- XXI.Promover y fomentar la creación de Centros de Acopio de productos agrícolas y Centrales de Abasto.
- XXII.Promover y fomentar actividades agropecuarias a través de acciones y apoyos entre asociaciones de productores, co-inversiones y alianzas estratégicas.
- XXIII.Promover acciones conjuntas entre Gobierno, Productores Agropecuarios y Centros de Investigación en búsqueda de proyectos competitivos.

XXIV.Promover y fomentar la vinculación entre el productor rural y el comercio al detalle.

XXV.Promover y fomentar la creación de Empresas Agro-Industriales en el D.F.

XXVI.Promover y fomentar nuevas Tecnologías de Producción Agropecuaria en el D.F.

Artículo 28. Corresponde a la Dirección General de Operación y Control de Proyectos:

- I. Coordinar y ejecutar las políticas en materia de proyectos de inversión.
- II. Coordinar, conducir, operar y evaluar los proyectos de inversión Estratégicos, Sectoriales, Especiales y Delegacionales.
- III.Coordinar las actividades de las ventanillas y centros de gestión y fomento económico; de los centros de servicios integrales establecidos en las distintas cámaras, asociaciones, colegios y banca de desarrollo, así como promover su creación y organización.
- IV.Coordinar los trabajos de los comités de fomento económico Delegacionales e instrumentar los mecanismos de su operación.
- V. Coordinarse con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, las Delegaciones del Distrito Federal y la banca de desarrollo, para la operación y control de los proyectos de inversión.
- VI.Definir, los criterios y normas técnicas para la evaluación de los proyectos de inversión y determinar sus sistemas de control.
- VII.Evaluar avances y resultados de la ejecución de los proyectos de inversión, así como emitir recomendaciones con el fin de mejorar la operación de proyectos.
- VIII.Establecer y coordinar el sistema de información y evaluación permanente de proyectos.

- IX. Fomentar los mecanismos de coordinación con las Delegaciones del Distrito Federal, para la ejecución de los proyectos de inversión en su jurisdicción.
- X. Proporcionar la asesoría y el apoyo técnico a las Delegaciones del Distrito Federal, para la ejecución de los proyectos de inversión en su jurisdicción.
- XI. Manejar en coordinación con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, las comisiones mixtas para la promoción de las exportaciones y para la modernización de la micro, pequeña y mediana industria.
- XII. Coordinar la operación del Sistema Mexicano de Promoción Externa, en apoyo a la promoción de proyectos de inversión en el Distrito Federal, y
- XIII. Organizar y coordinar los trabajos del Consejo de Fomento Económico del Distrito Federal.

Artículo 29. Corresponde a la Dirección General de Abasto, Comercio y Distribución:

- I. Proponer, evaluar y aprobar los programas de trabajo y las acciones específicas que realice la Administración Pública centralizada del Distrito Federal, en materia de abasto, comercio y distribución.
- II. Formular, supervisar y evaluar los programas de abasto, comercialización y distribución que se instrumenten para las Delegaciones del Distrito Federal, así como los proyectos de construcción y ampliación de mercados públicos y los de ubicación y funcionamiento de mercados sobre ruedas, tianguis, concentraciones de comerciantes, bazares y cualquier otra modalidad de comercialización.
- III. Planear, organizar y realizar acciones tendientes a establecer y mantener precios de venta al público, de productos básicos a niveles accesibles a los consumidores, estableciendo al efecto las relaciones de coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- IV. Normar y supervisar las operaciones y funcionamiento de los mercados públicos, centrales de abasto y, en general, la de los centros de acopio, comercialización y distribución de bienes de consumo.

- V. Promover, fomentar y participar en la organización de mercados de origen, centros de acopio y centrales de abasto.
- VI. Promover, fomentar y organizar sistemas de acopio, almacenamiento, transporte, envase, distribución y venta de productos básicos, así como realizar estudios sobre la infraestructura física del sistema comercial.
- VII. Fomentar y apoyar las organizaciones de consumidores, para propiciar la comercialización de bienes y servicios a mejores precios y mayor calidad.
- VIII. Promover la coordinación de acciones con el comercio organizado para mejorar el abasto, comercio y distribución de productos básicos.
- IX. Apoyar al Secretario de Desarrollo Económico en la promoción, conducción, vigilancia y evaluación de las actividades que en materia de abasto, comercio y distribución realicen las entidades paraestatales del sector que le corresponde coordinar, y
- X. Participar en la elaboración de los programas institucionales de las entidades paraestatales del Distrito Federal, en materia de abasto, comercio y distribución, así como analizar y dictaminar los ajustes que tales programas requieran.
- XI. Participación y opinión respecto a lugares de instalación y operación de Centros Comerciales, Bodegas de Mayoreo, Centros de Abasto, Centros de Acopio, Supermercados y Tiendas de Autoservicios en el D.F.

De la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, de la Ley de Fomento para el Desarrollo económico del Distrito Federal, así como, del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal y del Reglamento interior de la Administración Pública del Distrito Federal se desprenden las funciones correspondientes a la unidad de Desarrollo Económico de la Delegación Cuajimalpa de Morelos.

UNIDAD DE DESARROLLO ECONOMICO

- Establecer y ejecutar en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Económico las acciones que permitan coadyuvar a la modernización de las micro y pequeñas empresas de la localidad.

- Participar en la elaboración y ejecución de los programas de fomento económico delegacionales.
- Ejecutar las acciones de desregulación y simplificación administrativa de acuerdo a los lineamientos que establezca la administración pública.
- Impulsar los proyectos de fomento económico que propicien la creación y conservación del empleo de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Ley de Fomento para el Desarrollo Económico del Distrito Federal.
- Organizar y realizar reuniones mensuales de los comités de Fomento Económico delegacionales.
- Promover la concertación con los sectores privado y social para impulsar el desarrollo económico.

SUBDIRECCION DE FOMENTO EMPRESARIAL

- Establecer acciones integrales para los diferentes sectores productivos en particular a la micro, pequeña y mediana empresa con el fin de proteger su plantilla laboral y fortalecer su posición en el mercado.
- Promover la creación de nuevas fuentes de trabajo, al facilitar la ejecución de proyectos viables de implementación inmediata.
- Dar difusión a las facilidades administrativas con respecto a la regulación, funcionamiento y creación de micro, pequeñas y medianas empresas.
- Establecer mecanismos adecuados para dar a conocer las facilidades que ayuden a regularizar el funcionamiento de la actividad productiva.
- Propiciar que las empresas que cuenten con potencial exportador directa o indirectamente accedan a los apoyos para su inicio o consolidación en el mercado internacional.
- Promover la modernización de la micro, pequeña y mediana empresa a través de los centros de innovación tecnológica.

SUBDIRECCION DE DESARROLLO RURAL

- Proteger e incentivar la preservación y productividad del área rural, estimulando el empleo y la conservación ecológica.
- Elevar el nivel de capacitación del agro con la canalización de recursos frescos, maquinaria, equipo y adopción de tecnologías modernas.
- Concertar programas y proyectos rurales con distintas dependencias públicas y privadas para mejorar progresivamente el bienestar campesino.
- Propiciar el arraigo de los productores proporcionándoles acceso a ingresos dignos.
- Promover proyectos productivos sustentables, asegurando a largo plazo la protección y conservación de los recursos de bosque.
- Establecer mecanismos y acciones que permitan elevar los niveles de vida en el medio rural mediante programas de trabajo orientados a alentar la productividad.

CAPITULO 4. PROGRAMA DE FOMENTO ECONÓMICO DELEGACIONAL *

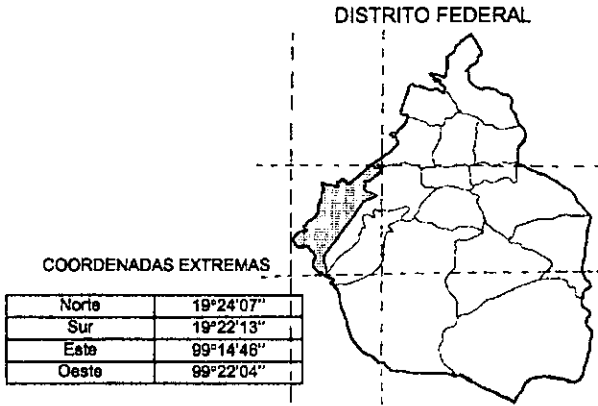
4.1. DIAGNOSTICO

La delegación Cuajimalpa de Morelos tiene sus orígenes con la llegada de los pueblos indígenas tepanecas y otomíes alrededor del año 1342. No fue sino hasta el presente siglo que sus características eminentemente rurales y tradicionales inician un proceso acelerado de transformación e integración a la zona metropolitana de la ciudad de México. Así, en años recientes se observa una expansión de la llamada mancha urbana hacia esta parte del Distrito Federal que afecta la forma de vida de su población, así como, los distintos factores y actividades económicas.

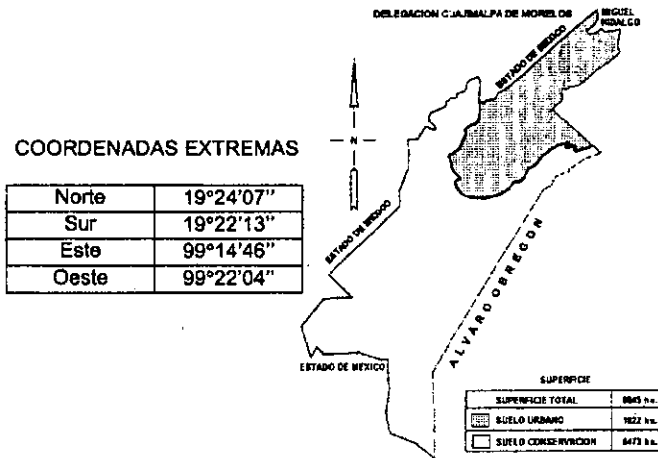
4.1.1. LOCALIZACION

Cuajimalpa de Morelos se localiza geográficamente al poniente del Distrito Federal, en las coordenadas extremas: norte 19° 24'07", sur 19° 22'13", este 99° 14'46" y oeste 99° 22'04" a una altitud de 2750 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con el municipio de Huixquilucan, estado de México y la delegación Miguel Hidalgo; al oriente con la delegación Alvaro Obregón; al sur con la delegación Alvaro Obregón y los municipios de Jalatlaco y Ocoyoacac, y al poniente con Ocoyoacac, Lerma y Huixquilucan, municipios de la vecina entidad mexiquense. (Límites oficiales publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre de 1994).

* Los lugares, cifras, datos y referencias específicas se tomaron de las publicaciones, disquetes y discos compactos siguientes: Compendio de Datos y estadísticas editado por la CANACO, D.F.; Sistema automatizado de indicadores sobre la marginalidad en México del CONAPO; del Departamento del Distrito Federal: Programa de Fomento Económico, infraestructura en la zona metropolitana del Valle de México, Estatuto de Gobierno del D.F., el Distrito Federal y sus Delegaciones, Mapas de uso de suelo, Programa para el Desarrollo del D.F. 1995-2000, Programa Delegacional de Desarrollo Urbano, Cuentas económicas del D.F. 1989-1992, Perspectivas económicas sectoriales en el D.F., Monografía de Cuajimalpa de Morelos; del INEGI: CIMA, Sistema Estratífique, SAIC Ver. 2.1 y 3.1.



El área de la delegación abarca 8,095.0 ha., (80.95 km²), que representan el 5.1.% del territorio del Distrito Federal y por esta característica de superficie ocupa el 8° lugar con respecto al resto de las delegaciones. Es importante destacar que cuatro quintas partes de su territorio (6,473.0 ha.) pertenecen a la zona de conservación y el resto (1,622.0 ha.) corresponden a la zona urbana, misma que tiende a concentrarse hacia el norte y centro de la jurisdicción y representa el 3.3% de las zonas urbanas del D.F.



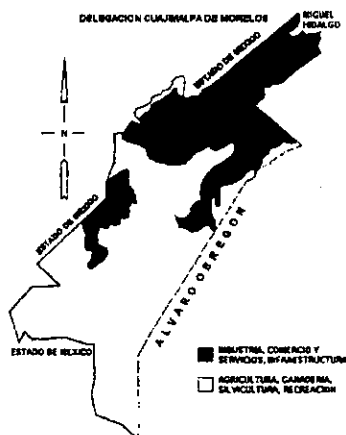
La estructura urbana en la delegación se basa en el funcionamiento de la carretera y los desarrollos habitacionales sobre ella, desde el oriente agrupa las zonas de Bosques de las Lomas, Lomas de Vista Hermosa, La Navidad, San José de los Cedros, hasta llegar al Poblado Rural de Contadero; hacia el lado oriente se ubica la zona de conservación ecológica, así como los Poblados Rurales de San Mateo Tlaltenango y Santa Rosa Xochiac en su colindancia con la Delegación Alvaro Obregón, al poniente los poblados rurales de San Lorenzo Acopilco y San Pablo Chimalpa colindando con el Estado de México.

Dentro de esta red general se ubican los Centros y Subcentros Urbanos, que son concentraciones de servicios, comercios y vivienda. En la delegación se localizan cuatro concentraciones, el área de :Bosques de Tamarindos, que cubre los servicios de la zona oriente de la delegación, se caracteriza por concentrar oficinas corporativas y vivienda de alta densidad necesitando mejorar su comunicación; El Yaqui, donde se localiza una importante actividad comercial y de equipamientos públicos y privados, que dan servicio a la zona de las colonias El Yaqui, El Molino, Rosa Torres, y San José de los Cedros; su principal problema es la vialidad por la gran afluencia de vehículos y congestionada por los paraderos y colectivos; el tercero es la zona centro de Cuajimalpa, en donde se concentran la iglesia, plaza y parque central, el Edificio Delegacional, comercios y servicios de nivel intermedio, todos ellos dan servicio a la zona central, poblados rurales y a la zona de Contadero; su principal problema es el congestionamiento vial provocado por las oficinas y comercios que no cuentan con estacionamiento y los paraderos de las ruta de colectivos y autobuses.

La zona de Santa Fe, es el centro concentrador de actividades de reciente creación, se encuentra en proceso de consolidación y por su extensión es el más importante sin embargo, su principal problema es la escasa comunicación con la delegación y sus áreas habitacionales.

Cercana a Cuajimalpa se encuentra la colonia Lomas de Besares perteneciente a la delegación Miguel Hidalgo y parte de la colonia Bosques de las Lomas que se asienta en ambas delegaciones. Circundando a Cuajimalpa por el poniente se encuentran las localidades siguientes: Santa Rosa Xochiac, San Bartolo Ameyalco, Paseos de las

Lomas, Santa Fe de los Altos, Santa Lucía, Lomas de Santa Fe y el Pueblo de Santa Fe, todas ellas ubicadas en la delegación Alvaro Obregón. Al oriente, en el municipio de Huixquilucan se encuentran las localidades: Zacamulpa, San Jacinto, Santiago Anhuítalpan, Jesús del Monte, Industria Militar y Cove, San Fernando, El Olivo, Lomas de las Palmas y Lomas de Tecamachalco.



4.1.2 RECURSOS NATURALES

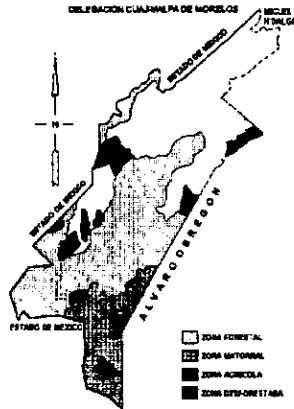
El 70% de la superficie territorial de la delegación Cuajimalpa está considerada como rural, de este 63% es área forestal y el 7% agrícola, prácticamente no hay ganadería, por lo que junto con áreas similares de Tlalpan, Xochimilco, Milpa Alta, Tlahuac y la Magdalena Contreras constituyen la reserva ecológica del D.F. De clima semifrío y húmedo, con una temperatura promedio que varía de 10 a 12° c., sobre una orografía montañosa que alinea volcanes de norte a sur, la delegación es rica en vegetación pinácea. Aquí se localiza el parque nacional Desierto de Los Leones, el cual tiene una superficie de 1,867 has., con una topografía abrupta de cerros y cañadas, abundantes manantiales y riachuelos, así como diversos tipos de fauna y flora silvestre. En el lado poniente delegacional limítrofe con el municipio de Ocoyoacac, estado de México, se encuentra el parque nacional Insurgente Miguel Hidalgo y Costilla mejor conocido como "La Marquesa", con cauces pequeños que corren sobre la superficie, toda vez

que el agua de lluvia se infiltra poco. Entre las corrientes pluviales más importantes están los ríos Tacubaya, Santo Desierto y Borracho y los arroyos Agua de Leones, y el denominado Hondo, que contribuyen al flujo hídrico del Valle de México con un sistema particular de barrancas, cañadas, manantiales y corrientes superficiales. Esta jurisdicción pertenece a las Cuencas: Moctezuma de la subcuenca Texcoco - Zumpango (90.26%) y Moctezuma de la subcuenca Almoloya - Otzolotepec (9.74%).

Por contar con amplias áreas de bosques, se reciben precipitaciones pluviales al año de entre 1,200 y 1,500 mm., las cuales pueden considerarse las más altas del Distrito Federal, de tal manera que en época de lluvias se llega a registrar de 80 a 140 mm. en un día. El ciclo de precipitaciones es de aproximadamente 130 días anuales en promedio, por lo cual es considerada una zona de alta humedad a nivel nacional.

Su suelo está constituido por rocas de origen ígneo, predominando las de tipo andesiático. También existen materiales originados por explosiones volcánicas que dieron origen a depósitos de arena que se explotan en desniveles de más de 90 metros.

Por sus características geomorfológicas y edafológicas, la Delegación presenta distintos tipos de vegetación natural, de sur a norte y en forma descendente se localizan el bosque de pino (*pinus hatwegii*), bosque de oyamel (*abies religiosa*), bosque de pino y encino, pradera, matorral de encino (*quercus microphila*), variedades exóticas (eucaliptos, pirules, liquidámbar, álamos y sauces), así como hongos y flores.



Los diferentes tipos de vegetación ejercen una fuerte influencia en la distribución de la fauna, misma que manifiesta importantes cambios en relación al suelo, clima, estructura, protección y disponibilidad de alimentos. Existen cuatro grupos de ella que son: anfibios (ajolotes, salamandras, ranas y truchas); reptiles (lagartijas y víboras); aves (zopilotes, palomas, torcazas, tórtolas, coquitas, búhos, golondrinas, cuervos, sonajas, cenizotes, jilgueros, zantes, gorriones, canarios de 7 colores, zacateros, perdices y pájaros carpinteros) y mamíferos (tlacuaches, musarañas, murciélagos, conejos, ardillas, tusas, ratones, venado cola blanca, tepetongo o zacatuches, liebres, armadillos, tejones, zorrillos, y mapaches).

Por la situación y características de la zona, la delegación tiene conferida una función estratégica, tanto para sus habitantes como para los del resto del Distrito Federal, pues es reguladora del clima, generadora de oxígeno, conservadora de la flora y fauna nativa; así mismo, contribuye a filtrar contaminantes atmosféricos, recibe las precipitaciones más altas de la Cuenca del Valle de México y por su sistema de corrientes recarga los acuíferos de los que se extrae la mayor parte del agua para surtir al D.F.

4.1.3. INFRAESTRUCTURA

El Programa General de Desarrollo Urbano del Distrito Federal versión 1987 consideró la mayor parte del territorio de Cuajimalpa área de conservación ecológica, esto es el 79.9%, le sigue la relativa a usos mixtos, comercios y oficinas con el 8.7%, la habitacional con el 6.4%, las áreas verdes y espacios abiertos con el 3.2% la de equipamiento urbano con el 1.9%. La consulta popular para el Programa Delegacional de Desarrollo Urbano 1996 no presentó variación significativa y ratificó la zona de conservación ecológica, así como la conservación de los poblados rurales.

La delegación presenta tres zonas habitacionales claramente definidas en cuanto a su calidad y nivel socioeconómico, donde las densidades son menores a 50 hab/ha: La primera, con uso actual habitacional de tipo residencial unifamiliar de dos y tres niveles, emplazada al norte de la carretera México-Toluca, comprende entre otras, las colonias Vista Hermosa, Bosques de las Lomas y la Palma.

La vivienda de interés medio, unifamiliar y condominal de dos y hasta cinco niveles se encuentra distribuida en toda la zona urbana de la delegación, especialmente en las colonias Jesús del Monte, San José de los Cedros, Molino, Lomas de San Pedro, memetla y Manzanastitla. Existen las unidades habitacionales: Nochebuena, San Marón, Floresta, Los Altos, Nueva Rosita, Lomas de Cuajimalpa, San Marino, Cruz Manca, José María Castorena y los Fresnos, en esta área las densidades van de 50 a 150 hab/ha, y en pequeñas zonas como una sección de Granjas Navidad y Jesús del Monte, llega a los 250 hab/ha. La tendencia en esta zona es a conservar el uso actual del suelo.

