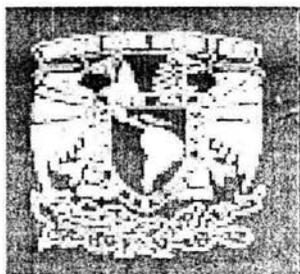


01167

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE  
MEXICO

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA  
FACULTAD DE INGENIERIA



PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA  
LA COMISION DE REGULARIZACION DE LA  
TENENCIA DE LA TIERRA.

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE MAESTRO EN  
INGENIERIA DEL AREA DE PLANEACION

P R E S E N T A

SERGIO ERNESTO MARTINEZ GUZMAN

DIRECTOR DE TESIS: MTRO. RUBEN TELLEZ  
SANCHEZ

MEXICO, D. F.

2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A MI PADRE:

QUE AUQUE YA NO ESTA PRESENTE, RECUERDO UNA A UNA LAS ENSEÑANZAS Y CONSEJOS QUE ME DIO.

A MI MADRE:

POR LA DEDICACION Y AMOR VERTIDOS A MI PERSONA.

A LA UNAM:

POR BRINDARME LA OPORTUNIDAD DE OBTENER ESTE GRADO.

A MIS MAESTROS, ASESOR, SINODALES Y JURADO DE TESIS:

POR LOS CONOCIMIENTOS Y EL APOYO QUE ME HAN PROPORCIONADO.

A MI ESPOSA:

POR SU COMPRESION Y APOYO

A MIS HIJAS:

PARA QUE TENGAN EN CUENTA QUE LA VIDA ES DE ESTUDIO, ESFUERZO Y REFLEXION

A MIS HERMANOS, FAMILIARES Y AMIGOS:

QUE CON SUS DISTRACCIONES Y AFECTOS ME HAN AYUDADO A ENRIQUECER MI FORMACION.

A TODOS LO QUE DE ALGUNA FORMA HAN CONTRIBUIDO CON MI DESARROLLO PROFESIONAL.

## INDICE

<b>1. INTRODUCCION</b>	<b>3</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES</b>	<b>3</b>
<b>1.2 PROBLEMATICA</b>	<b>4</b>
<b>1.3 ALCANCES</b>	<b>5</b>
<b>1.4 HIPOTESIS</b>	<b>6</b>
<b>1.5 METODOLOGIA</b>	<b>6</b>
<b>1.6 PRESENTACION</b>	<b>12</b>
<b>2 ANALISIS DEL ENTORNO</b>	<b>13</b>
<b>2.1 DEMANDA DE SUELO</b>	<b>13</b>
<b>2.2 OFERTA DE SUELO</b>	<b>14</b>
<b>2.3 ASPECTOS SOCIOECONOMICOS</b>	<b>17</b>
<b>2.4 ASPECTOS POLITICOS</b>	<b>18</b>
<b>3 ELEMENTOS ESTRATEGICOS</b>	<b>19</b>
<b>3.1 MISION Y VISION</b>	<b>19</b>
<b>3.2 TOMA DE DECISIONES</b>	<b>20</b>
<b>3.3 DELEGACION DE FACULTADES</b>	<b>21</b>
<b>3.4 SISTEMA DE PLANEACION</b>	<b>21</b>
<b>4 ANALISIS DEL PROCESO</b>	<b>22</b>
<b>4.1 INSUMOS</b>	<b>22</b>
<b>4.2 PRINCIPALES PROCESOS</b>	<b>25</b>
<b>4.3 RECURSOS</b>	<b>30</b>
<b>4.4 PRODUCTOS</b>	<b>33</b>

<b>5 FACTORES HUMANOS</b>	<b>37</b>
5.1 COORDINACION Y TRABAJO EN EQUIPO	37
5.2 RELACIONES INTERPERSONALES	37
5.3 COMUNICACION Y CONFIANZA	38
5.4 APRENDIZAJE E INNOVACION	39
5.5 COOPERACION Y COMPROMISO	39
5.6 CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO	39
5.7 SISTEMA DE CAPACITACION	40
<b>6 ORGANIZACIÓN</b>	<b>40</b>
6.1 ESTRUCTURAS	40
6.2 RECLUTAMIENTO	41
6.3 REMUNERACIONES	41
6.4 ESTIMULOS	41
<b>7 DIAGNOSTICO</b>	<b>