La tercera zona se integra por los poblados y comunidades en Suelo de Conservación, se caracteriza por ser actualmente una zona habitacional con construcciones de uno y dos niveles, con cinco o más habitantes por lote y con tendencia a conservar el uso habitacional, sus densidades son inferiores a los 50 hab/ha.

Las zonas de equipamiento existentes en la delegación son, áreas aisladas que involucran equipamiento privado y público, ya sea escuelas, clubes deportivos, el

edificio delegacional, oficinas de servicios públicos y privados. El equipamiento también sirve a la población de la Delegación Miguel Hidalgo, así como a los habitantes del Estado de México.

En cuanto al uso industrial éste no se concentra y se encuentra disperso tanto en la zona central, como en la zona de la Candelaria y sobre la carretera Federal México-Toluca, y se basa principalmente, en talleres y manufacturas.

El uso forestal ocupa una superficie de 4,692 ha., observándose dos zonas: La zona del Parque Nacional Miguel Hidalgo con 520 ha. y la zona del Parque Nacional Desierto de los Leones con 1,529 ha. las cuales tienen características específicas como Parques Naturales.

La infraestructura urbana delegacional está compuesta por dos subcentros: uno está en Bosques de los Cedros y otro en el Yaqui, este último se divide en centros de barrio: Bosques de Lilas, Chamizal, 1ª y 2ª Sección, así como Pastores. Dentro de los corredores destaca Bosques de las Lomas, donde se ubican las principales empresas prestadoras de servicios. En estos corredores se han establecido centros comerciales: Santa Fe, Pabellón Bosques, Lilas y Centro Comercial El Yaqui.

Como consecuencia de la infraestructura comercial del noreste de la delegación personas que viven en las delegaciones cercanas (Miguel Hidalgo y Alvaro Obregón) o bien de municipios como Huixquilucan o de la ciudad de Toluca realizan negocios en esta delegación.

Para los asentamientos humanos y la actividad económica, la infraestructura delegacional de servicios esta cubierta en 94.5% en lo referente al agua, 60% en comunicaciones, 98.5% en electricidad, 80% en gas, 80% en vialidades, 85% en transporte, 88.6% en drenaje, 80% en recolección de basura. Por este tipo de infraestructura ocupa el 9º lugar en relación al resto de las delegaciones del Distrito Federal.

4.1.3.1. VIVIENDA

En tan solo 5 años la vivienda en la delegación ha tenido un crecimiento del 26.5%. Mientras en 1990 existían 23,422 viviendas, que representaba el 1.3% del Distrito Federal, con un promedio de 5.1 miembros por vivienda, en 1995 habían 29,640 viviendas que representaban el 1.47% en relación al D.F., con un promedio de 4.6 miembros por vivienda. En 1980 la proporción de viviendas que no contaba con electricidad era de 3.7%, cifra que disminuyó a 1.5% en 1990 y, según datos del INEGI, para 1995 este porcentaje fue de tan solo 0.28%. Entre 1980 y 1990 el porcentaje de viviendas sin instalación de drenaje se redujo de 24.9% a 11.4% y en el mismo período el porcentaje de viviendas sin agua entubada decreció de 8.6% a 5.5%. En 1995 las viviendas sin drenaje representan solo el 1.7% y las que no tienen agua entubada el 2.4%. El desarrollo inmobiliario de viviendas de ingreso medio y alto ha sido el de mayor crecimiento, ya que entre 1990 y 1995 se incrementaron en 1,624 viviendas.

Se han detectado 50 asentamientos irregulares recientes dispersos en una superficie de 650 Ha., con una población estimada en 1,829 familias.

4.1.3.2. EDUCACIÓN

Durante el ciclo escolar 1993-1994 la delegación contaba con 158 planteles educativos, los cuales se dividían de la siguiente manera: 50 de preescolar, 58 primarias, 5 de capacitación para el trabajo, 30 de secundaria, 1 de media terminal y 14 de bachillerato, ellos representaban el 1.84% del total existente en el D.F. En el mismo ciclo escolar en estos niveles educativos el Distrito Federal tenía inscritos 2,364,071 alumnos y para atenderlos la planta docente era de 112,447 profesores, en tanto que la delegación tenía 43,367 alumnos y 1,988 docentes que representaban el 1.83% y el 1.76% respectivamente.

4.1.3.3. VIALIDAD Y TRANSPORTE

La estructura vial de la delegación comprende carreteras de integración regional: Paseo de la Reforma-Cuajimalpa (carretera Federal México-Toluca), autopista Naucalpan-La Venta y autopista México-Toluca; vialidades primarias: Av. José Ma. Castorena, Av. Pastores, Av. Juárez, Av. Veracruz, Av. Artega y Salazar, Av. Carlos Echánove, vialidad La Palma, Tlapexco, y Paseo de los Laureles; las que forman la estructura interdelegacional de conexión con el estado de México: Camino al Olivo, San José de los Cedros, Jesús del Monte y Av. México; y las de conexión con otras delegaciones: Camino al Desierto de los Leones, carretera San Mateo-Santa Lucía y Bosques de Reforma.

El principal problema es la falta de integración vial en el sentido norte-sur ocasionado por la insuficiencia de cruces de la Carretera México-Toluca, y por la falta de continuidad en las vías alternas a la carretera, en especial en la parte sur de Contadero-Santa Fe-Alvaro Obregón.

En la delegación Cuajimalpa de Morelos al 31 de diciembre de 1994 se tenían registradas 28,268 unidades vehiculares de las cuales 26,831 eran particulares, 1,391 vehículos públicos y 46 oficiales representando el 1.08% del total del D.F. No obstante la mayor parte de la población se moviliza en transporte público.

Actualmente prestan el servicio en el Centro de la delegación: 4 línea de microbuses y 4 líneas de la Ex-Ruta 100. Lo Poblados Rurales San Lorenzo Acopilco, San Mateo Tlaltenango y San Pablo Chimalpa están comunicados con el Centro de Cuajimalpa por autobuses de la Ex-Ruta 100, microbuses y peseros y, con el resto de la ciudad a través de Tacubaya por las estaciones del metro Tacubaya y Observatorio, además de Juanacatlán; otras zonas como la colonia La Pila cuentan con la misma comunicación y el centro de Barrio Las Lilas en la colonia Vista Hermosa, también tiene comunicación a través de microbuses, con el Sistema de Transporte Colectivo Metro estación Chapultepec. La comunicación con el Estado de México se proporciona a través de líneas que salen de las estaciones del metro Tacubaya, Juanacatlán y Observatorio y que se dirigen hacia Huixquilucan, Atlapulco y la

Marquesa, circulando por las vialidades de la delegación. El transporte se ha concentrado en la comunicación de la delegación con la zona poniente de la ciudad realizándose el flujo de personas y bienes principalmente a través del Bulevar Reforma-Poniente, mientras que la comunicación norte-sur: con la Delegación Alvaro Obregón y con el Estado de México, se proporciona en forma secundaria, como reflejo del desarrollo vial.

4.1.3.4 COMUNICACIONES

Los servicios en comunicaciones de la delegación representan menos del 1% en relación al total del D.F. En 1988 Cuajimalpa tenía establecidos 4 expendios postales, mismos que aumentaron para 1994 a la cantidad de 37, en ese mismo año solo había una Agencia, una Administración Postal, una Administración Telegráfica y una sucursal de Teléfonos de México. El número de líneas telefónicas por cada cien habitaciones se estima en diez.

4.1.3.5 AGUA, DRENAJE, ENERGIA ELECTRICA Y ALUMBRADO PUBLICO

Con relación a los servicios de agua potable entubada, la demanda está satisfecha en un 94.5%. En la actualidad, la delegación cuenta con 145,561mts. lineales de tubería, la red actual de agua potable presenta una antigüedad promedio de 30 años, se tiene un déficit en la dotación global de agua potable de aproximadamente 60 lts/seg., debido a que la población demanda 480 lts./seg. y la dotación por parte de la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica del D.D.F. es de 420 lts/seg. Aunado a este problema, la irregularidad topográfica de la zona hace necesaria la dotación de agua potable en forma de tandeos a más del 50% de las colonias en épocas de estiaje. Las colonias que presentan mayores problemas en este aspecto son la parte alta de Contadero, Abdías García Soto, Tinajas, Memetla, Jesús del Monte, la 4ª Sección de el Chamizal y la parte central de la cabecera de Cuajimalpa.

El sistema de drenaje de la delegación es de tipo combinado desaloja las aguas residuales y pluviales en forma conjunta; cubre el 95.8% de la demanda principalmente en área urbana y los poblados rurales del área de conservación. La red de drenaje cuenta con conductos primarios de 183 a 213 centímetros de diámetro y con 30,600 metros lineales de construcción de colectores marginales que en su

mayoría son de 61 centímetros de diámetro, con lo cual se evita que las aguas negras circulen a cielo abierto. Las zonas carentes de este servicio son algunas calles de la colonia Lomas de Vista Hermosa, unas partes de los pueblos de San Lorenzo Acopilco y San Pablo Chimalpa, así como algunos asentamientos ubicados en la zona de conservación ecológicas que están contaminando directamente las barrancas, cañadas y acuíferos, tanto superficiales como subterráneos.

El servicio de alumbrado público cuenta con 6,400 luminarias en operación lo que representa una cobertura del 80% , la cobertura domiciliaria de energía eléctrica es de 98.5% y el servicio es prestado por la empresa Luz y Fuerza del Centro.

El déficit del 1.5% en el suministro de energía eléctrica afecta aproximadamente a 2,500 familias que no tienen regularizada la dotación del servicio, aunque la gran mayoría satisface sus necesidades de consumo del fluido eléctrico. En estos asentamientos la acción de regularización de la dotación de energía eléctrica va íntimamente ligada a las políticas de reubicación o consolidación de las viviendas.

Los faltantes en el alumbrado público, se encuentran en las periferias de los poblados rurales, como en Zentlápatl, Loma del Padre, Xalpa, Las Maromas, Primero de Mayo y la colonia la Pila.

4.1.3.6 LIMPIA Y RECOLECCION DE BASURA

Cuajimalpa de Morelos es una Delegación generadora de bajos niveles de contaminación, la principal fuente es la basura, ya que al ser depositada en barrancas, cauces de arroyos y antiguos bancos de material, afecta tanto al agua como al aire.

En 1995 se recolectaron 52,794 toneladas de desechos sólidos en la delegación lo que represento el 1.05% del total del D.F. y un equivalente de 144 toneladas diarias en promedio.

4.1.3.7 SALUD

El aspecto de la salud constituye un reto para la delegación, ya que los centros de atención existentes resultan insuficientes para la población en rápido crecimiento.

A fines de 1990 la Dirección General de Servicios de Salud en el D.F. contaba en Cuajimalpa con 9 centros de salud comunitarios tipo y, un centro de salud T-III y otro T-III-A. En 1994, además de los servicios prestados por el IMSS y el ISSSTE, el D.D.F., a través de la delegación contaba con 10 unidades médicas, 9 de las cuales ofrecen servicios de consulta externa y una ofrece servicios de hospitalización especializada. Por su parte la Secretaría de Salud tenía en la delegación 10 centros de salud de tipo urbano, con lo que se estima se tiene satisfecha el 67% de la demanda, resulta necesaria la instalación de dos nuevos hospitales con atención a nivel regional .

4.1.3.8 ABASTO

En la actualidad la Delegación cuenta con 5 mercados públicos: uno se localiza en el centro de Cuajimalpa con una superficie de 1,520.62 m² con capacidad para 128 locales, el mercado "Rosa Torres" tiene una superficie de 2,305.00 m² y capacidad para 102 locales y 457 eventuales, San Mateo Tlaltenango cuenta con un mercado de 422.24 m² y tiene capacidad para 32 locales, otro mercado está ubicado en la colonia Contadero, tiene una superficie de 710.00 m² y capacidad de 78 locales; el quinto mercado está ubicado en el Huizachito, cuenta con solo ocho locales en una superficie de 408.00 m².

A finales de 1994 además de los mercados públicos se contaba con un mercado sobre ruedas y once tianguis (considerando en número de veces que se instalan en la Delegación a lo largo de la semana) además en esa faceta se contaba con 5 concentraciones (comerciantes en vía pública). Complementan la infraestructura de centros y redes de abasto, 6 centros populares de abasto Conasupo, 20 lecherías y los centros comerciales Santa Fe, Lilas, El Yaqui y Pabellón Bosques, con sus tiendas de autoservicio.

4.1.3.9 RECREACION Y CULTURA

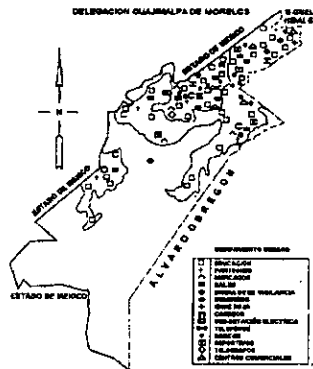
Los elementos de equipamiento urbano con que cuenta la Delegación son insuficientes para cubrir los requerimientos de la población actual. El mayor déficit se encuentra en el equipamiento cultural que registra el 22% respecto a la media del Distrito Federal, Los mayores requerimientos se refieren a casas de cultura, galerías, centros de exposiciones, teatros y cines; adicionalmente se requiere fortalecer las instalaciones deportivas.

Cuajimalpa de Morelos es una Delegación de contrastes, en ella se encuentra lo tradicional con pequeñas casas de ladrillo y teja junto a poblados rurales de origen prehispánico que celebran sus fiestas religiosas y populares con gran entusiasmo y lo moderno con nuevos edificios de arquitectura singular, lujosas zonas residenciales y grandes centros comerciales.

En la Delegación se encuentran lugares históricos, culturales turísticos y recreativos como la parroquia de San Pedro Apóstol, el Jardín y la Casa de Hidalgo, localizados en el centro de Cuajimalpa; la iglesia de San Pablo en San Pablo Chimalpa que data del siglo XVI, y la parroquia de San Lorenzo Mártir situada en San Lorenzo Acopilco, poblado que se ubica a cinco minutos de la cabecera delegacional y que abarca una extensión de casi seis kilómetros cuadrados. Por la belleza de su paisaje, sus abundantes zonas de coníferas, aire limpio y cielo transparente San Lorenzo Acopilco ha sido seleccionado para casas de recreo y veraneo; aquí la población ama, defiende y mantiene sus tradiciones.

La principal infraestructura de recreación se encuentra en el Parque Nacional Desierto de los Leones ubicado en la Sierra de las Cruces a 32 kilómetros al sureste de la ciudad de México sobre la carretera federal México-Toluca. Posee un bosque de extraordinaria belleza de 7 kilómetros de largo y una anchura media de 3 kilómetros, alberga actualmente interesantes miradores, zona de campamento, comedores y sitios de gran atractivo como el criadero de venados cola blanca ubicado en el Centro Educativo Ecológico y hermosos parajes como "El Lindero" y "El Retiro", este último cuenta con 1 presa; además de 8 bellas ermitas de las 10 que originalmente existían. El Rancho turístico "Los Laureles" es uno de los principales atractivos de San Mateo

Tlaltenango con sus hermosos bosques y riachuelos, donde se ha implementado un criadero de truchas.



4.1.4. POBLACION

A partir de la década de los años 50, el crecimiento acelerado y sostenido del producto nacional es seguido por el crecimiento también acelerado y a veces incontrolado de los centros urbanos del país. Como resultado de este crecimiento, en 1964 se tomó la determinación de prohibir nuevos asentamientos o fraccionamientos dentro del Distrito Federal.

Esa prohibición generó un nuevo fenómeno que contribuyó a desordenar el desarrollo de la ciudad, al desviar la dinámica poblacional hacia los vecinos municipios del Estado de México y hacia poblados aledaños del Distrito Federal.

Cuajimalpa de Morelos no es ajena a este proceso y entre 1950 y 1980 a pesar de haber sido la delegación que contaba con el menor número de habitantes, aumentó su población mas de nueve veces.

En 1950 la población total de Cuajimalpa era de 9,676 habitantes y representaba el 0.31 de la población del D.F., según datos definitivos del Censo de Población y

Vivienda 1995, la delegación Cuajimalpa de Morelos registró 136,873 habitantes que representaron el 1.61% del total de población en el D.F.

**DISTRITO FEDERAL Y CUAJIMALPA DE MORELOS
ESTADO Y MOVIMIENTO DE LA POBLACION
POBLACION TOTAL POR SEXO
1950 - 1995**

ANO	TOTAL	%	HOMBRES	%	MUJERES	%
1950						
Distrito Federal	3,050,442	100%	1,418,341	46.5%	1,632,101	53.5%
Cuajimalpa de Morelos	9,676	0.31%	4,773	49.3%	4,903	50.7%
1960						
Distrito Federal	4,870,876	100%	2,328,860	47.8%	2,542,016	52.2%
Cuajimalpa de Morelos	19,199	0.39%	9,530	49.6%	9,669	50.4%
1970						
Distrito Federal	6,874,165	100%	3,319,038	48.3%	3,555,127	51.7%
Cuajimalpa de Morelos	36,200	0.52%	17,981	49.7%	18,219	50.3%
1980						
Distrito Federal	8,831,079	100%	4,234,603	48.0%	4,596,477	52.0%
Cuajimalpa de Morelos	91,200	1.03%	45,152	49.5%	46,048	50.5%
1990						
Distrito Federal	8,235,744	100%	3,939,911	47.8%	4,295,833	52.2%
Cuajimalpa de Morelos	119,669	1.45%	58,333	48.7%	61,336	51.3%
1995						
Distrito Federal	8,489,007	100%	4,075,902	48.0%	4,413,105	52.0%
Cuajimalpa de Morelos	136,873	1.61%	66,258	48.4%	70,615	51.6%

FUENTE: "Distrito Federal, Resultados Definitivos; VII, VIII, IX, X, XI Censos Generales de Población y Vivienda 1950, 1960, 1970, 1980, 1990 y Resultados Definitivos Tabulados Básicos Censo de Población y Vivienda 1995". INEGI.

El índice de crecimiento promedio anual es uno de las más elevados a nivel nacional, por consiguiente, de continuar a este ritmo de crecimiento la población casi se duplicaría en veinte años.

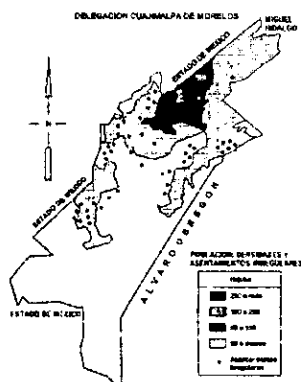
Población y Tasas de Crecimiento.

AÑO	POBLACION	TASA DE CRECIMIENTO NATURAL	TASA DE CRECIMIENTO TOTAL	TASA DE CRECIMIENTO MIGRACION
1970	36,200	S/I	S/I	S/I
1980	84,665	8.25	S/I	S/I
1990	119,669	3.53	1.85	1.68
1995	136,873	2.35	1.85	0.50

FUENTE: Programa General de Desarrollo Urbano del Distrito Federal 1996.
 Censo de Población y Vivienda 1995 (INEGI).

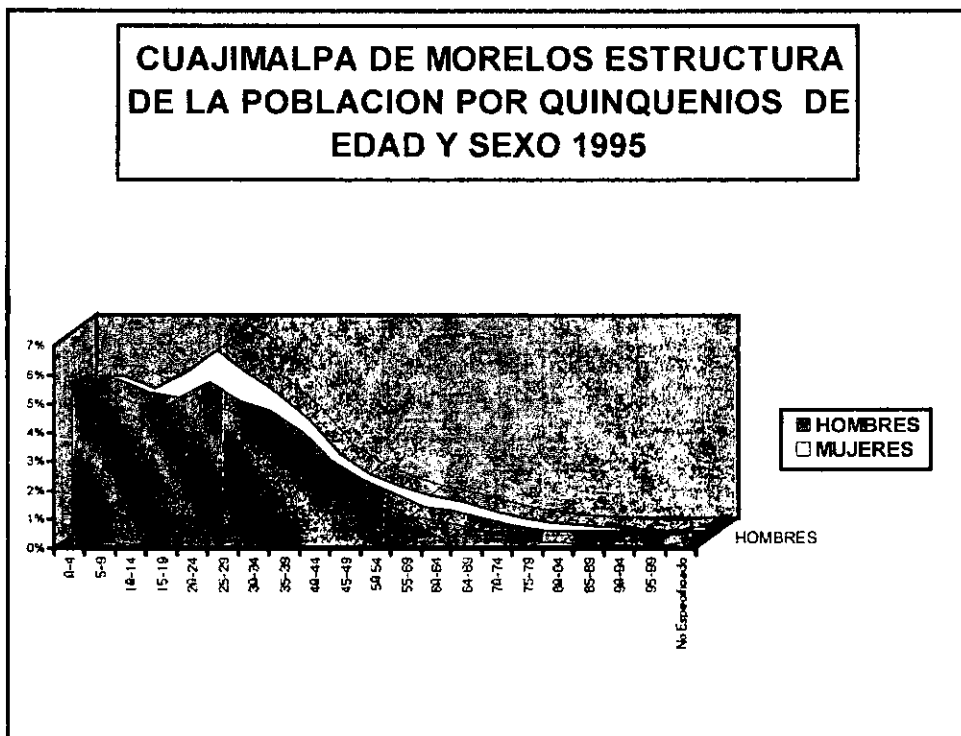
Durante el decenio 1980-90, la migración a la delegación proveniente de otras Delegaciones se cifró en 1.68% anual (3.53-1.85%) crecimiento total, menos el crecimiento natural. Se estima que en el quinquenio 1990-95 la tasa de migración disminuye a 0.50% anual, lo que indica menor atracción hacia la delegación en los últimos años.

En lo que concierne a densidad poblacional, el Censo de Población y Vivienda 1995 mostró que está era en Cuajimalpa menor a la registrada en el D.F., pues mientras en Cuajimalpa fue de 56 hab/ha, en el D.F. era de 127 hab/ha. Ahora bien, si se considera la densidad por área, esta se concentraba en espacios urbanos y poco en las áreas rurales. El 80% del territorio delegacional cuenta con densidades menores a 50 hab/ha. A principios de los noventa, en Cuajimalpa el 6.31% de la población habitaba en localidades de menos de 5,000 habitantes, en tanto que en el D.F. esta proporción era de solo el 0.32%.



Por sexo, la población de mujeres es mayor que la de hombres, ellas representan el 51.6% (70,615) , el restante 48.4% (66,258) corresponde a varones , situación semejante al comportamiento nacional y al del D.F.

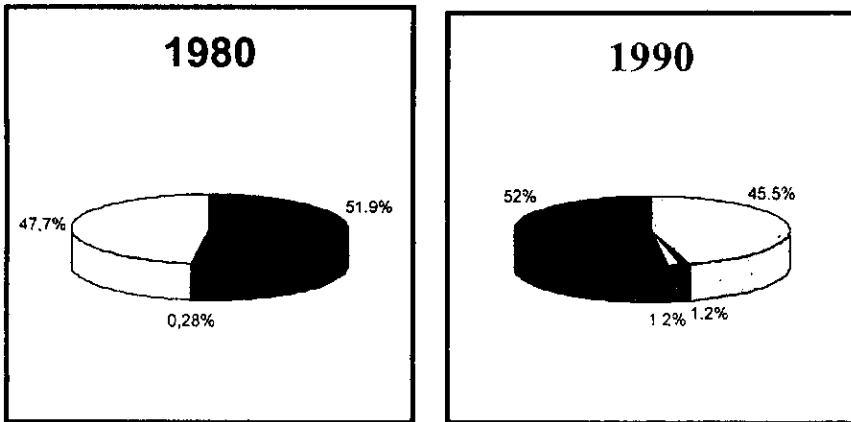
La delegación es habitada por población joven en su mayor parte con un promedio de 23 años, la población entre 0 y 14 año de edad, representó entre los hombres el 33.07% y entre las mujeres el 30.2%, con relación al Distrito Federal en su conjunto, estos porcentajes son mayores (29.2% y 26.3% respectivamente), en la siguiente gráfica puede observarse que el 53.4% tiene menos de 25 años, en contraste; puede contemplarse que solo el 3.3% tiene 65 años y más. El hecho de contar con una población joven hace necesario la creación de empleos y servicios de salud y educación e incrementa la demanda potencial de vivienda.



FUENTE: Distrito Federal "Resultados Definitivos Tabulados Básicos Censo de Población y Vivienda 1995". INEGI.

En 1990 la población económicamente activa (PEA) la constituía 40,193 personas y de 1980 a 1990 la PEA ocupada pasa de 51.9% a 45.5%, la población económicamente inactiva crece de 47.7% a 52% y la PEA desocupada aumenta de 0.28% a 1.2%.

CUAJIMALPA DE MORELOS
POBLACION DE 12 AÑOS Y MAS POR CONDICION DE ACTIVIDAD
1980-1990



FUENTE: "Distrito Federal, Resultados definitivos. X y XI Censos Generales de Población y Vivienda 1980 Y 1990". INEGI.

Por sector de actividad, en 1990 el 64.05% de la PEA se ubicaba en el sector de los servicios, el 30.3% en el sector secundario y solo el 1.2% se encontraba en el sector primario (4.4% no especificado).

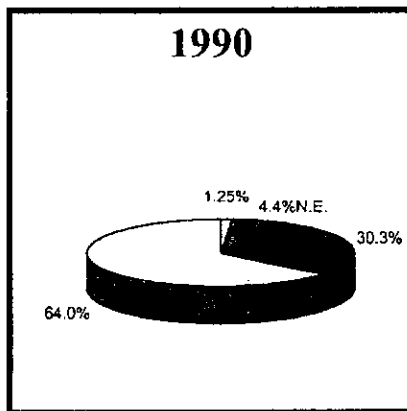
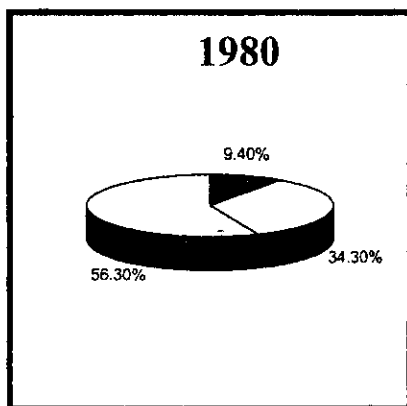
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA OCUPADA POR SECTOR , 1990

SECTORES DE ACTIVIDAD	POBLACION ECONOMICA	POBLACION TOTAL	POBLACION ECONOMICA	POBLACION TOTAL	POBLACION ECONOMICA	POBLACION TOTAL
Sector Primario	19,145	0.66%	489	1.25%	2.55%	
Sector Secundario	778,434	26.98%	11,850	30.28%	1.52%	
Sector Terciario	1,971,646	68.35%	25,069	64.05%	1.27%	
No Especificado	115,582	4.01%	1,730	4.42%	1.50%	
PEAO Total	2,884,807	100.00%	39,138	100.00%	1.36%	

FUENTE: XI Censo General de Población y Vivienda. 1990, INEGI.

Cabe señalar que entre 1980 y 1990 los sectores primario y secundario disminuyeron al pasar de 9.4% a 1.25% y del 34.3% al 30.3%, respectivamente, en contrapartida, la población ocupada en comercio y servicios tuvo un crecimiento al pasar de 56.3% a 64.0%.

**GUAJIMALPA DE MORELOS
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR SECTOR DE ACTIVIDAD
1980-1990**



FUENTE: " Distrito Federal, Resultados Definitivos: X y XI Censos Generales de Población y Vivienda 1980 y 1990". INEGI.

4.1.5. ACTIVIDADES ECONOMICAS

La actividad económica delegacional contribuye con el 0.7% respecto al total del D.F. Aunque la delegación posee características rurales y cuenta con una amplia área de conservación ecológica, las actividades económicas que prevalecen no son las agropecuarias y forestales sino las relativas a comercio y servicios.

Las actividades primarias en la Delegación representaban en 1990 el 1.25% de la PEA, la actividad agropecuaria se caracteriza por ser de temporal y para el autoconsumo. Hasta 1993 -1994 los cultivos cíclicos eran hortalizas; (calabacita y papa), granos básicos (haba, frijol y maíz), forrajeros (avena), y los cultivos perennes: frutales (ciruela, durazno, chabacano, pera, tejocote y capulín). La producción ganadera en la delegación se ubicaba en el quinto lugar del D.F. destacando en este rubro el ganado porcino, ovino y caprino.

Analizando las manufacturas por subsector en Cuajimalpa encontramos según datos de los censos económicos de 1994 que tomando en cuenta el número de establecimientos, los subsectores; productos alimenticios, bebidas y tabaco, productos metálicos maquinaria y equipo que incluye instrumentos quirúrgicos y de precisión representan el 85.5%.

Los tres subsectores que concentran el 82.6% del personal ocupado son: Substancias químicas productos derivados del petróleo y del carbón, del hule y del plástico, productos alimenticios bebidas y tabaco y productos metálicos, maquinaria y equipo que incluye instrumentos quirúrgicos y de precisión.

En lo que corresponde a valor agregado destacan los subsectores: Substancias químicas, productos derivados del petróleo y del carbón, del hule y del plástico, productos alimenticios bebidas y tabaco y productos metálicos, maquinaria y equipo que incluye instrumentos quirúrgicos y de precisión que agrupan el 80%.

El comercio al por menor considerando el número de establecimientos agrupa al 94.7% en tanto que el comercio al por mayor solo al 5.3%.

Por personal ocupado promedio el comercio al por menor concentra el 93.5% y el comercio al por mayor al 6.5%.

Respecto al valor agregado el 82.2% corresponde al comercio al por menor y el 17.8% al comercio al por mayor.

En los servicios considerando el número de establecimientos los subsectores: servicios de reparación y mantenimiento, restaurantes y hoteles, y servicios profesionales técnicos especializados y personales que incluye los prestados a las empresas representan el 82.7%.

El personal ocupado en los servicios se concentra en un 81.2% en los subsectores siguientes: servicios educativos de investigación médicos de asistencia social de asociaciones civiles y religiosas, servicios profesionales técnicos especializados y personales que incluye los prestados a las empresas, y restaurantes y hoteles.

El valor agregado se concentra en los subsectores: servicios educativos de investigación médicos de asistencia social de asociaciones civiles y religiosas, servicios relacionados con la agricultura, ganadería, construcción, transportes, financieros y comercio, y servicios profesionales técnicos especializados y personales que incluye los prestados a las empresas con un 84.7%.

Las unidades de producción del sector primario no tienen un mercado de destino, toda vez que los productos obtenidos son en su mayoría para el autoconsumo. En el sector secundario se observa que la industria esta básicamente dedicada a productos de bienes de consumo cuyo mercado está principalmente en la misma Delegación y en el Distrito Federal con excepciones que surten el mercado nacional e internacional. En igual situación estaría el sector terciario.

En lo relativo a la ubicación de la actividad económica en Cuajimalpa por rama de actividad, se tiene que en el sector primario la actividad se ubica principalmente en las áreas de propiedad social de los poblados rurales de San Lorenzo Acopilco y San Mateo Tlaltenango y de propiedad privada de San Pablo Chimalpa. En el sector secundario una importante cantidad de la actividad se ubica en la industria de la

construcción, tanto en los fraccionamientos habitacionales de Lomas de Vista Hermosa y Contadero, como en las nuevas construcciones de equipamientos que se desarrollan en la zona de Santa Fe, las manufacturas se ubican dentro del área urbana en la parte central de la Delegación y a los lados de la Carretera Federal México Toluca.

En cuanto al sector terciario, se tiene que la actividad comercial formal se ubica principalmente en las avenidas: Stim, Paseo de las Lilas, Bulevar Paseo de la Reforma, Noche de Paz, Pastores, Héctor Victoria, Jacarandá, San José de los Cedros, Castorena, Jesús del Monte, Guillermo Prieto, Juárez, Veracruz, Ocampo, 16 de Septiembre, Arteaga y Salazar, División del Norte, Prolongación Juárez, Abasolo, Lázaro Cárdenas, Puerto México, Camino al Bosque, Constitución, Independencia, Reforma, La Venta, Monte de las Cruces, Leandro Valle, San Miguel y en el camino San Mateo-Santa Rosa. Una parte importante de la actividad en el sector terciario, se ubica en los servicios educativos privados que se ofrecen en las numerosas escuelas que se localizan en el fraccionamiento Lomas de Vista Hermosa.

Si analizamos la población económicamente activa que vive en Cuajimalpa y el personal ocupado en la economía dentro de la Delegación obtenemos que la mayor parte de los trabajadores debe desplazarse fuera de la Delegación a donde se ubica su centro de trabajo, no todos los empleos radicados en Cuajimalpa son ocupados por personas que viven en la Delegación toda vez que un número creciente de empleados se trasladan a laborar en esta zona principalmente hacia la parte norte de la Delegación.

4.2 ANALISIS ESTRATEGICO

4.2.1. FORTALEZAS.

Dentro de los elementos que pueden favorecer el fomento económico y que se consideran como fortalezas de la Delegación, las principales serían:

Cuajimalpa de Morelos es una Delegación con crecimiento económico; con excepción del sector primario las demás actividades económicas han crecido tanto en número de

establecimientos como en personal ocupado y en generación de valor agregado, aumentando paulatinamente su participación en relación a la economía global del Distrito Federal.

Por ser una Delegación mayormente dedicada al comercio y los servicios, se ha desarrollado un mercado local en el que en su mayoría las ramas de actividad económica tienen poca competencia, se trata de un mercado emergente y moderno basado en calidad, precios y servicios al cliente.

Si bien existen pocas empresas grandes y consorcios que utilizan tecnología moderna, su localización y la existencia de programas gubernamentales de apoyo hacen que la misma sea accesible a los micro, pequeños y medianos empresarios de la Delegación a través del esquema de grandes productores, pequeños consumidores en Alianzas Estratégicas.

La localización de Cuajimalpa en el poniente del Distrito Federal, cercana al centro de la ciudad, colindando con importantes delegaciones y municipios del estado de México, sirviendo como punto de enlace entre la ciudad de México y la ciudad de Toluca y paso hacia el occidente de la República Mexicana, es una de las principales fortalezas de la delegación, además en su superficie el 80% corresponde a suelo de conservación, considerando como reserva ecológica del Distrito Federal, con áreas boscosas ricas en recursos naturales que propician un clima agradable con niveles de contaminación más bajos que en el resto del área metropolitana, lo que la convierte en una zona con alto potencial para el ecoturismo y el esparcimiento al aire libre que tanto requieren los habitantes de la gran metrópoli.

Cuajimalpa ha tenido tasas de crecimiento de población superiores a las nacionales y a las del Distrito Federal, no obstante, es una Delegación considerada con poca población y con niveles aceptables de concentración de habitantes por hectárea, en el 20% de su territorio, considerando como suelo urbano, se han desarrollado concentraciones de actividades y de servicios que, toda vez que se ha concentrado y se sigue concentrando una fuerte inversión inmobiliaria sobre todo de alto costo: vivienda residencial y media, oficinas y comercios.

Los elementos anteriores han conformado la existencia de suficientes recursos humanos en los que se puede y se debe sustentar el desarrollo económico de la delegación.

4.2.2. DEBILIDADES.

Por otra parte, existen situaciones o condiciones que pueden obstaculizar el fomento económico de la Delegación, éstas serán consideradas como debilidades y entre las más importantes señalaremos las siguientes:

La falta de información económica en general y la relativa a sectores y ramas de actividad en particular es una debilidad, que pone de manifiesto la falta de conocimiento y por tanto la no utilización de los apoyos que se brindan y a los cuales pueden acceder los empresarios de la Delegación.

Asimismo, es evidente la falta de promoción de la planta productiva existente y el casi nulo impulso a la creación de nuevas empresas, y a las acciones que generen autoempleo productivo, que aunado a una excesiva regulación y multitud de trámites se constituyen en otra debilidad.

La actividad agrícola y ganadera se encuentra estancada casi a punto de desaparecer, su escasa producción es para autoconsumo y se realiza sin la debida asesoría técnica para una geografía accidentada.

Los recursos naturales que sirven como materia prima o insumos para la casi totalidad de las actividades económicas no son de la Delegación, los proveedores locales, cuando los hay, no son suficientes, además la logística de transportación y la falta de espacios para su almacenamiento y distribución incrementan su costo.

La principal debilidad en Cuajimalpa de Morelos, la constituye la poca oferta de empleos en relación a la población económicamente activa, el 60% de esta debe trasladarse a otras delegaciones del Distrito Federal o a municipios del estado de

México para asistir a sus fuentes de empleo con el consecuente gasto de transporte y el costo del tiempo perdido en el traslado.

Existe en la Delegación desempleo, subempleo y empleo de baja productividad constituido por personal en su mayoría joven, con bajos niveles de instrucción y sin capacitación, que en un contexto de acelerada terciarización de la economía los pone en situación de desventaja frente a la competencia laboral de personas de otras latitudes. La generación de empleos, motivada por la instalación de oficinas de consorcios y por los centros comerciales, sólo ha beneficiado en una muy mínima parte de los habitantes de Cuajimalpa.

Si bien existen en la Delegación, áreas con infraestructura urbana aceptable, en cuanto a magnitud y cobertura la calidad de los servicios deja mucho que desear, sobre todo los de energía eléctrica, agua, drenaje, recolección de basura, seguridad pública, y conservación de vías de comunicación.

Existe un déficit en la dotación de agua potable de 60 Lts/seg., la falta del vital líquido se agudiza en las partes altas y en el área central de la Delegación. 1829 familias viven en 56 asentamientos irregulares en las zonas menos aptas o de difícil acceso como son: el suelo de conservación, los poblados rurales y las zonas de barrancas, lo que dificulta y hace precaria la existencia de infraestructura, equipamiento, servicios y seguridad en esas áreas.

El déficit de equipamiento cultural, recreativo y de salud es elevado; así como la integración vial norte-sur, la reserva territorial es muy reducida, como lo es también la magnitud del territorio urbano, situación que encarece el costo de los terrenos.

La planta productiva correspondiente al sector secundario, puede considerarse pequeña y se encuentra dispersa en el área central de la Delegación, las características del suelo urbano y de conservación hacen imposible la existencia de zonas o parques industriales, a lo que hay que añadir la falta de servicios y centros de capacitación y asistencia técnica que apoyen a la industria de la Delegación.

Hay en Cuajimalpa muchas micro y pequeñas empresas que no cuentan con tecnología, lo que provoca la existencia de una dispersión en la eficiencia y productividad entre empresas y sectores, además de que existe una casi nula disposición para trabajar, en esquemas de cooperación y asociación.

Condiciones económicas no exclusivas de la Delegación deben considerarse también como elementos que pueden frenar al crecimiento económico o sea como debilidades: falta de capital, liquidez y financiamiento que genera escasez de inversión, carteras vencidas y presupuestos insuficientes para cubrir las necesidades del gasto social y el de inversión, bajos ingresos de la población, 66% de la PEA delegacional, percibe entre uno y dos salarios mínimos, con el consecuente deterioro del poder adquisitivo.

4.2.3. AMENAZAS.

El desarrollo sustentable es un reto ya que diversos factores, procesos y elementos macro y microeconómicos, jurídicos, políticos, culturales y sociales representan amenazas para su consolidación, entre las más importantes se señalan:

El Suelo de conservación de Cuajimalpa presenta un acelerado deterioro ambiental por la pérdida de zonas forestales debido a los asentamientos irregulares, a la contaminación de sus barrancas y a la expansión de inversión inmobiliaria que ha presionado y logrado urbanizar nuevas áreas.

El patrón de asentamiento humanos seguido en los poblados rurales ha contribuido a la conturbación de algunas áreas, de no frenarse esta tendencia en el mediano plazo se uniría San Lorenzo Acopilco con San Pablo Chimalpa y éste último con la zona de Zentlapati, perdiéndose área forestal y dándose la ocupación de cañadas y barrancas lo que representaría un incremento en el número de habitantes que viven en condición de riesgo y el riesgo de enfrentamiento entre las poblaciones.

La escasez de terreno para la construcción de vivienda de interés social en la Delegación, incrementa el riesgo de la expansión hacia el suelo de conservación, con la consecuente dificultad y alto costo que representaría dotarlos de infraestructura,

equipamiento y servicios, lo que a su vez traería como consecuencia por una parte el distraer recursos de otros proyectos y por otra la atracción de mas población formándose un círculo vicioso de alto costo económico, político y social.

Si consideramos el crecimiento de la población a futuro obtenemos que la de 20 a 30 años aumentará y con ella los requerimientos de vivienda y empleo.

La terciarización de la economía combinada con la falta de apoyo a las actividades agrícolas , ganaderas y forestales puede ocasionar la cancelación de expectativas de crecimiento e incluso el abandono total de las actividades primarias, generando desempleo o como única alternativa la incorporación de la mano de obra desplazada al comercio informal.

El desequilibrio entre la dimensión y crecimiento del sector secundario aunado a la falta de instrucción y capacitación de la población contra la expansión acelerada del sector de los servicios provoca el desplazamiento de mano de obra fuera de la Delegación en busca de fuentes de trabajo.

Existe un déficit de infraestructura en salud, cultura y recreación que de no abatirse a tiempo significaría una amenaza toda vez que la población de 4 a 20 años mantendrá en el futuro su importancia relativa respecto a la población total.

También existe déficit en los servicios de drenaje, alcantarillado y recolección de basura, la combinación de estos tres elementos constituyen un riesgo no solo para los habitantes de Cuajimalpa sino para los del Distrito Federal, la recarga de los mantos acuíferos que surten de agua a la ciudad de México proviene en gran parte de las filtraciones y escurrimientos del agua de la Delegación, si su cause natural son las barrancas y estas son receptoras de aguas residuales y concentran grandes cantidades de desechos sólidos se convierten en focos de infección propicios para la generación de fauna nociva y de enfermedades.

El no considerar la construcción de alternativas viales a la carretera México-Toluca y las conexiones Norte-Sur en la Delegación representaría una amenaza de saturación que afectaría no solo a Cuajimalpa sino a otras Delegaciones del Distrito Federal.

También se consideran como amenazas: a las crisis económicas tanto por la duración de la vigente, como por la posibilidad de recurrencia de este tipo de fenómenos, que trae como consecuencia el cierre de empresas; a la inflación combinada con falta de liquidez; al bajo nivel adquisitivo; y a los incrementos en: aranceles, impuestos, tasas de interés, y costo de los servicios públicos, las que en conjunto representarían la amenaza del deterioro económico social y cultural de la población.

4.2.4. OPORTUNIDADES.

Convertir las amenazas en oportunidades deberá ser el eje rector de las acciones de fomento económico, muchas habrán de surgir, en este análisis se presentan las siguientes:

Aprovechar la oportunidad que representan las acciones que inciden en la economía en general emprendidas a nivel nacional y del Distrito Federal y generar a nivel Delegacional las necesarias para: reducir los costos de las transacciones, promover la utilización de la capacidad instalada, ampliar la infraestructura, mejorar la eficiencia del sector público en la prestación de servicios y en la producción de bienes, emplear los recursos humanos y aumentar su eficiencia mediante la capacitación, mejorar las condiciones del financiamiento, eliminar distorsiones fiscales, facilitar el cambio dinámico sobre todo el tecnológico, y para conservar el entorno ecológico.

La globalización económica y la apertura de mercados significan para México para el Distrito Federal y para Cuajimalpa la oportunidad de producir bienes y servicios demandados a nivel local, en la ciudad de México, en el País y en el extranjero, la recuperación de la confianza, el crecimiento económico de Cuajimalpa, el esperado en el Distrito Federal y a nivel Nacional son aspectos fundamentales que favorecen la inversión, la Delegación cuenta con infraestructura urbana y de apoyo a las actividades productivas y con la capacidad para mejorarlas y ampliarlas, procesos que combinados con su localización y otros factores le permiten ofrecer la mejor opción para el establecimiento de nuevas empresas.

La mayor riqueza de los pueblos es su gente, Cuajimalpa de Morelos cuenta con una población económicamente activa que rebasa por mucho la capacidad de absorción de empleos en la Delegación, para la inversión, esto es una oportunidad, el reto será formarlos y capacitarlos en las ocupaciones específicas que se están requiriendo y en las que habrá de requerir el desarrollo económico planeado para la Delegación, logrando con ello el arraigo de los que hoy por hoy salen de Cuajimalpa a trabajar o lo que es peor a buscar empleo.

La naturaleza dotó a Cuajimalpa con tierras productivas, bosque, agua, flora y fauna que han sido objeto de depredación, no obstante aun cuenta con una extensa superficie considerada como rural, lo que en sí mismo representa una oportunidad para ser explotada con actividades económicas propias de este tipo de suelo, actividades que le otorguen a la tierra mayor valor que el que tendría como predios para vivienda.

El suelo urbano de Cuajimalpa contiene en su interior incipientes economías de escala, economías de aglomeración medianamente desarrolladas y su parte norte puede ser considerada como un polo integral de servicios que requiere consolidarse, esto representa una gran oportunidad para la inversión y con ella el consecuente crecimiento económico.

En ese suelo aun existen terrenos baldíos y es baja la densidad de población por hectárea, se requieren y se requerirán muchas viviendas así como comercios y servicios para atender a sus moradores, signo de la preferencia por habitar en esta zona del Distrito Federal es el impresionante desarrollo inmobiliario de los últimos años que aun persiste, esto representa una oportunidad para invertir y generar empleos temporales que por la magnitud de la construcción pudieran convertirse en permanentes para algunos habitantes de Cuajimalpa.

En las economías de mercado abierto la competencia se toma cada vez mas intensa y la competitividad es el factor clave para sobrevivir y crecer, la calidad, el buen precio y el servicio al cliente son elementos que deben generarse y fomentarse, en el Distrito Federal se encuentra concentrada mas del 60% de la investigación en Ciencia y

Tecnología se debe aprovechar esta oportunidad vinculando a las Instituciones de Educación Superior y a los Centros de Investigación y desarrollo tecnológico con la planta productiva de Cuajimalpa.

4.3 NATURALEZA Y ALCANCES DE LAS ACCIONES DE FOMENTO ECONOMICO.

El desarrollo económico de Cuajimalpa esta vinculado al de la zona metropolitana de la ciudad de México y por tanto a los procesos económicos, políticos y sociales que han conformado La Megalopolis actual, con similitud y diferencias marcadas en relación a la dimensión especial y temporal.

La economía de Cuajimalpa no ha perdido dinamismo en relación al Distrito Federal y a otras regiones del país. La combinación de un fuerte y rápido crecimiento de la población con el desarrollo del comercio y los servicios que esto conlleva, el sostenimiento y leve crecimiento de las manufacturas y su industria de la construcción así como su naturaleza estratégica en aspectos ecológicos le otorgan a Cuajimalpa un carácter preponderante en el total del Distrito Federal

Considerando manufacturas, comercio y servicios en lo que se refiere a personal ocupado la participación de Cuajimalpa en el total del D.F. observo un crecimiento de 0.55% del total en 1989 a un 0.86% en 1994.

Considerando por separado manufacturas se observa un crecimiento de 0.34% del total en 1989 a un 0.36% en 1994 siendo los subsectores de mayor peso en ese año en cuanto a empleo los siguientes: productos alimenticios, bebidas y tabaco (26.4%) sustancias químicas productos derivados del petróleo y del carbón de hule y de plástico (29.6%), productos metálicos maquinaria y equipo que incluye instrumentos quirúrgicos y de precisión (26.6%).

En el comercio se observa un crecimiento de 0.61% del total en 1989 a un 1.41% en 1994 siendo el subsector de comercio al por menor el que mayor peso tiene en cuanto a número de establecimientos (94.6%) y en cuanto a de empleos 93.6%.

Los servicios tuvieron un crecimiento de 0.73% en 1989 a un 0.74% en 1994 año en el que los subsectores con mayor peso en cuanto a de empleo fueron; servicios educativos de investigación, médicos, de asistencia social y de asociaciones civiles y religiosas (41.8%), servicios profesionales, técnicos especializados y personales que incluye los prestados a las empresas (25%), y restaurantes y hoteles (14%).

La dinámica del crecimiento en Cuajimalpa indica una tendencia de movimiento hacia su área urbana y en menor medida hacia los poblados rurales por las ventajas comparativas que estas áreas representan y por las señales de mercados locales en expansión.

En Cuajimalpa de Morelos no se considera la existencia de una emigración de la planta industrial como la que se observa considerando al Distrito Federal en conjunto, las manufacturas y la industria de la construcción crecen en el período comprendido de 1989 a 1994,.

La expansión de los servicios parece suficiente para contrarrestar el efecto del abandono del sector primario sobre el empleo, sin embargo el objeto de atención en materia de política económica, demográfica y social debe concentrarse en una generación acelerada de empleos acorde al crecimiento acelerado de la población.

El cambio estructural afecto a Cuajimalpa en su desarrollo económico y en la composición de su aparato productivo, unas ramas fueron beneficiadas y otras perjudicadas.

Tomado como marco de referencia el estudio de gran visión en el aspecto de perspectivas económicas sectoriales en el Distrito Federal y el análisis comparativo por rama de 1989 a 1994 en Cuajimalpa, se seleccionaron las actividades que en principio pudieran ser objeto de fomento en la delegación.

Manufactureras

- Industria farmacéutica
- Otras industrias manufactureras
- Fabricación y reparación de muebles metálicos
- Elaboración de conservas alimenticias (preparación de frutas y legumbres)
- Fabricación de tejidos de punto
- Confección de prendas de vestir
- Fabricación y/o ensamble de equipo electrónico de radio, televisión, comunicaciones y de uso médico
- Fabricación y/o ensamble de equipo y accesorios eléctricos

Comercio

- Comercio de productos no alimenticios al por mayor que incluya alimentos para animales
- Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por mayor

Servicios

- Servicios personales diversos
- Otros servicios de reparación principalmente a los hogares
- Servicios médicos odontológicos y veterinarios prestados por el sector privado
- Servicios educativos prestados por el sector privado
- Servicios profesionales técnicos y especializados
- Servicios relacionados con las instituciones financieras de seguros y fianzas
- Otros servicios inmobiliarios
- Servicios de alquiler de bienes inmuebles

- Servicios en centros recreativos y deportivos y otros servicios de diversión prestados por el sector privado

Otras Ramas

- Construcción
- Agricultura
- Ganadería
- Productos pecuarios
- Piscicultura

La instrumentación de acciones de fomento económico en general y las de corte sectorial deben ser acciones participativas y coordinadas en las cuales las autoridades delegacionales cumplan una función de promotores y gestoras del desarrollo económico, con el apoyo de las autoridades del Gobierno del Distrito Federal. El papel de los actores del desarrollo económico agrupados en los sectores privado y social y organizados en cámaras, sociedades, asociaciones, etc, se abocaría entre otras cosas a: proponer proyectos, establecer cadenas productivas, concretar formas de cooperación, desarrollar formas y sistemas de integración económica, establecer procesos de innovación tecnológica y aumentar la eficiencia productiva.

En la consecución de las políticas de fomento económico deberá existir simultaneidad en las acciones de múltiples agentes económicos, estos deberán acudir de manera coincidente en los proyectos, y las autoridades delegacionales deberán realizar las obras y acciones necesarias para lograr esa concurrencia simultánea y generalizada.

Se requerirá la intervención gubernamental a fin de que se proporcione a todas las partes información para lograr ese tipo de acción conjunta y simultánea, que garantice el cumplimiento de los compromisos adquiridos por cada uno de los agentes económicos que deban participar.

4.4 OBJETIVOS GENERALES, ESTRATEGIAS Y LINEAS DE ACCION

4.4.1 OBJETIVOS

Alcanzar el crecimiento sostenido y equilibrado en Cuajimalpa es un imperativo económico, social y político, que debe considerar como prioritarios los siguientes objetivos:

- Promover un crecimiento económico vigoroso y sustentable que redunde en favor del bienestar social en congruencia con los ordenamientos de ecología, protección al ambiente, de desarrollo urbano y de protección civil.
- Reducir el desempleo, impulsar en forma sostenida nuevas fuentes de empleo y conservar y mejorar la calidad del empleo existente.
- Fortalecer el aparato productivo de la Delegación, utilizando eficientemente la capacidad instalada.
- Inducir la ubicación o reubicación de actividades económicas hacia Cuajimalpa que cumplan con los requisitos de uso intensivo de mano de obra, bajo consumo de agua y bajo impacto sobre el medio ambiente aprovechando las economías de aglomeración.
- Desarrollar acciones de fomento coordinadas con delegaciones y municipios circunvecinos, a fin de evitar una competencia innecesaria y eficientar el uso de los recursos.
- Reducir la informalidad de la economía en Cuajimalpa generando un entorno favorable para las actividades productivas.

4.4.2 ESTRATEGIAS

El cumplimiento de los objetivos del programa de fomento económico se apoyará en el desarrollo de las siguientes estrategias:

- Las acciones a favor del crecimiento económico se aplicarán en conjunción con estrategias programas y acciones que tiendan a mejorar las condiciones ambientales y a promover el uso racional de los recursos naturales; se hará del desarrollo sustentable un compromiso ineludible que condicione, oriente y norme todas las actividades en materia de fomento económico.
- Se promoverá la acción conjunta y la coordinación de esfuerzos entre los sectores público, privado y social para el desarrollo económico; se convocará a los actores de la economía para que juntos definan propósitos, medios y estrategias de crecimiento y propongan proyectos e instancias de promoción y gestión del fomento económico.
- Se pretende potenciar el desarrollo económico manteniendo el equilibrio demográfico, sobre bases estables que permitan un crecimiento permanente, viable y sostenible.
- Se orientaran los esfuerzos productivos en direcciones que convengan a la Delegación; se instrumentaran programas integrales y coherentes que impulsen acciones sectoriales pertinentes y proyectos específicos por rama de actividad.
- Se desarrollarán acciones de fomento económico que aprovechen las ventajas comparativas y competitivas de la Delegación.
- El aumento en la productividad y la eficiencia recibirá la mayor importancia para promover el desarrollo económico; se crearán las condiciones que favorezcan aquellos proyectos que tengan el mayor efecto posible en la generación de empleos productivos, con utilización eficaz de la mano de obra; se aprovechará la infraestructura de capacitación y programas existentes; y se promoverá el conocimiento como fuente de riqueza y bienestar.
- En la expansión de la capacidad productiva se promoverá el incremento de los factores de la producción mediante la inversión y la elevación de su productividad.

- Se instrumentarán acciones que promuevan el uso eficiente de los recursos para el crecimiento que redunden en el funcionamiento más eficiente de los mercados de trabajo y capital así como del abasto y del comercio.
- Se habrá de inducir el aprovechamiento de oportunidades de negocios producto de acciones de coordinación y sincronización; se promoverán proyectos complementarios y aquellos competitivos con fines comunes.
- Las actividades agropecuarias y las enfocadas al medio rural serán prioritarias en tanto contribuyen a preservar la reserva ecológica y territorial, la agricultura, la ganadería y los productos pecuarios asociados a manufacturas, comercio y servicios, así como, el ecoturismo deben contribuir a generar empleo e ingresos para la población.
- Por sus proporciones en la Delegación se dará un gran impulso a la micro, pequeña y mediana empresa a través del esquema pequeño productor- gran consumidor.
- Se habrá de generar y difundir la información necesaria para que los sectores público, privado y social de la Delegación puedan adecuar sus actividades a los propósitos de fomento económico.

4.4.3 LINEAS DE ACCION

Derivados de los objetivos y estrategias del programa se instrumentarán las siguientes líneas de acción.

- Apoyar de manera prioritaria a la micro, pequeña y mediana industria.
- Promover el dinamismo del sector productor de bienes y servicios comerciables internacionalmente y su acceso a los mecanismos de apoyo a las exportaciones y al financiamiento competitivo.

- Reducir costos de transacciones.
- Mejorar calidad y eficiencia en la prestación de servicios por parte de la Delegación.
- Instrumentar proyectos de calidad y excelencia en la Administración.
- Realizar estudios y estadísticas que fortalezcan un proceso de fomento económico participativo.
- Divulgar las acciones de fomento económico a realizar y las realizadas con amplia cobertura.
- Promover la utilización de la capacidad instalada.
- Promover condiciones que propicien certidumbre y estabilidad para las actividades económicas y que estimulen la inversión.
- Impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores.
- Vincular la planta productiva con la comunidad educativa y los sistemas de capacitación con los mercados ocupacionales.
- Estimular la inversión en las mejores condiciones de financiamiento disponibles.
- Promover el desarrollo de uniones de crédito, de fondos de fomento y de esquemas de garantías conjuntas que hagan posible que las empresas tengan acceso a recursos a tasas de interés competitivas.
- Ampliar la infraestructura en general.
- Promover la organización y participación de los actores de la economía.

- Promover el establecimiento de acuerdos orientados a lograr la integración mediante esquemas de asociacionismo o subcontratación que permitan hacer mas eficientes los procesos productivos de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Fomentar la modernización tecnológica que haga a las empresas de Cuajimalpa mas competitivas y les permita aprovechar los flujos internacionales de comercio e inversión.
- Incorporar al crecimiento económico servicios de turismo ecológico.
- Inducir el manejo para la reproducción de algunas especies de fauna silvestre.
- Fomentar actividades rurales, con respeto irrestricto a los diferentes tipos de tenencia de la tierra que en dicha superficie existan, estimulando la compactación de predios para fines productivos a través de contratos de asociación entre productores y otros inversionistas.
- Crear centros de servicios y asistencia técnica que apoyen las acciones de fomento económico.

4.5 PROGRAMAS ESPECIFICOS DE FOMENTO ECONOMICO

Una vez reconocida la necesidad de acciones de fomento económico delegacional y definidos los objetivos, las estrategias y las líneas de acción, se deben definir los instrumentos a disposición de las autoridades delegacionales para su logro, estos se presentan en forma agregada como programas específicos.

4.5.1. APOYO A LA MICROINDUSTRIA

4.5.1.1. OBJETIVOS

4.5.1.1.1. OBJETIVO GENERAL

Brindar apoyos de gestoría, asesoría, capacitación empresarial y promoción de sus productos a la microindustria establecida y facilitar el establecimiento de aquellas que no sean contaminantes, tengan bajos consumos de uso de agua y energéticos, con el objeto de generar empleos productivos y mejores niveles de bienestar a los habitantes de la delegación Cuajimalpa de Morelos.

4.5.1.1.2. OBJETIVOS PARTICULARES

Dar el apoyo necesario a las microindustrias y artesanos establecidos, en la delegación, con el propósito de impulsar su desarrollo y expansión.

Apoyar a las microindustrias mediante acciones como la reactivación de cadenas productivas, subcontratación, maquila y asociaciones estratégicas .

Promover empresas agroindustriales y propiciar el arraigo de productores en los poblados rurales de la zona de conservación.

4.5.1.2. METAS

Apoyar la impartición de cursos de capacitación empresarial para todos los micro, y pequeños industriales.

Brindar asesoría a micro y pequeños industriales en la realización de sus trámites administrativos. Ante la Delegación, dependencias del Gobierno del Distrito Federal, e Instituciones y organismos del Gobierno Federal.

Incorporar a los microindustriales que lo soliciten al Programa de Apoyo Financiero y de Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOPYME).

Incorporar al Padrón de Proveedores de la Delegación y del D.D.F. a aquellas microindustrias que reúnan los requisitos en la materia.

Promover la participación de artesanos, micro y pequeños industriales en ferias y exposiciones y apoyarlos en la comercialización de sus productos.

Difundir información periódica suficiente relacionada con el fomento industrial.

4.5.1.3. ESTRATEGIA

Los apoyos de asesoría, gestoría, capacitación empresarial y promoción de productos a las microindustrias establecidas se realizará mediante esquemas de coordinación inter e intrainstitucionales; mediante promotores se desarrollará el fomento económico para el establecimiento de nuevas micro y pequeñas industrias; la información será eje central para la consecución de objetivos y metas y facilitará la promoción de artesanos y microindustriales en exposiciones y ferias.

4.5.1.4. LINEAS DE ACCION

Dar a conocer acciones, programas y proyectos que representan ventajas a las microindustrias ubicadas en la delegación.

Buscar o crear asociaciones en las cuales la microindustria pueda agruparse para adquirir materias primas, tecnología, apoyos a la comercialización y cualquier otro tipo de apoyo.

Facilitar el acceso al crédito, así como buscar organismos que apoyen a la microindustria.

Impulsar la especialización de la microindustria para que participe como suministradora de bienes y servicios a empresas pequeñas, medianas y grandes.

Vincular de manera sistemática a la microindustria con instituciones de educación y capacitación.

Promover programas de, capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de las microindustrias.

Promover el establecimiento de acuerdos orientados a lograr la integración de microindustrias con pequeñas y medianas, mediante asociacionismo o subcontratación.

Promover las ventajas comparativas de la Delegación para la instalación de nuevas microindustrias orientadas a ramas previamente determinadas.

Promover los productos elaborados por los artesanos y microindustriales a través de ferias y exposiciones.

4.5.1.5. LOCALIZACION

La microindustria se encuentra asentada en el área central de la delegación y en las colonias, Granjas Navidad, El Ebano y Rosa Torres, así como en las localidades colindantes hacia el norte con el municipio de Huixquilucan, se fomentará la incorporación de nuevas en el tramo delegacional de la carretera México-Toluca, en las vialidades José Ma.Castorena, Jesús del Monte, Av. Veracruz, y en los poblados rurales de San Mateo Tlaltenango, San Lorenzo Acopilco y San Pablo Chimalpa.

4.5.1.6. POBLACION OBJETIVO

Microindustrias de manufacturas de las ramas existentes e inversionistas de las seleccionadas para ser atraídas a la economía delegacional, incluyendo las artesanías.

4.5.1.7. COBERTURA

La cobertura del programa incluirá a las microindustrias establecidas, y aquellas que deseen instalarse en la delegación que sean no contaminantes, utilicen poca agua y generen empleo.

4.5.1.8. BENEFICIOS

4.5.1.8.1. DIRECTOS

Impulsar la generación de empleos productivos en la delegación y la generación de ingresos para los socios.

4.5.1.8.2 INDIRECTOS

Aprovechar la mano de obra local y generar empleos indirectos.

Producir de bienes y servicios para abastecer primero al mercado delegacional y luego a otros mercados.

Evitar desplazamiento de población económicamente activa hacia otras partes de la ciudad y estado de México.

4.5.1.9. UNIDAD RESPONSABLE

Subdelegación de Fomento Económico de la Delegación Cuajimalpa de Morelos.

4.5.1.10. FINANCIAMIENTO

Se apoyará la gestión de créditos preferenciales para que los microindustriales puedan cubrir el costo de las acciones que requieran a través de: Fondos de la Banca de Desarrollo, el Fondo de Desarrollo Económico del D.F., Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad (FONAES), etc.

A través del desarrollo de unidades de crédito, fondos de fomento y esquemas de garantías conjuntas, se promoverá que las microindustrias tengan acceso a recursos.

4.5.2 DESREGULACION ECONOMICA Y SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA

4.5.2.1. OBJETIVO

4.5.2.1.1. OBJETIVO GENERAL

Incentivar y facilitar la apertura, operación y regularización de las empresas en la delegación Cuajimalpa de Morelos así como, simplificar y agilizar los trámites que realizan el sector empresarial y ciudadanos ante la Administración Pública delegacional, a efecto de reducir costos de transacciones y promover la inversión y el empleo.

4.5.2.1.2. OBJETIVOS PARTICULARES

Alentar la actividad productiva a través de la simplificación y desreglamentación, sobre la apertura y funcionamiento de las empresas, proporcionando sencillez, claridad, transparencia, oportunidad y agilidad en los trámites.

Coadyuvar a la reducción de costos administrativos de las empresas establecidas y por establecerse, para elevar su productividad y competitividad.

Difundir y asesorar al sector empresarial en las acciones de regulación, desregulación y simplificación administrativa llevadas a cabo por las autoridades del Gobierno del Distrito Federal.

4.5.2.2. METAS

Regularizar a todas las empresas que se encuentren en situación anómala con la colaboración de las cámaras empresariales, particularmente CANACINTRA, CONCAMIN y CANACO.

Colaborar en la instrumentación y operar eficientemente el Sistema de Apertura Inmediata de Empresas (SAINTE) y el Sistema de Verificación Administrativa delegacional.

Difundir el programa los trámites y documentos requeridos para la regularización en materia de suelo, construcciones, licencias de funcionamiento, declaraciones de apertura y anuncios entre otros.

Reducir el tiempo de los trámites a su nivel mínimo.

4.5.2.3. ESTRATEGIA

Se instrumentarán en forma ágil y eficiente las acciones determinadas por las autoridades del Gobierno del Distrito Federal y en un esquema de participación ciudadana se propondrán a estas, acciones fundamentadas en entrevistas con representantes empresariales o con particulares, donde se detecten las principales problemáticas que se presentan en materia de trámites relacionados con avisos, afirmativa ficta, negativa ficta, plazo expreso o no expreso; etc.

4.5.2.4. LINEAS DE ACCION

Diseñar y realizar una campaña permanente de difusión sobre las facilidades administrativas de regularización y trámites para la creación de micro, pequeñas y medianas empresas.

Proporcionar apoyos de asesorías técnica, legal y administrativa a través de instituciones de educación o colegios de profesionales.

Proponer nuevos servicios solicitados por empresarios para integrarse a la Ventanilla Unica delegacional.

Capacitar a los servidores públicos en una cultura de excelencia administrativa.

4.5.2.5. LOCALIZACION

Las áreas delegacionales donde se asientan las actividades económicas.

4.5.2.6. POBLACION OBJETIVO

Las empresas de los sectores primario, servicios y manufacturas establecidas y las que soliciten su apertura en la Delegación.

4.5.2.7. COBERTURA

Por una parte empresas, establecimientos mercantiles y prestadores de servicios, para corregir irregularidades detectadas en inspecciones administrativas o regularización espontánea de situaciones en materia de construcción, uso de suelo, establecimientos mercantiles, espectáculos públicos, anuncios etc., y por otra todos los trámites que se realicen en la Delegación.

4.5.2.8. BENEFICIOS

4.5.2.8.1. DIRECTOS

Acciones básicas para la reducción de los costos de instalación y operación de las empresas consistentes en:

Desregulación de actividades económicas.

Establecimiento de plazos de respuesta por parte de la autoridad correspondiente.

Clarificación de procedimientos y documentos para el otorgamiento de autorizaciones.

Eliminación de requisitos, aplicación de la afirmativa ficta para trámites que no impliquen impactos a la sociedad (medio ambiente, sociales, de seguridad pública y salud, entre otros) y la modificación de licencias o permisos por avisos, etc.

4.5.2.8.2. INDIRECTOS

Posibilidad de apertura de nuevos espacios para la inversión y la acción de los particulares que genera empleo.

Mejoramiento de la imagen institucional y recuperación de la confianza en el Gobierno.

4.5.2.9. UNIDAD RESPONSABLE

Delegación Cuajimalpa de Morelos.

4.5.2.10. FINANCIAMIENTO

Subsidios Fiscales y facilidades administrativas contempladas en el Código Financiero vigente y los presupuestos anuales de ingresos y egresos del Departamento del Distrito Federal.

4.5.3. REACTIVACION DE LA PLANTA PRODUCTIVA

4.5.3.1 OBJETIVOS

4.5.3.1.1. OBJETIVO GENERAL

Impulsar el encadenamiento de los procesos productivos de las diferentes ramas económicas y apoyar a las empresas con capacidad ociosa, problemas financieros y de comercialización a efecto de fortalecer su productividad y competitividad.

4.5.3.1.2. OBJETIVOS PARTICULARES

Apoyar el desarrollo de las empresas mediante su incorporación al Programa de Cadenas Productivas en las ramas dinámicas de la economía delegacional y del Distrito Federal.

Identificar y activar la capacidad ociosa de las empresas instaladas en la delegación.

Promover el acceso a créditos preferenciales que les permitan a las empresas reestructurar sus adeudos y acceder a nuevos apoyos.

Promover esquemas de asociación, integración y subcontratación entre empresas ubicadas en la Delegación.

4.5.3.2. METAS

Apoyo en la gestión para la reestructuración de adeudos a todas las empresas que lo soliciten.

Incentivar el establecimiento de 6 cadenas productivas por año entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

4.5.3.3. ESTRATEGIA

La estrategia de reactivación de la planta productiva tendrá tres vertientes: la que se oriente al fortalecimiento de las empresas hacia la restauración del proceso de su capitalización mediante apoyos a la reestructuración de créditos y de nuevos apoyos; otra que propicie la integración de cadenas productivas en las ramas dinámicas de la economía delegacional; y una más dirigida a ofrecer proyectos especiales a empresas con potencial de exportación.

4.5.3.4. LINEAS DE ACCION

Promover y difundir entre las empresas de la delegación los apoyos financieros de reestructuración establecidos y la canalización del gasto público en inversión.

Incorporar como proveedores del sector público a las empresas de la delegación que reúnan los requisitos sobre el particular.

Inducir a la integración de cadenas productivas en el esquema de pequeño productor gran consumidor.

Vincular el sector empresarial a esquemas de alianzas estratégicas.

Promover el desarrollo de empresas con potencial de exportación.

4.5.3.5 LOCALIZACION

Delegación Cuajimalpa de Morelos y Area conurbada del D.F.

4.5.3.6. POBLACION OBJETIVO

Planta productiva de la Delegación y del Area Metropolitana de la Ciudad de México.

4.5.3.7. COBERTURA

Principalmente las empresas con capacidad instalada ociosa, problemas de capitalización y comercialización.

4.5.3.8. BENEFICIOS

4.5.3.8.1. BENEFICIOS DIRECTOS

Generación de empleos productivos y ampliación de márgenes de ganancia.

Aumento de la producción de bienes y servicios, con mas calidad y competitividad.

4.5.3.8.2. BENEFICIOS INDIRECTOS

Generación de empleos indirectos.

Consolidación de la planta productiva saneamiento del sistema Bancario.

4.5.3.9. UNIDAD RESPONSABLE

Subdelegación de Fomento Económico de la Delegación Cuajimalpa de Morelos.

4.5.3.10. FINANCIAMIENTO

Por parte del sector público; Fondo de Desarrollo Económico del Distrito Federal, Fondo de Inversión Rural, Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad y FOPYME. Por parte del sector privado: Banca Múltiple.

4.5.4.CAPACITACION

4.5.4.1. OBJETIVOS

4.5.4.1.1 OBJETIVO GENERAL

Promover un sistema de capacitación que fomente la generación de recursos humanos calificados, acorde a las necesidades de las estructuras de producción de bienes y servicios, para elevar la calidad, productividad y competitividad.

4.5.4.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Fomentar la generación de recursos humanos calificados que demandan las unidades productivas de la Delegación, que permitan mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores.

Crear un mecanismo participativo de capacitación, que permita a la fuerza laboral desocupada la posibilidad de acceder al mercado de trabajo.

Otorgar apoyos para que los educandos transiten con facilidad de la escuela al centro de trabajo, revalorando la función de la empresa como el centro escolar.

Aprovechar las oportunidades de empleo y capacitación existentes, ampliar su cobertura, y mejorar la capacidad de respuesta a la planta productiva de la Delegación.

4.5.4.2. METAS

Propiciar una mejor organización de los mercados de trabajo, con el propósito de ampliar y aprovechar mejor las oportunidades de empleo y capacitación existentes.

Implementar el otorgamiento de becas para el adiestramiento y capacitación de desempleados, atendiendo preferentemente tres grandes áreas de especialización: técnica, administrativa y de servicios.

Promover la participación de Empresarios en cursos especializados impartidos por instituciones públicas y privadas.

Promover la impartición de cursos de capacitación a grupos específicos de la población que por sus características requieran de programas especiales que mejoren su perfil productivo, de manera particular para jóvenes, mujeres y personas de la tercera edad, así como para personas con discapacidad.

Promover la capacitación a locatarios de mercados públicos y comerciantes al menudeo para que mejoren sus prácticas comerciales.

4.5.4.3. ESTRATEGIAS

La capacitación de la fuerza de trabajo delegacional estará dirigida tanto para la población económicamente activa ocupada como a la desocupada. En el primer caso se buscará fortalecer los programas institucionales de organismos privados y públicos, poniendo énfasis en la capacitación para puestos demandados y los que demandará la planta productiva planeada para los ámbitos urbano y rural.

En el segundo caso se vinculará a los trabajadores desempleados al programa PROBECAT, a efecto de apoyarlos económicamente mientras se capacitan en conocimientos técnicos especializados.

4.5.4.4. LINEAS DE ACCION

Lograr que exista una actualización permanente de los programas de capacitación existentes, así como contemplar posibilidades de ofrecer cursos especiales a intergrupos.

Ampliar los servicios de capacitación y asistencia técnica a empresas y ramas de actividades económicas predominantes en la Delegación.

Impulsar los mecanismos de seguimiento y evaluación permanente que permitan conocer el impacto de formación y capacitación de agentes productivos en sus centros de trabajo.

Promover acuerdos con instituciones educativas para dar atención a grupos sociales con desventajas educativas y de otra índole.

Generar y promover cursos de capacitación de trabajadores desempleados, para incorporarlos a la actividad productiva vía el autoempleo.

Vincular sistemáticamente a la planta productiva con instituciones gubernamentales, educativas y asociaciones civiles para la capacitación.

Realizar censos para conocer la especialización de la población económicamente activa que labora fuera de la Delegación.

Gestionar y apoyar la realización de diagnósticos para la detección de necesidades de capacitación.

Promover la creación de programas y centros de desarrollo empresarial, con la finalidad de mejorar la capacidad de creación y gestión de micro, y pequeñas empresas.

4.5.4.5 LOCALIZACION

Dado el crecimiento poblacional y de unidades productivas de manufacturas, servicios y comercios, el ámbito de acción de la capacitación será la Delegación, las unidades capacitadoras deberán ubicarse en lugares estratégicos de la zona urbana.

Por otra parte, en los poblados rurales y zona de conservación se deberán ubicar centros capacitadores acordes a las actividades económicas predominantes del lugar.

4.5.4.6 POBLACION OBJETIVO

La capacitación esta dirigida a la población económicamente activa de la Delegación principalmente a micro y pequeños empresarios a trabajadores desempleados y a aquellos que se incorporan de manera formal a la fuerza de trabajo y, que requieran adiestramiento eficiente en las unidades productivas.

La población demandante mayoritariamente es la que habita en zona urbana dedicada principalmente a actividades en el sector de los servicios, también se implementará y capacitará con programas especiales a los habitantes del suelo de conservación en actividades acordes al fomento económico de la zona.

4.5.4.7 COBERTURA

Se cubrirán y apoyarán las iniciativas de capacitación de empresas y particulares de las áreas urbana y rural.

4.5.4.8 BENEFICIOS

4.5.4.8.1 DIRECTOS

Promover oportunidades de empleo en la Delegación.

Elevar la productividad y el nivel salarial.

Desarrollar personal con multihabilidades.

Formar emprendedores que sean capaces de generar su propio empleo.

4.5.4.8.2 INDIRECTOS

Mejorar el nivel de vida de los habitantes de la Delegación.

Coadyuvar a la modernización de la operación y estructuras administrativas de las empresas.

Elevar la capacidad de la demanda.

Aumentar el potencial de movilidad de los trabajadores en las actividades productivas.

Generar una cultura del valor del conocimiento como fuente de riqueza y bienestar.

4.5.4.9 UNIDAD RESPONSABLE

Subdelegación de Fomento Económico de la Delegación Cuajimalpa de Morelos.

4.5.4.10 FINANCIAMIENTO

Las becas serán financiadas con recursos públicos del Programa de Becas para Desempleados (PROBECAT) que proporcione el CEDEPECA. El sector empresarial subvencionara los gastos directos de insumos y material didáctico requeridos, así como el pago de instructores; también apoyará a los becarios con viáticos y una prima de seguro contra riesgos de trabajo.

Las acciones de capacitación además de la deducibilidad deberán ser apoyadas con créditos preferenciales para que los empresarios aumenten tanto su número como la duración de las mismas.

La realización de estudios y la instrumentación de programas de empleo y capacitación para habitantes de Cuajimalpa que laboran fuera de la Delegación deberá ser con financiamiento mixto público y privado.

4.5.5. INVERSIONES

4.5.5.1. OBJETIVO

4.5.5.1.1 OBJETIVO GENERAL

Promover la inversión y coinversión privada y pública en proyectos productivos sustentables, y canalizar a los empresarios hacia fuentes de financiamiento que permitan la creación, consolidación y expansión, de empresas con el objeto de fomentar la actividad productiva delegacional.

4.5.5.1.2 OBJETIVOS PARTICULARES

Promover las ventajas comparativas de la Delegación para atraer inversiones.

Fomentar la reinversión de utilidades a través de estímulos fiscales.

Impulsar nuevas inversiones en la consolidación de zonas con potencial de desarrollo.

Promover el incremento del efecto multiplicador de la inversión.

Promover coinversiones entre los sectores privado, público y social, para desarrollar proyectos productivos sustentables en la zona de conservación.

Facilitar información a las micro, pequeñas y medianas empresas sobre fuentes de financiamiento que les permitan reestructurar sus créditos y acceder a nuevos apoyos.

4.5.5.2 METAS

Incrementar la inversión física delegacional en términos reales.

Impulsar las inversiones inmobiliarias en suelo urbano.

Proteger el medio ambiente de la Delegación y de la Ciudad de México mediante la inversión en proyectos sustentables.

Difundir y estimular el uso de instrumentos financieros que resulten atractivos y accesibles a los inversionistas.

4.5.5.3. ESTRATEGIAS.

Se promoverán las inversiones que generen empleo, que no consuman gran cantidad de agua y energéticos y que no contaminen.

4.5.5.4 LINEAS DE ACCION

Impulsar y difundir las acciones de desregulación y simplificación administrativa.

Difundir información acerca del entorno económico y de las políticas de Gobierno de la Ciudad de México y Delegación Cuajimalpa de Morelos para generar condiciones de certidumbre y confianza a la inversión.

Estructurar un portafolio de proyectos de inversión y promoverlo con inversionistas nacionales y extranjeros.

Diseñar y realizar campañas de promoción y difusión sobre las ventajas de invertir en Cuajimalpa.

Promover el acceso al crédito en condiciones competitivas a quienes han decidido afrontar los riesgos de crear, ampliar o diversificar su empresa, o bien para aquellos que teniendo una empresa enfrenten dificultades para seguir operando y para los que tienen planes de asociación.

Establecer esquemas de mayor participación de mini-inversionistas que con la compra de acciones baratas financien proyectos altamente rentables.

Estimular la coinversión, con las delegaciones y municipios colindantes para la ejecución de obras y de infraestructura y el desarrollo de proyectos de integración metropolitana.

4.5.5.5. LOCALIZACION

La Delegación en general.

4.5.5.6. POBLACION - OBJETIVO

Inversionistas nacionales y extranjeros.

4.5.5.7 COBERTURA

Todas las ramas susceptibles de invertir en proyectos productivos sustentables, y en acciones para la modernización, capacitación y desarrollo de tecnología, entre otras.

4.5.5.8 BENEFICIOS

4.5.5.8.1 DIRECTOS

Obtención de ganancias con mínimo de riesgos.

Canalizar la inversión a las áreas productivas que permitan potenciar las ventajas comparativas delegacionales.

Recuperación rápida de la inversión y aumento de la plusvalía.

Generación de empleo.

Ampliación de la infraestructura productiva en beneficio de la micro, pequeña, mediana y gran empresa establecida en la Delegación.

4.5.5.8.2 INDIRECTOS

Crecimiento económico equilibrado.

Elevación del nivel de vida de la población.

Generación de recursos públicos para gasto social y de inversión.

4.5.5.9 UNIDAD RESPONSABLE

Subdelegación de fomento económico de la Delegación Cuajimalpa de Morelos.

4.5.5.10 FINANCIAMIENTO

Fondo de Desarrollo Económico del D.F., FOCOMI, FONAES, Fondo de Mandato, este último tratándose de productores agropecuarios y Fondo de Infraestructura del D.F.; aportaciones directas de inversionistas y créditos bancarios.

4.5.6 .INFRAESTRUCTURA

4.5.6.1 .OBJETIVO

4.5.6.1.1 OBJETIVO GENERAL

Planear y ejecutar inteligentemente la consolidación, y ampliación de la infraestructura necesaria para el desarrollo económico y social de la Delegación.

4.5.6.1.2 OBJETIVOS PARTICULARES

Cubrir los déficit de infraestructura para garantizar mejores niveles de bienestar a la población.

Ampliar los servicios de infraestructura en las áreas urbanas, y en el suelo de conservación, para la ubicación de industrias, comercios, oficinas y servicios de acuerdo al uso de suelo permitido.

Integrar y mejorar la vialidad delegacional y la integración con delegaciones vecinas y municipios colindantes del estado de México.

Desarrollar el equipamiento urbano suficiente para cubrir las necesidades actuales y la demanda futura de una población creciente.

4.5.6.2 METAS

Abatir rezagos en la infraestructura para dotar a toda la población con, agua, drenaje, electricidad, gas, teléfonos transporte, recolección de basura y alumbrado público.

Incrementar la cobertura de los servicios de infraestructura en áreas con potencial desarrollo económico y de integración metropolitana.

Reducir los congestionamientos viales en el centro de la Delegación y ampliar la red vial primaria, así como aquella que tiene conexión con la zona metropolitana en especial las vialidades norte-sur.

Aumentar en términos reales el gasto de inversión en el mantenimiento y ampliación de la infraestructura Delegacional.

Construir la infraestructura necesaria para el desarrollo inmobiliario de vivienda en especial la de interés social.

Mejorar y ampliar substancialmente la infraestructura en educación, cultura, deporte y recreación, así como, la referente a salud y construir mercados y panteones de acuerdo al crecimiento de la población y a la tasa de mortalidad.

4.5.6.3 ESTRATEGIA

Conjuntar los objetivos, metas y acciones de todos y cada uno de los programas y proyectos con impacto en Cuajimalpa y áreas circundantes para planear y construir de acuerdo a las necesidades y recursos la infraestructura que requiera el desarrollo económico y social.

4.5.6.4 LINEAS DE ACCION

Dotar de servicios de infraestructura a las unidades productivas establecidas y las que se establecerán en Cuajimalpa.

Promover la coordinación con Delegaciones vecinas y Municipios colindantes del Estado de México para la ejecución de obras de infraestructura.

Identificar las áreas y espacios adecuados para la creación de infraestructura.

Impulsar el desarrollo de infraestructura para la salud y la de carácter cultural deportiva y recreativa tanto en la zona de conservación como en la urbana.

4.5.6.5 LOCALIZACION

La Delegación en general.

4.5.6.6. POBLACION OBJETIVO

Habitantes, empresas y visitantes de Cuajimalpa.

4.5.6.7 COBERTURA

El programa pretende cubrir en primer término los déficit y gradualmente las demandas que presentan los habitantes de la delegación en su conjunto.

4.5.6.8 BENEFICIOS

4.5.6.8.1 BENEFICIOS DIRECTOS

Mejoramiento de los niveles de bienestar de la población.

Condiciones propicias para la instalación y ampliación de industrias, comercio y servicios en la zona urbana y de proyectos sustentables en el área de conservación.

Apoyo a la generación de empleos productivos para los habitantes de Cuajimalpa.

4.5.6.8.2 BENEFICIOS INDIRECTOS

Reactivación de la actividad económica.

Generación de empleos temporales.

Aumentar la demanda de productos y servicios.

Reducción de los índices de contaminación a nivel regional.

4.5.6.9 UNIDAD RESPONSABLE

Delegación Cuajimalpa de Morelos

4.5.6.10 FINANCIAMIENTO

Conforme a los convenios establecidos entre el D.D.F. y el Banco Nacional de Obras y Servicios, presupuesto Delegacional, y fideicomisos. En el marco de la Alianza para el Campo, y el Programa de Desarrollo Rural se financiarán obras de infraestructura para los poblados rurales.

4.5.7. COOPERACION Y ASOCIACION DE PRODUCTORES

4.5.7.1 OBJETIVOS

4.5.7.1.1 OBJETIVO GENERAL

Promover entre los actores de las diferentes ramas económicas que atienden la elaboración de productos y, la prestación de servicios en la Delegación la unión en esquemas de asociación y la cooperación como una cultura.

4.5.7.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Establecer asociaciones de productores y prestadores de servicios como una forma de organización empresarial.

Gestionar beneficios financieros para los socios de agrupaciones específicas.

Difundir las ventajas y beneficios de la unión y la cooperación

Impulsar la representatividad en el desarrollo de acciones conjuntas de los sectores público, privado y social.

4.5.7.2 METAS

Aumentar las ventajas competitivas de productores y prestadores de servicios asociados.

Abastecer el mercado interno con los productos elaborados en la misma Delegación y comercializar en forma conjunta los excedentes.

Coadyuvar a la creación de cadenas productivas.

Competir en mejores condiciones en mercados nacionales y extranjeros.

Abatir costos mediante compras consolidadas de los grupos asociados.

4.5.7.3 ESTRATEGIA

Identificar a los productores de bienes y prestadores de servicios establecidos en la delegación. En esquemas sucesivos de proveedores-compradores por ramas de actividad y difundir los resultados entre los empresarios de Cuajimalpa, señalándoles orígenes y niveles de cooperación y convocándolos a la creación de asociaciones. Mostrándoles los beneficios que se pueden obtener.

4.5.7.4 LINEAS DE ACCION

Proveer a los empresarios de información sobre agrupaciones de productores y comercializadores, cámaras, etc. existentes, invitándolos a que se afilien en la mas conveniente de acuerdo a su actividad económica.

Promover la creación de agrupaciones especializadas en la Delegación.

Elaborar estudios y proyectos sobre mercados y redes de distribución.

Establecer los lineamientos para que la Delegación se convierta en el principal comprador de bienes y servicios producidos en Cuajimalpa.

Promover exposiciones y ferias para la comercialización de los productos elaborados por las asociaciones.

4.5.7.5 LOCALIZACION

Delegación Cuajimalpa de Morelos, mercados y asociaciones del Distrito Federal.

4.5.7.6 POBLACION-OBJETIVO

Empresarios de Cuajimalpa de Morelos.

4.5.7.7 COBERTURA

La totalidad de productores y prestadores de servicios de la Delegación. Se pretende que todos se integren en alguna asociación dependiendo de su especialización.

4.5.7.8 BENEFICIOS

4.5.7.8.1. BENEFICIOS DIRECTOS

Fortalecimiento de cadenas productivas.

Aumento de la productividad y competitividad.

Reducción de costos de los insumos y del número de transacciones.

Fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Representatividad ante autoridades delegacionales y del Gobierno del Distrito Federal.

4.5.7.8.2 BENEFICIOS INDIRECTOS

Fomento a la inversión.

Evitar el intermediarismo.

Incentivar la actividad económica.

Equilibrio en el nivel de precios.

4.5.7.9 UNIDAD RESPONSABLE

Subdelegación de Fomento Económico de la Delegación Cuajimalpa de Morelos.

4.5.7.10 FINANCIAMIENTO

Las asociaciones serán financiadas con la aportación de cada uno de los socios. Los estudios que se realicen serán financiados por las asociaciones, para productores rurales existe el Fondo de Mandato y el Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad.

4.5.8. MODERNIZACION

4.5.8.1 OBJETIVOS

4.5.8.1.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar la competitividad de las empresas ubicadas en la Delegación Cuajimalpa mediante la detección e implantación de avances tecnológicos, así como promover su vinculación con Centros de Investigación para propiciar el aumento de la productividad y obtener mayor rendimiento de los recursos.

4.5.8.1.2 OBJETIVOS PARTICULARES

Aprovechar los avances tecnológicos para elevar la capacidad del aparato productivo delegacional.

Promover y fomentar el desarrollo e innovación en cadenas productivas y la interrelación empresarial.

Elevar la calidad en productos y servicios de las micros, pequeñas y medianas empresas.

Facilitar accesos de información a empresarios que les permita conocer y utilizar avances tecnológicos y científicos.

4.5.8.2 METAS

Identificar a organismos y centros de investigación aplicada para el desarrollo tecnológico.

Gestionar convenios de la planta productiva con los principales centros de aplicación tecnológica de la Ciudad de México y Zona Metropolitana.

Establecer un Centro de Competitividad de apoyo a la modernización de la planta productiva.

Brindar a los empresarios servicios vía computadora de paquetes informáticos y de proyectos de innovación.

4.5.8.3 ESTRATEGIA

Vincular a la planta productiva con las Instituciones y organismos que brinden facilidades técnicas financiera y administrativas para la adquisición y operación de tecnologías avanzadas disponibles en el mercado.

4.5.8.4 LINEAS DE ACCION

Estimular proyectos de modernización entre pequeñas y medianas empresas que tengan viabilidad y posibilidades de instrumentación en el corto plazo.

Vincular a las empresas de Cuajimalpa con centros de investigación y desarrollo, a través de cámaras y asociaciones empresariales.

Brindar servicios de sistemas de información sobre aspectos tecnológicos para consulta directa vía computadora por los empresarios a través de la Ventanilla Unica delegacional.

Propiciar la incorporación de tecnología de punta y no contaminante , así como la promoción de una nueva cultura empresarial.

4.5.8.5 LOCALIZACION

La Delegación en general.

4.5.8.6 POBLACION OBJETIVO

Empresas de manufacturas, comercio y servicios.

4.5.8.7 COBERTURA

Preferentemente se atenderá a la micro, pequeña y mediana empresa en la zona urbana y a las asociaciones de productores de los poblados rurales.

4.5.8.8 BENEFICIOS

4.5.8.8.1 BENEFICIOS DIRECTOS

Mejorar la competitividad del sector empresarial de la Delegación.

Capacitación de mano de obra especializada.

Obtener mayor productividad y calidad con menores costos.

4.5.8.8.2 BENEFICIOS INDIRECTOS

Promoción de exportaciones

Obtención de información sobre avances tecnológicos.

4.5.8.9 UNIDAD RESPONSABLE

Subdelegación de Fomento Económico de la Delegación Cuajimalpa de Morelos.

4.5.8.10 FINANCIAMIENTO

En el marco de la Alianza para el Crecimiento del D.F., el Gobierno de la Ciudad de México y la Asociación de Banqueros de México, canalizarán recursos financieros, programas de difusión y capacitación entre otras acciones, para el incremento de la competitividad y eficiencia de las empresas que lo soliciten. A través del Banco Nacional de Comercio Interior se establecerán acciones de apoyo al sector comercial.

4.5.9. IMPULSO AL DESARROLLO EN SUELO DE CONSERVACION.

4.5.9. 1. OBJETIVOS

4.5.9.1.1. OBJETIVO GENERAL.

Promover el desarrollo económico y social en el área de conservación de la Delegación y contener el avance del crecimiento urbano sobre las zonas boscosas a través de la instrumentación de proyectos sustentables.

4.5.9.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Elevar la calidad de vida de la población, aumentando los ingresos de los productores agropecuarios.

Reactivar las actividades primarias mediante su capitalización tanto en recursos como en maquinaria y equipo y con la incorporación de tecnologías modernas.

Promover la creación de granjas avícolas, porcícolas y piscícolas y los cultivos en invernadero.

Alentar la inversión para la creación de agroindustrias.

Ofrecer a los habitantes del Distrito Federal actividades culturales, recreativas, deportivas, de esparcimiento y ecoturísticas en el área boscosa de la Delegación garantizando la conservación de los recursos naturales y la función ambiental del ecosistema.

Crear y fomentar en los residentes y visitantes una cultura ecológica que tenga como fin la preservación de la naturaleza.

4.5.9.2 METAS

Preservar el suelo de conservación que representa el 80% de la superficie total de la Delegación.

Frenar los asentamientos irregulares en el suelo de conservación y reubicar a suelo urbano los existentes.

Reactivar la economía de los poblados rurales con proyectos productivos sustentables.

Crear y operar el megaproyecto de la zona boscosa de la Delegación.

Crear un corredor avícola y porcícola que integre actividades agrícolas y agroindustriales.

Consolidar el programa S.O.S. Operación Desierto.

Crear un centro regional de integración de servicios.

4.5.9.3 ESTRATEGIA

El suelo de conservación seguirá representando uno de los valores mas importantes para la ciudad de México por su función estratégica, alojando actividades económicas de alta rentabilidad que den a la tierra un valor superior al que tendría como predios para vivienda.

4.5.9.4. LINEAS DE ACCION

Diagnosticar los sistemas productivos e identificar ramas de producción en el suelo de conservación.

Realizar actividades tendientes a la diversificación y reconversión productiva.

Reincorporar a los procesos productivos las tierras ociosas del área.

Promover técnicas básicas para la conservación de los recursos naturales.

Fomentar la productividad y la generación de empleos.

Gestionar programas de capacitación y asistencia técnica, financiera y legal para el buen funcionamiento de los proyectos vinculando a las instituciones de educación.

Aprovechar las ventajas comparativas y competitivas de la zona para alentar y promover la inversión.

Promover una mejor articulación de la cadena agroalimentaria.

Crear en la zona limítrofe con el área urbana actividades económicas compatibles con la preservación que constituyan una barrera contra la expansión inmobiliaria.

4.5.9.5. LOCALIZACION

6,473 hectáreas en la parte sur de la Delegación.

4.5.9.6. POBLACION-OBJETIVO

Habitantes de la zona, de la Delegación y del Distrito Federal.

4.5.9.7. COBERTURA

Suelo de conservación de la Delegación.

4.5.9.8. BENEFICIOS

4.5.9.8.1 DIRECTOS

Creación de empleos y mejores salarios.

Facilitar a la población mediante capacitación su incorporación al mercado de trabajo en el desempeño de actividades económicas no agropecuarias.

Contener el avance urbano a zonas boscosas.

Obtención de ingresos por parte de la Delegación.

4.5.9.8.2 INDIRECTOS

Mejoramiento en el nivel de vida de la población.

Creación de oferta de espacios culturales, deportivos, recreativos y turísticos.

Fomento a la inversión.

Encadenamiento productivo y agroalimentario.

Mejoramiento de la calidad y productividad.

4.5.9.9 UNIDAD RESPONSABLE.

Subdelegación de Fomento Económico.

4.5.9.10. FINANCIAMIENTO

Fondo de Fomento Económico del D.F, Fondo de Mandato, Fondo de Solidaridad-D.D.F. Sistema de concesiones.

La coordinación intra e interinstitucional será indispensable para el óptimo desarrollo de los programas, toda vez que en ellos participan múltiples autoridades en la provisión de diversos servicios públicos y en decisiones y acciones de Gobierno, así como, autoridades de instituciones de los sectores privado y social.

CAPTITULO 5. REQUERIMIENTOS ORGANIZACIONALES PARA IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE FOMENTO ECONOMICO.

5.1. ENFOQUE SISTEMICO

La definición de los productos o servicios que debe entregar una institución permite hacer una primera identificación de los sistemas y subsistemas que ella debe desarrollar. Para cada uno de éstos es aplicable la definición que dice que sistema es un conjunto de elementos interrelacionados con miras a lograr un objetivo común.

Examinaremos ahora el significado y alcance de los tres componentes de un sistema aplicado a cualquier nivel de una institución.

Objetivo

“La literatura de administración en idioma castellano no tiene una definición clara de lo que es objetivo y es corriente que algunos autores lo usen como sinónimo de meta -tal como lo define el diccionario de la Real Academia, en tanto que otros asignan al objetivo un carácter cualitativo y más amplio, y a la meta un carácter más general que el de objetivo.”³⁵

Cualesquiera que sean los matices semánticos de estas palabras, el concepto general de objetivo que interesa para el enfoque de sistemas aplicado a la administración pública, es el de descripción del producto final (bienes físicos o servicios) que se quieren alcanzar en cada sistema o subsistema después de ejecutar las acciones necesarias para lograrlo. El objetivo correspondiente debe, en lo posible, estar claramente especificado en términos de calidad, cantidad, costo y tiempo para lograrlo.

Lo importante es que el producto o servicio final se describa con suficiente exactitud como para que cualquier persona que lea la descripción del objetivo comprenda con claridad lo que se persigue y cuando se obtenga el producto terminado, pueda comparar la descripción con el resultado y juzgar si son la misma cosa.

³⁵ Lefiero G, José, op. c.t. pp.388

Elemento

Para lograr cada uno de los objetivos que una institución se proponga, es necesario disponer de un conjunto de unidades organizacionales cada una formada por personas de determinadas calificaciones profesionales, dotadas de recursos materiales y financieros, que se pongan en movimiento para ejecutar las distintas actividades necesarias para alcanzar el objetivo, producto o servicio final que se persigue. A cada una de estas unidades organizacionales les corresponde ejecutar uno o más subprocesos, de forma que una combinación adecuada de ellos conduzca a la obtención del producto o servicio final.

Interrelaciones

No podría concebirse que los elementos que forman parte de un sistema puedan estar aislados entre sí, es indispensable que haya una red de ligazones que asegure que las actividades que desarrollan cada uno de ellos sean convenientemente integradas para obtener el objetivo común. La forma en que se ligan los distintos elementos es lo que se llama "interrelaciones".

Cada interrelación entre dos elementos de un sistema implica que hay una transacción entre ellos.

Cada transacción comprende a dos elementos: el primero que envía una información un bien o servicio al segundo y éste da una respuesta al primero con su conformidad o disconformidad.

Aplicando estos conceptos a las unidades organizacionales que intervienen en el logro de un objetivo, se puede deducir que cada proceso total para entregar un producto o servicio esta compuesto por un conjunto de subprocesos cuya interrelación consiste, en que los productos o servicios de unos son insumos de otros, hasta llegar al producto o servicio final.

5.2. SISTEMAS INTERNOS DE LA ORGANIZACION

5.2.1. SISTEMAS DE CONTROL E INFORMACION

El sistema de control de un proceso consta de: un elemento capaz de medir el estado del proceso, a través de las variables más adecuadas; un elemento evaluador capaz de comparar el estado medido con el estado que debiera haber según la programación; y un elemento capaz de actuar, tomando las acciones correctivas que sean del caso.

En los sistemas administrativos, las unidades del sistema de control no están ligadas mecánicamente, sino que están constituidas por elementos organizacionales, entre los cuales se deben establecer lazos de comunicación de doble vía; circulación de datos e informaciones sobre la marcha del proceso y circulación de ordenes que resulten de las decisiones que se tomen. Por este motivo la implantación de un sistema de control de un proceso esta ligado con el establecimiento del sistema de información que el permita operar.

Establecer un sistema de información y control comprende varias etapas, primeramente, hay que definir cuánta información se requiere a cada nivel de toma de decisiones, y con qué periodicidad. Luego hay que diseñar los procedimientos para obtener los datos básicos. En tercer lugar, se deben definir los mecanismos para el procesamiento de estos datos. En todo este proceso de establecimiento del sistema de información y control, se debe buscar tanto la economía de costos en el diseño, como la necesaria flexibilidad que permita que el sistema se adapte al desarrollo del aparato administrativo al que sirve.

El concepto de control puede ser muy general y empleársele como punto focal para el sistema administrativo. Puede ser medio para lograr el control del comportamiento individual u organizacional, la tarea de organización puede ser construida de manera que proporcione un medio para el control de las actividades.

El control es una herramienta muy importante para la toma de decisiones, sobre todo para aquellas decisiones que van encaminadas a tratar de alcanzar objetivos previamente fijados, y para los cuales hemos programado, presupuestado y

establecido un conjunto de especificaciones y requisitos de calidad. En la implementación de un programa, es de vital importancia tomar en cuenta una herramienta de tal utilidad.

Un sistema de información-decisión es un subsistema que tiene por objetivo generar la información necesaria para la toma de decisiones en el proceso de control.

El sistema de información-decisión suministra un marco de referencia global a través del cual se realiza el proceso administrativo. La planeación es una fase de la toma de decisiones administrativas y los planes suministran el marco de referencia para la toma de decisiones y planeación en actividades subsecuentes, particularmente en los niveles bajos de las organizaciones o en los subsistemas de las operaciones globales.

El sistema de información-decisión participa en casi todas las actividades que componen el proceso de toma de decisiones el cual arranca desde el conocimiento de los problemas hasta la implementación de sus soluciones. No, es una superestructura que maneje las decisiones, sino es un subsistema dentro de un sistema general de control que ayuda a arreglar de forma definitiva a sus diferentes componentes para asegurar la mejor regulación de las operaciones.

5.3. EL FACTOR HUMANO

5.3.1. AMBIENTE.

“Los administradores tienen la responsabilidad del éxito de cualquier esfuerzo organizado, no pueden controlar el “Ambiente Externo”, deben identificar, evaluar y reaccionar ante aquellas fuerzas externas que puedan afectar el buen desarrollo de la organización.”³⁶

Algunos autores han clasificado las fuerzas externas en políticas, económicas, sociales y tecnológicas, otros han querido agregar las fuerzas internacionales, las

³⁶ Koontz - O'Donnell, op. cit. pp.40

religiosas y las educativas, y hay quiénes se han cuestionado por que la historia, la cultura y la ética no están incluidas.

Los usuarios de bienes o servicios que ofrezca cualquier organización son en buena parte cuestión de "Fuerzas Externas".

Cada directivo de alguna organización vea el problema de manera diferente y lo propio ocurrirá con los especialistas en cada uno de sus campos de acción, pero existirá coincidencia en la forma común para utilizar los recursos para cumplir un objetivo.

El factor político es un factor social dentro del cual deben funcionar las Instituciones. En el se reflejan las actitudes de la gente hacia el gobierno, las religiones, la educación, los negocios, la libertad, la ética, las relaciones exteriores y el poder. Algunas veces esas actitudes resultan de conciliar criterios diferentes, otras se imponen por unos pocos. Sea cual fuere su origen, tales actitudes determinan el ambiente y las normas para la administración pública.

El derecho es la referencia necesaria e inmutable para el funcionamiento de la administración pública, es el que le define su acción y sus objetivos, creando un universo perfectamente reglamentado donde nada se deja a la deriva y donde la finalidad estará dirigida a la observancia de las reglas y los procedimientos administrativos.

El valor dado a la regla explica la proliferación incontrolada de normas, la producción de nuevos textos reactivan la legitimidad de los servidores públicos reafirmando su razón de ser, mientras el formalismo jurídico se convierte en un ritual en el que el servidor público recrea la idea de que representa al estado y por lo tanto a la ley frente a la sociedad.

La organización piramidal fundada en la autoridad jerárquica es reflejo de la racionalidad jurídica que por una parte asegura la coherencia del sistema y la unidad de acción y por otra descuida la división del trabajo y la especialización de las tareas

encomendadas a la organización administrativa, así mismo, por un lado garantiza armonía y elimina riesgos de incompatibilidad de acciones y por otro provoca la despersonalización de los componentes de la estructura gubernamental.

La franca actitud de despersonalizar la actuación provoca un rompimiento entre la decisión - despersonalizada ya que obedece a la norma - y la ejecución.

El administrador crea el ambiente interno al aplicar el proceso administrativo para que los factores productivos se utilicen eficientemente para alcanzar objetivos conocidos. Estos factores se obtienen principalmente en el ámbito externo, pero una vez colocados bajo la influencia del administrador pueden afectar la productividad en muchas formas diversas.

El administrador trata de estabilizar su ambiente interno tratando de establecer buenas relaciones con los trabajadores y los proveedores por una parte y mejorando la calidad interna de la administración por la otra. En ambas áreas puede ejercer cierta influencia, y esto es especialmente cierto en la creación del ambiente interno que es su función básica.

"La administración desde la óptica de sistemas no tiene control completo sobre todos los factores, esta restringida por muchas fuerzas internas y del medio-tecnológicas, estructurales y psicosociales, sus asignaciones no tienen límites nítidos o claramente definidos: más bien, el administrador está colocado en medio de una red de interrelaciones dependientes donde los parámetros del sistema - la división del trabajo y los controles - evolucionan en constante cambio."³⁷

Si entendemos la función administrativa como la actividad del poder ejecutivo que consiste en asegurar las condiciones necesarias para la continuidad de la vida nacional garantizada por la norma jurídica, puede decirse que la administración pública constituye uno de los conductos por los cuales se manifiesta la personalidad misma del estado tendiente a la consecución del bien común.

³⁷ Elementos de Administración op. cit. pp.51

Así la actitud del administrador público girara en torno al respeto a las normas jurídicas, que son las que definen las funciones del estado basadas en sus atribuciones, con el objeto de satisfacer los requerimientos dictados por el interés general, es evidente, el respeto a la norma será para el servidor público el elemento central de su funcionamiento, rechazando cualquier posibilidad de actuación fuera del marco de la legalidad.

Este elemento jurídico determina la legitimación y la credibilidad del sistema, donde sólo existe certeza en aquello que se enmarca dentro del ámbito legal, así, el derecho es fundamento de toda acción racional, la obediencia a las normas del interés general organizadas en una totalidad homogénea, garantizan la racionalidad y la coherencia del modelo político - administrativo.

5.3.2. FUNCION.

Desde el advenimiento de la llamada revolución sistémica se ha producido un profundo cambio en la manera en que la administración era concebida.

En la teoría tradicional, se hacía hincapié en la racionalidad técnico-económica. La teoría de las relaciones humanas hizo hincapié en el subsistema psicosocial, ignorando el técnico, el estructural y los aspectos ambientales. El planteamiento de la ciencia de la administración se dio desde un punto de vista de sistemas cerrados, enfocándose en las técnicas de la toma de decisiones.

Desde el punto de vista de un sistema sociotécnico abierto se crea un papel más difícil para la administración. Esta debe manejar la incertidumbre y sobre todo debe preocuparse por adaptar la organización a nuevos y cambiantes requerimientos. "La administración es un proceso que abarca y enlaza los distintos subsistemas de la organización"³⁸

El trabajo general del administrador es crear dentro de la organización un medio que facilite el cumplimiento de su objetivo. El, por supuesto también estará afectado

³⁸ Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, Teoría, Integración y Administración de Sistemas, pp 130

vitalmente por el medio ambiente en el cual debe operar pero tendrá escaso poder, si tiene alguno para influir en el "Ambiente Externo". Dentro de la dependencia o en su departamento, el administrador es responsable del medio ambiente en el cual trabajan sus subordinados. El administrador hábil crea condiciones que conducen a un trabajo efectivo. Haciendo esto, el administrador planea las operaciones de sus subordinados, los selecciona y entrena, organiza sus interrelaciones, dirige su trabajo y guía los resultados.

Una de las funciones más difundidas de la administración a todos los niveles es la toma de decisiones cuya estrategia difiere entre los distintos subsistemas de la organización. En el subsistema operativo son apropiados, los enfoques del sistema cerrado. Sin embargo, en los niveles directivos y de coordinación los enfoques para la toma de decisiones deben ser del sistema abierto.

Las ciencias administrativas ponen el relieve en la racionalidad técnico-económica, la cuantificación y las técnicas computacionales y la ciencias del comportamiento en el realce de los factores psicosociales, provocándose divergencias entre estos dos enfoques. Para el administrador esta dicotomía es artificial él deberá tener conocimiento y competencia sustancial en ambas áreas. De hecho el papel del administrador es el de integrar y coordinar una diversidad de técnicas y conceptos en diversos campos. El administrador debe ser tecnólogo y psicólogo. El administrador debe poseer una combinación rara y balanceada de científico y humanista, para lograr objetivos tanto de eficiencia técnica como de satisfacción humana.

Se requiere distinguir entre funciones y técnicas. Las funciones son los deberes característicos del administrador, mientras que las técnicas se refieren a la forma como estas funciones se llevan a cabo.

También para no caer en confusión es necesario distinguir entre funciones directivas y habilidades técnicas no administrativas. Las habilidades técnicas, son atributos de expertos, tales como el químico, el físico, el contador y el ingeniero. El técnico aplica su habilidad a cualquier problema que se le asigne en su campo. Tales habilidades no tienen nada de administrativas en cuanto a su naturaleza, por el contrario, el

administrador emplea estas personas, porque ellos pueden desempeñar el trabajo técnico que contribuye a lograr el objetivo de la organización.

El administrador por su parte no utilizará estos tipos de habilidades técnicas cuando planea, organiza, integra, dirige y controla, lo que no significa que no las tenga.

Hay dos cosas que un administrador debe saber acerca de las habilidades técnicas: en primer lugar, cuales habilidades deben emplearse en su organización y familiarizarse bien con sus potencialidades para hacer preguntas juiciosas a sus consejeros técnicos, un administrador debe entender las funciones de cada habilidad empleada y las interrelaciones de las habilidades. El administrador debe saber que asignar y que esperar de cada técnico y si todas las fases han sido estudiadas y debe determinar la relación del trabajo de cada técnico con el de los otros y con todas las fases del proceso.

Todas las funciones son importantes para el administrador, quien tendrá la responsabilidad de cualquier organización o departamento de la misma. Ellas se entrecruzan y entretajan con su función administrativa, algunas estarán tan relacionadas que será difícil separarlas. Proveer directa o indirectamente recursos materiales es un aspecto importante de la administración y no deberá ser considerada como una función principal separada.

El trabajo del administrador es cada día más difícil y confuso, encara muchos problemas psicológicos y sociológicos, las ambigüedades de los puestos administrativos en aras de la eficiencia y la productividad crean conflictos. El administrador debe aceptar la complejidad de la incertidumbre, debe mantener un equilibrio dinámico frente a muchas fuerzas, debe aprender a vivir y a manejar el ambiente, su supervivencia depende de su capacidad de adaptación.

A pesar de las crecientes dificultades del papel administrativo, éste ofrece más oportunidades para la autorrealización y ofrece funciones cada vez más importantes. El papel administrativo ofrece grandes retos y recompensas para aquellos que sepan afrontar asuntos complejos en situaciones inciertas y dinámicas.

A medida que ocurran dentro de las organizaciones más actividades, el papel de la administración se expande. La tarea esencial de la administración será el cambio y el papel del administrador tomará mayor importancia.

Los procesos intelectuales y educacionales son cada día de mayor importancia para el administrador, su trabajo involucra más problemas técnicos, científicos y de ingeniería, así como, decisiones presupuestales y financieras más complejas, su función tiende a ser la de evaluar el logro de incrementos en la tasa de crecimiento, en la calidad de los servicios y en la producción.

En las organizaciones la tendencia debe ser que el conocimiento sea poseído por muchos participantes diversos, no solamente por la alta dirección. Los sistemas administrativos deben diseñarse para asegurar suficiente información en los centros de decisión mediante tecnologías avanzadas y cambiantes.

A medida que la Dirección se ha hecho más dependiente de nuevos conocimientos de operaciones y técnicas que no pueden ser aprendidas sólo por experiencia, la probabilidad de obsolescencia es mayor, el periodo de obsolescencia del conocimiento del administrador es cada vez más corto, como lo es para los científicos, profesionales y técnicos de otras ciencias.

Es necesario desarrollar programas para la reeducación de los administradores que renueven su conocimiento, las organizaciones deben suministrar oportunidades para que sus miembros cambien sus funciones, inicien nuevas actividades y alcancen nuevos retos.

Los sistemas de información, decisión por computadora no suplen muchas de las funciones administrativas, ayudan al manejo de la rutina y a la toma de decisiones programables pero no reduce la función más importante del administrador que es el manejo de lo no programable, la innovación y los aspectos creativos en la organización.

Aunque el desarrollo de una teoría y ciencia de la administración sufra de desacuerdos entre tratadistas y administradores prácticos en relación con la clasificación de las funciones de los administradores, ha emergido un patrón general de práctica y terminología que permite usar tanto a estudiosos como administradores términos comunes con mayor precisión.

Koontz Harold o Donnell Cyril^{*} señalan que el método más útil para clasificar las funciones de los administradores, al menos para fines de clasificar el conocimiento, es agruparlas en las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control. En la práctica no siempre es posible separar todas las actividades del administrador en estas categorías, puesto que las funciones tienden a unirse sin embargo, esta clasificación es una herramienta útil y concreta para el análisis y la comprensión de los fenómenos.

Tenemos por otra parte la función de representación que tiene el administrador nacida de la comunicación y del ejercicio de la autoridad, incluida en la organización y en la dirección respectivamente.

El administrador de programas tiene diversas funciones, es responsable de la organización y control de todas las actividades comprendidas en el logro del objetivo último.

Existen distintos enfoques organizacionales para la administración de programas. En forma de "Staff" el administrador de programa es un asesor y tiene muy poca autoridad por sí mismo. Los administradores funcionales conservan su autoridad primaria, en otro extremo, al administrador de programa se le otorga autoridad sobre todas las actividades necesarias para llevar a cabo el programa.

5.3.3. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

El fundamento institucional de la autoridad implica que este poder nunca es absoluto, cambia por las variaciones en el comportamiento del grupo. Existen limitaciones en el

^{*} Elementos de Administración op. cit. pp.215

ejercicio de la autoridad tanto de carácter social y biológico, como, físicas, económicas y tecnológicas.

Hay otras limitaciones diversas y complejas sobre la autoridad directiva. El derecho a cambiar objetivos y métodos es frecuentemente impedido en los acuerdos de la sociedad y en los artículos de organización. Los estatutos reservan ciertos derechos amplios, los reglamentos frecuentemente delimitan la autoridad, las políticas, procedimientos y programas guían la acción. Obviamente, cada administrador, bien sea de alto o bajo grado, debe respetar tales restricciones, las cuales afectan por igual a todos los administradores. Se pueden hacer cambios, por supuesto, pero no al capricho de cualquier individuo.

Según el punto de vista clásico, la legitimación de la autoridad establece que el superior tiene el derecho de mandar a alguien más y la persona subordinada tiene la obligación de obedecer las ordenes. Esto se incluye en la noción de legitimidad oficial, de naturaleza legal más que social e informal. La autoridad es el derecho a exigir obediencia de los subordinados con base en el puesto formal y el control sobre las recompensas y castigos. Este tipo de autoridad es impersonal y se deriva del puesto y no del individuo. Además la autoridad y la responsabilidad deben estar directamente ligadas. La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y las obligaciones; el empleado tiene la obligación de realizar su responsabilidad y ejercer la autoridad en los términos de las políticas establecidas. La autoridad es el medio para integrar las actividades de los participantes hacia las metas y suministra la base para la administración y el control.

A veces se pasa por alto que el uso más esencial de la autoridad administrativa es dar al administrador los medios con los cuales el pueda crear y mantener un ambiente adecuado a su desempeño. La autoridad no es una invención social para dar a la gente poder por el prestigio o por la conducta autoritaria, sino un instrumento para colocar en una función organizacional los medios de hacer algo creativo.

El propósito de la autoridad es asegurarse que todos los programas sean coordinados y las tareas asignadas a personas capaces de hacerlas. Los buenos empleados

responden mejor a los directores que planean vigorosamente; organizan claramente; seleccionan, entrenan y dirigen bien a los subordinados y llevan los planes a una feliz culminación.

La responsabilidad es uno de los términos que se prestan a más interpretaciones erróneas en la literatura de la administración. Es muy común leer u oír hablar de "Delegar responsabilidades" , "Exigir responsabilidad a una persona" , "Ejecutar o desempeñar sus responsabilidades". Como se ve el término se usa indistintamente para significar deberes, actividades, obligaciones o autoridad.

Vista internamente con respecto a una organización la responsabilidad puede definirse como la obligación de un subordinado a desarrollar deberes asignados. La esencia de la responsabilidad, es entonces, la obligación.

La responsabilidad nace de la relación superior-subordinado, del hecho de que alguien tenga la autoridad para requerir servicios específicos de otra persona.

La responsabilidad no puede delegarse. mientras un directivo pueda delegar autoridad a un subordinado para llevar a cabo un servicio, y el subordinado a su vez pueda delegar una porción de la autoridad recibida, ninguno puede delegar nada de su responsabilidad. La responsabilidad, siendo una obligación para desarrollar, se debe al propio superior, y ningún subordinado reduce su responsabilidad delegando a otro la autoridad para desempeñar un deber.

5.3. 4. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Una obligación sólo puede contraerse de una persona a otra, la responsabilidad social es una relación entre personas que existe cuando tales personas dependen una de otra, así la responsabilidad social será la obligación personal de cada uno cuando actúa en su propio interés, de prevenir que los legítimos derechos e intereses de los demás no sean perturbados, de modo que la persona responsable socialmente obedecerá las leyes por que están en juego los derechos de los demás.

La obligación social la tienen los individuos y no las organizaciones, una institución no cumple una responsabilidad, únicamente puede actuar a través de personas que invoquen su nombre. La responsabilidad social es un atributo personal; no hay acción sin acción personal. Este punto de vista suele opacarse por nuestro hábito de personificar las organizaciones y por la ficción legal que reviste la personalidad de una corporación, un gobierno y el estado. Ningún individuo puede eludir su responsabilidad social por el artificio de la persona ficticia, tampoco puede aumentar el conjunto de la responsabilidad social aumentando la obligación de la persona ficticia. Cada persona en la sociedad tiene una responsabilidad social que desempeñar, las mismas normas aplican para todos.

La observancia de la ética es una de las responsabilidades sociales de los administradores. Este problema es materia de preocupación en todo el mundo, se le da amplia publicidad pero la mayoría de las prácticas "tramposas" permanecen ocultas en el seno de las organizaciones.

Algunas palabras como "Ética" y "Moral" parecen intercambiarse en el uso, pero ninguna de ellas se usa consistentemente. "La ética" parece ser un término que se refiere a niveles superiores de conducta profesional, dejándonos sin vocablo para caracterizar los altos niveles de conducta en otros campos. La moralidad suele ser un asunto completamente diferente, mientras la ética se basa en niveles morales, la "Moralidad" puede referirse a usos y costumbres generalmente aceptados como buenos en una sociedad, lo que hace suponer que las prácticas morales de una sociedad están más arraigadas que los principios universales de ética.

En todo el mundo se hace patente la necesidad de establecer un cuerpo de principios de conducta personal que tengan aceptación y aplicación generales, no es posible establecer los niveles necesarios por medio de una ley, la ley por su propia naturaleza tiende a contemplar actos específicos y estos son muchos. No hay legislación que pueda pretender abarcarlos a todos.

"La carencia de un cuerpo de principios éticos no ha impedido el esfuerzo de los gobiernos por regular las formas interpersonales de conducta, los cuerpos legislativos

fijan consensos y crean leyes administrativas. Lo importante es la justa administración de tales leyes.³⁹

³⁹ Johson, Kast Rosenzwing, op. cit. pp. 341

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

CONCLUSIONES

Con los constantes cambios constitucionales se ha modificado el concepto de intervención del Estado en materia económica por el de rectoría del Estado, referida al Desarrollo Nacional.

El crecimiento económico y la modernización de los aparatos productivos estarán cada vez mas sujetos a las condiciones que dicte la globalización económica.

La planeación se ha transformado en un requisito fundamental para la tarea administrativa del Gobierno, dadas las condiciones históricas en materia económica, política, social y tecnológica. La tecnología en su acelerado proceso ha enfatizado la necesidad de la planeación.

El cumplimiento de aspiraciones de desarrollo económico y social implica un esfuerzo deliberado y constante de formular programas que habrán de materializarse a través de la definición de objetivos precisos que deberán alcanzarse en distintas etapas en los campos social, económico y administrativo.

Un Gobierno que no planifica no puede ser eficiente ni estará habilitado para responder a las principales cuestiones que plantea la movilidad social.

La idea de formular programas debe estar sustentada por la ejecución y formar un todo indivisible con ella. La planeación debe ser fuerza impulsora de las actividades a todos los niveles de una organización.

La optimización en el uso de los recursos es una de las funciones que debe cumplir la planeación. Los recursos se utilizan con mayor eficiencia cuando se conoce el objetivo que se persigue con su utilización.

Se debe considerar a la descentralización como una estrategia. En la medida de lo posible la planeación e implementación del fomento económico deben ser descentralizados para eficientar los procesos, evitando retrasos en la solución de situaciones concretas.

El programa de fomento económico revela la naturaleza y cuantía de los cambios estructurales, establece la línea divisoria entre los campos de acción de los sectores público y privado y determina la organización para su cumplimiento.

El conjunto de resultados inmediatos traducidos en programas específicos y las repercusiones sobre las acciones derivadas de estos determinarán la toma de decisiones sobre el programa de fomento económico.

La expansión de la llamada mancha urbana hacia el poniente del Distrito Federal donde se encuentra ubicada la Delegación Cuajimalpa de Morelos ha provocado una transformación en la forma de vida de la población, así como, en los factores y actividades económicas.

La Delegación Cuajimalpa posee características rurales y cuenta con una amplia zona de conservación ecológica, no obstante las actividades económicas que prevalecen no son las agropecuarias y forestales sino las relativas al comercio y los servicios.

Cuajimalpa de Morelos es una Delegación con crecimiento económico: con excepción del sector primario, las demás actividades económicas han crecido tanto en número de establecimientos como en personal ocupado y en generación de valor agregado, aumentando paulatinamente su participación en relación a la economía global del Distrito Federal, lo que hace que se le considere como un mercado emergente y moderno.

La Delegación Cuajimalpa tiene conferida una función estratégica para el Distrito Federal: es reguladora del clima, generadora de oxígeno, conservadora de flora y fauna nativa, contribuye a filtrar contaminantes atmosféricos, recarga los acuíferos de los que se extrae la mayor parte del agua para surtir al Distrito Federal.

Dada la existencia de múltiples agentes económicos para la consecución del programa de fomento económico deberá existir simultaneidad en las acciones, se requerirá la acción gubernamental para garantizar el cumplimiento de los compromisos de cada uno de los agentes que participen.

El estudio de las interrelaciones entre los elementos de un programa, visto este como sistema, permite generar alternativas de estructuras de organización, de entre las cuales se puede seleccionar la que mejor responda a los requerimientos de eficacia de los objetivos y de eficiencia de los procesos para alcanzarlos.

La rigidez de las estructuras de organización dificulta la modificación de sus procesos internos para adaptarlos a las necesidades cambiantes del medio externo, así como, a las innovaciones tecnológicas.

La tarea esencial de la administración es y será el cambio, el Administrador del Fomento Económico deberá manejar la incertidumbre y preocuparse por adaptar la organización a nuevos y cambiantes requerimientos, esto le ofrecerá mas oportunidades para la autorealización, con retos y recompensas por saber afrontar asuntos complejos en situaciones inciertas y dinámicas.

PROPUESTAS

Cuajimalpa presenta una gran heterogeneidad en infraestructura, actividades productivas, asentamientos humanos, nivel de desarrollo y bienestar social.

Lo que nos indica que las disposiciones que inciden en la actividad productiva en general como son: reducir costos de transacciones; promover la utilización de la capacidad instalada; ampliar la infraestructura; mejorar la calidad y eficiencia con la que el sector público proporciona sus bienes y servicios; captar y formar capital humano; mejorar las condiciones del financiamiento disponible para la producción; eliminar distorsiones fiscales; facilitar el cambio dinámico sobre todo el mejoramiento tecnológico; emplear los recursos humanos y aumentar su eficiencia; y las referentes

a la cooperación y asociación de productores, han impactado en la Delegación también en forma heterogénea tanto a sectores como a regiones.

Una política de fomento económico a nivel delegacional debe propiciar medidas que respondan a características específicas de los sectores y a la ubicación de las unidades productivas ya que estas impulsan la eficiencia de la economía en su conjunto.

Un crecimiento económico sostenido requiere inversión para aumentar la infraestructura, las instalaciones y la maquinaria para la producción de todos los sectores. Sin inversión suficiente no es posible ampliar la capacidad productiva y absorber mano de obra.

El impulso a la inversión en Cuajimalpa deberá comprender no solo la inversión en capital físico sino también aquella que eleve la calidad de la fuerza de trabajo, considerando que el nivel de inversión depende de los recursos para su financiamiento.

La urgencia de un crecimiento económico sostenido proviene de la necesidad de generar los empleos que demanda la población económicamente activa de Cuajimalpa y la que demandarán las generaciones que habrán de incorporarse al mercado laboral.

La tendencia contra el uso del factor trabajo es inaceptable, porque Cuajimalpa de Morelos es una delegación con capital escaso y abundantes recursos humanos y sobre todo porque existe la urgente necesidad social de contar con empleos, se deberán realizar análisis profundos de los factores que afectan la absorción productiva de la mano de obra, y promover la cooperación y asociación de productores y de grupos de personas que quieran generarse auto empleo mediante la creación de una empresa tanto en el medio urbano como en el medio rural.

Propuesta "A". En Cuajimalpa se han impulsado sectores y regiones específicas vinculando el desarrollo de la planta productiva con su distribución espacial, dado el

Impacto de la actividad económica sobre el medio ambiente el crecimiento económico se concentra en la zona norte, o sea en la zona no considerada como suelo de conservación. No obstante se requiere hacer una reorganización económica sectorial que integre zonas con características económicas similares y distinga regiones integradas a partir de la agrupación sectorial con estructuras y dinámicas económicas distintas, es decir impulsar acciones de fomento económico que constituyan un eslabón entre la política de fomento económico y el desarrollo regional y/o urbano fortaleciendo economías de escala.

Para el suelo urbano de Cuajimalpa deberán fomentarse acciones que permitan incorporar usos comerciales e industriales a zonas netamente habitacionales y viceversa, impulsar vivienda donde el suelo tiene un uso predominantemente comercial o de servicios y complementar la infraestructura y equipamientos.

Para que exista una oferta amplia de fuentes de empleo en los sectores secundario y terciario se deberán crear servicios en la zona central de la Delegación, consolidar Santa Fe como un centro urbano, Bosques de la Lomas como subcentro urbano, desarrollar la franja de Lomas de Vista Hermosa y Rincón de las Lomas como área de integración Metropolitana que conecte Santa Fe con Huixquilucan, con uso habitacional u oficinas que permita la coexistencia de edificios de uso habitacional con otros de oficinas administrativas y de industria no contaminante.

Las avenidas Sindicato de Trabajadores de la Industria Militar, Secretaria de Marina, José María Castorena y Pastores por la infraestructura existente y por el desarrollo de comercio y servicios deben impulsarse para convertirlas en corredores urbanos que puedan albergar también pequeñas industrias.

Las áreas con mayor número de establecimientos con actividades económicas del sector secundario son la zona central de la Delegación y las colonias Granjas Navidad El Ebano, Rosa Torres y Lomas de Chamizal en ellas se deberá fomentar el establecimiento de industrias "deseables" de ramas afines y complementarias que tiendan a formar economías de escala.

El tramo de la carretera México-Toluca desde el entronque a Santa Fe, hasta el entronque con la Autopista Constituyentes - La Venta - La Marquesa futuro "Bulevar Reforma Poniente" con reserva baldía y subutilizada a ambos lados deberá constituirse como una de las principales zonas de actividad económica de la Ciudad con funcionamiento adecuado dentro de los parámetros ambientales y de imagen urbana, se deberán consolidar los servicios y reordenar las actividades para que como principal corredor urbano de la Delegación pueda alojar usos habitacionales, comerciales, de oficinas, equipamiento y un gran número de pequeñas y medianas industrias.

El crecimiento de la planta productiva de industrias deseables dada la inexistencia y nula posibilidad de crear parques industriales habrá de darse en áreas de uso de suelo mixto, con estricto apego a las normas establecidas en materia de desarrollo urbano, ecología, medio ambiente y protección civil.

Es necesario instrumentar acciones de fomento económico regional con empresas y actividades atraídas a Cuajimalpa por sus particularidades que no pueden ser reproducidas fácilmente por otras delegaciones.

El 80% del territorio delegacional esta considerado como zona de conservación, como zona estratégica y vital para el desarrollo sustentable de la ciudad de México lo que no quiere decir que este carácter le limite la posibilidad de desarrollo económico que permita elevar la rentabilidad de la tierra mas allá de su nivel de compraventa como predios para vivienda, se hace necesario promover proyectos sustentables de carácter regional que aprovechen las características de la zona.

La zona sur-oriente que comprende el poblado de San Mateo Tlaltenango, el Desierto de los Leones parte de la Marquesa y la región boscosa, de matorral y deforestada del sur de la Delegación, cuyas tierras y actividades económicas están abandonadas o subutilizadas puede constituirse en un megaproyecto que integre actividades forestales y de reforestación, agropecuarias, agroindustriales, piscícolas, educativas, culturales, deportivas, recreativas, de esparcimiento y ecoturísticas.

La zona sur-poniente que alberga los poblados de San Lorenzo Acopilco y San Pablo Chimalpa cuenta con los terrenos mas aptos para la agricultura intensiva y la ganadería de especies menores además de ser la región mas amenazada por los desarrollos inmobiliarios y los asentamientos irregulares. En ella se deberá establecer un corredor de granjas avícolas y porcícolas integradas con la agricultura y centros de distribución que se desarrollen en la zona o en el vértice que forman la carretera México-Toluca y la Autopista Naucalpan- La Venta.

En el supuesto caso de que dejaran de operar las líneas de alta tensión que atraviesan la zona y que la legislación vigente lo permita los terrenos que ocupan las torres serían susceptibles de convertirse en la columna vertebral del corredor.

Si se considera a Cuajimalpa en el contexto global del Distrito Federal adquiere un mayor sentido económico desde la variable espacial, toda vez que algunas áreas deben ser consideradas como un polo integral de servicios, con una expresión de mercado local en cuanto a servicios inmobiliarios de oficinas y viviendas y los demás servicios y comercios que se generan como actividades económicas complementarias.

Se deben potenciar estas ventajas comparativas; el área norte de la Delegación cuenta con infraestructura urbana adecuada, con vialidades de interconexión y hacia el exterior, con servicios educativos de excelente nivel, con viviendas de tipo medio y alto, con comercios y servicios y tiene además de excelente clima, bajos niveles de concentración poblacional, situaciones suficientes para continuar impulsando su desarrollo.

Propuesta "B". Metodología para establecer la cartera de inversiones que será promovida por los servidores públicos encargados del Fomento Económico en la Delegación.

Fase 1. Investigar la gama de proyectos de inversión necesarios para el Desarrollo Económico y social a través de la realización de un inventario de proyectos compuesto por: proyectos existentes, en ejecución o en proceso de decisión y por

propuestas de negocios e ideas de inversión provenientes de los sectores público, privado y social.

Fase 2. Clasificar y agrupar los proyectos, las propuestas de negocios y las ideas de inversión de acuerdo a las estrategias del programa y de los programas específicos en: proyectos productivos; relacionados con la rentabilidad financiera y con los objetivos sociales principalmente la generación de empleos.

Proyectos estratégicos: No directamente productivos que permitan mejorar el clima de inversión.

Proyectos sociales: Autofinanciables con la característica de propiciar beneficios a la población que participa directo o indirectamente.

Fase 3. Clasificar y agrupar los proyectos las propuestas de negocios y las ideas de inversión de acuerdo a sus objetivos en:

- de ampliación.
- de rehabilitación.
- de reconversión, y
- nuevos proyectos.

Fase 4. Priorizar y seleccionar que proyectos, propuestas de negocios e ideas de inversión deberán desarrollarse a nivel de perfil ,la cédula del perfil de los proyectos deberá contener como mínimo los aspectos siguientes:

- Nombre del proyecto.
- Tipo de proyecto.
- Descripción.
- Ubicación geográfica.
- Ubicación económica.
- Relación con las estrategias.
- Tipo de mercado.
- Oferta y demanda.

- Aspectos técnicos.
- Inversión y financiamiento.
- Operación y rentabilidad.
- Competitividad.
- Análisis costo beneficio
- Requerimientos.
- Actividades promocionales.

Fase 5. Priorizar y seleccionar cuales de los proyectos perfilados deberán desarrollarse a nivel de anteproyecto y proyecto definitivo.

Propuesta "C". Aprobado el programa, corresponde a los organismos ejecutores llevarlos a la realidad. Para este efecto, la administración pública de la delegación será la encargada de tomar las medidas necesarias para el cumplimiento de las metas del programa. Para ejecutar las acciones programadas será indispensable contar con una organización y con una dirección adecuada.

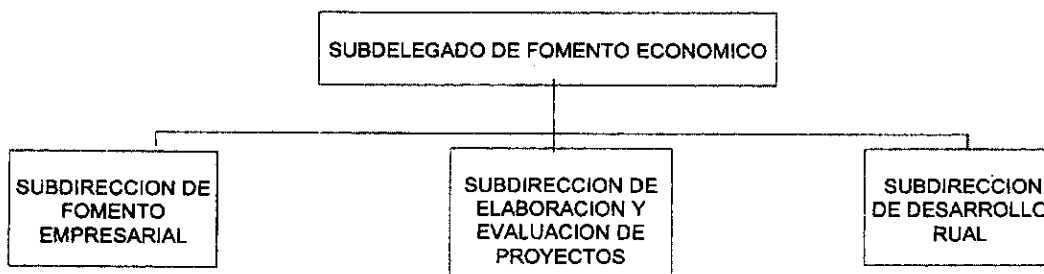
Antes de proponer un cambio en la organización actual, se estudiaron las posibles consecuencias del mismo, tanto internas como externas, prestando atención especial a aquellas relaciones entre los diversos elementos que no resultaban tan obvias. Igualmente las variaciones del medio se consideraron bajo el mismo enfoque.

Las organizaciones han tendido hacia un sistema administrativa flexible, muchos de los participantes en el sistema administrativo desempeñan sus actividades en una amplia variedad de programas y proyectos, los puestos y funciones no están tan claramente descritas como en el pasado sus actividades son dictadas por las fuerzas de cambio y los requerimientos de programas y proyectos específicos, cada vez más en el sistema administrativo de las organizaciones en los niveles operativo, coordinador y directivo destacaran la innovación y la creatividad.

Se intenta establecer una organización capaz de tomar ventajas de oportunidades que se presentarán en el futuro. Una organización adecuada a programas y proyectos que sea determinante crítico del potencial de éxito.

Una estructura diversificada en función de las metas y de los objetivos que aunque jerarquizada sea flexible y formada por células de decisión relativamente coordinadas e independientes, que de como resultado eficiencia y productividad organizacional.

ESTRUCTURA



FUNCIONES.

SUBDELEGACION DE FOMENTO ECONOMICO.

- Favorecer el Desarrollo Económico y Social con programas y acciones que mejoren las condiciones de vida de los habitantes de la Delegación.
- Promover la acción conjunta y la coordinación de esfuerzos entre los sectores público privado y social para el fomento económico.
- Fomentar la generación de recursos humanos calificados acorde a las necesidades de las estructuras de producción.
- Promover acciones que propicien certidumbre y estabilidad para las actividades económicas y que estimulen la inversión.
- Generar y difundir información para los sectores público, privado y social sobre las actividades y propósitos del fomento económico.
- Fomentar la generación de empleos productivos facilitando el establecimiento de industrias no contaminantes y que tengan bajos consumos de agua y energéticos.

- Brindar apoyos de gestoría, asesoría, capacitación empresarial y promoción de productos a los industriales de la localidad.
- Vincular la planta productiva con la comunidad educativa y los sistemas de capacitación con los mercados ocupacionales.
- Alentar la actividad productiva a través de la simplificación y desregulación del funcionamiento de las empresas.
- Crear centros de servicios y asistencia técnica que apoyen las acciones de Fomento Económico.
- Promover entre los actores de las diferentes ramas económicas su unión en esquemas de asociación y cooperación.

SUBDIRECCION DE ELABORACION Y EVALUACION DE PROYECTOS.

- Elaborar y evaluar proyectos integrales para el desarrollo económico y social de la Delegación.
- Potenciar las ventajas comparativas y competitivas de la Delegación en la elaboración y evaluación de proyectos de desarrollo económico y social.
- Realizar estudios y estadísticas que fortalezcan un proceso de fomento económico participativo y establecer la base documental de información y análisis para la elaboración y evaluación de proyectos de inversión.
- Opinar previo a su autorización sobre la factibilidad e impacto de los proyectos de inversión que se presenten a la Delegación.
- Establecer y coordinar el sistema de información y control permanente de los proyectos en la Delegación.
- Fomentar los mecanismos de coordinación para la formulación y evaluación de proyectos conjuntos con otras Delegaciones o Municipios del Estado de México.

- Instrumentar sistemas y manejo de bases de datos que permitan realizar estudios tendientes a lograr el desarrollo de las actividades productivas.
- Promover la participación de las instituciones científicas y académicas, así como de los sectores social y privado en la realización de estudios y en la formulación y evaluación de proyectos de desarrollo económico y social.

SUBDIRECCION DE FOMENTO EMPRESARIAL.

- Promover programas integrales y coherentes que impulsen acciones sectoriales y proyectos específicos por rama de actividad económica.
- Instrumentar acciones que promuevan el uso eficiente de los recursos y que redunden en un mejor funcionamiento de los mercados de trabajo y capital, así como, del abasto y del comercio.
- Promover el dinamismo del sector productor de bienes y servicios comerciables internacionalmente y su acceso a mecanismos de apoyo a las exportaciones y al financiamiento competitivo.
- Fomentar el desarrollo de uniones de crédito de fondos de fomento y de esquemas de garantías conjuntas que favorezcan el acceso de las empresas a recursos con tasas de interés competitivas.
- Promover el establecimiento de acuerdos orientados a lograr la integración mediante esquemas de asociacionismo o subcontratación.
- Fomentar y facilitar la apertura, operación y regularización de las empresas en la Delegación.
- Impulsar el encadenamiento de los procesos productivos y apoyar a las empresas con capacidad ociosa, problemas financieros y de comercialización.

- Canalizar a los empresarios hacia fuentes de financiamiento que les permitan la consolidación y expansión de sus empresas.
- Promover la realización de ferias, exposiciones y congresos vinculadas a la promoción de actividades económicas.

SUBDIRECCION DE DESARROLLO RURAL.

- Promover el desarrollo económico y social en el área rural mediante proyectos sustentables.
- Fomentar la productividad y contribuir a la restauración ecológica y forestal del medio rural.
- Promover la capitalización, financiamiento, desarrollo tecnológico, y reconversión productiva en el área rural de la Delegación.
- Alentar la inversión y coinversión privada y pública hacia la creación de agroindustrias.
- Extender la superficie de tierra cultivable y fomentar otro tipo de actividades productivas en zonas no aptas para la agricultura.
- Promover el arraigo de los productores en las zonas rurales para evitar el abandono de los campos de cultivo y el cambio de uso de suelo.
- Ofrecer actividades culturales, recreativas, de esparcimiento y ecoturísticas en el área rural garantizando la conservación de los recursos naturales y la función ambiental del ecosistema.
- Fomentar en los residentes y visitantes del área rural una cultura ecológica que tenga como fin la preservación de la naturaleza.

- **Difundir ampliamente las acciones de fomento económico de manera que todos los productores rurales puedan aprovechar sus beneficios.**

Para el funcionamiento eficiente de la organización es indispensable contar con una dirección acertada; los directivos deben tener una orientación definida, conocer a fondo el sentido y alcances del programa, tener capacidad para tomar oportunamente decisiones, tener una conducta directiva, etc. Los directivos del programa, convenientemente respaldados por los coordinadores, deberán movilizar la organización hacia la consecución de las metas del programa. Esto significa que todos los esfuerzos del elemento humano de la organización y todos los recursos materiales y equipos deben ser coordinados eficientemente a fin de que, evitando desperdicios de tiempo, materiales y trabajo, se obtenga el rendimiento máximo.

BIBLIOGRAFIA

- **ALVAREZ ISAIAS**

La planeación y la Administración ; límites y confluencias.

CECADE-SPP

México, 1984.

- **AHUMANDA JORGE**

Las Etapas de planificación

CECADE-SPP

México 1984

- **A.R. PREST. Y R. TURNEY**

Análisis Costo-Beneficio, selección de RECHARD LAYARD

Lectura No. 23 F.C.E. México 1988.

- **BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

Proyectos de Desarrollo, planificación , implementación y control .

Vol. I Ed. Limusa

México 1981.

- **BARAM PEDRO**

Métodos Cuantitativos Básicos para la planeación

CECADE-SPP

México 1984.

- **CAMARA NACION DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MEXICO**

Compendio de Datos y Estadísticas

CONACO, D.F., México 1994.

- **CASTELASO JOSE R.**

Apuntes sobre teoría de la Administración

Cuadernos de política y Administración Pública

Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública A :C :

México 1977.

- **CONSEJO NACIONAL DE POBLACION.**

Sistema automatizado de indicadores sobre la marginalidad en México

CONAPO México 1990.

- **COPELAND THOMAS**

The Management of bussines and public organizations

McGraw Hill

México 1993.

- **CORDOBA C. JULIO**
Modelos y técnicas de sistemas aplicados a la Administración de proyectos
INAP
México 1989.
- **CHIAVENATO IDALBERTO**
Introducción a al teoría general de la administración
McGraw Hill
México 1981.
- **DALE ERNEST**
Organización
Editora Técnica S.A.
México 1982.
- **DE LA CERDA Y NUÑEZ**
La Administración en desarrollo.
ITESO y XACHE-TE
México 1990.
- **DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL**
Programa de Fomento Económico
Secretaría de Desarrollo Económico
D.D.F. México 1995.
- **DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL**
Infraestructura en la zona metropolitana del Valle de México
D.D.F. México 1994.
- **DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL**
Estatuto de Gobierno del Distrito Federal
México 1995.
- **DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL**
El Distrito Federal y sus Delegaciones.
D.D.F. México 1994.
- **DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL**
Mapas de uso de suelo
Secretaría de Desarrollo urbano y vivienda
D.D.F. México 1996.
- **DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL**
Programa para el desarrollo del D.F. 1995-2000
D.D.F. México 1995.

- DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL
Programa Delegacional de Desarrollo Urbano, Cuajimalpa de Morelos.
Secretaría de Desarrollo urbano y vivienda
D.D.F. México 1997.
- DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL
Cuentas económicas del D.F. 198-1992
México 1994.
- DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL
Programa de Desarrollo urbano del Distrito Federal 1995-2000
D.D.F.
México 1996.
- DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL
Reglamento interior de la Administración Pública del D.F.
Diario Oficial 15-IX-1995.
- DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL
Ley Orgánica de la Administración Pública del D.F.
D.O. 21-XII-1978.
- DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL
Perspectivas económicas sectoriales en el D.F.
D.D.F. México 1994.
- DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL
Ley de Fomento para el Desarrollo Económico del Distrito Federal
Diario Oficial 26-XII-1996
- ESCUELA INTERAMERICANA DE ADMINISTRACION PUBLICA
Proyectos de desarrollo, planificación, implementación y control.
Fundación Getulio Vargas Argentina 1981.
- FULMER M. ROBERT
Administración y Organización
CECSA
México 1983.
- GUERRERO OMAR
La Teoría de la Administración Pública
HARLA
México 1986.
- GUERRERO OMAR
La Reforma del Estado
Instituto de Administración Pública de Tabasco
México 1990.

- GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MEXICO
Cuajimalpa de Morelos, Monografía.
México 1997.
- HILL W.L. CHARLES, JONES R. GARETH
Administración Estratégica
McGraw Hill
México 1996.
- HULLIS B. CHENERY Y CLARK G. PAUL
Economía Inter-Industrial, Insumo producto y programación lineal.
F.C.E. México 1974.
- INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL
Guía para la presentación de proyectos.
Textos del ILPES Ed. Siglo XXI
México 1973.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMATICA
Estadísticas Históricas de México
INEGI, México 1990.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA
Información estadística y geográfica municipal.
Cima, INEGI México 1995.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA
Sistema Estratífique
INEGI México 1993.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA
Censos económicos 1989
SAIC Versión 2.1.
INEGI México 1994.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA
Censos económicos 1994
SAIC Versión 3.1.
INEGI México 1996
- JENNINGS DAVID, WATTAM STUART
Toma de Decisiones un enfoque integrado
CECSA
México 1996.
- JHONSON, KAST Y ROSENZWEIG
Teoría, Integración y Administración de Sistemas
Editorial LIMUSA
México 1981.

- SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
Aspectos dinámicos de la economía Mexicana
S.H.C.P.
México 1994.
- SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
Programa Nacional de Desarrollo 1995-2000
SHCP México 1995.
- STEINER GEORGE A.
Planificación de la alta dirección Tomos I y II
Ediciones Universidad de Navarra, A.C.
España 1979.
- STEINER GEORGE A.
Planeación estratégica
CECSA
México 1993.
- STEVENSON T. WILLIAM
Estadística para Administración y Economía.
HARLA
México 1981.
- STONER A.F. JAMES, FREEMAN R. EDWARD
Administración
Prentice Hall.
México 1992.
- VUSKOVIK PEDRO
Sobre los conceptos de planificación su significado y aplicabilidad
CECADE-SPP
México 1984.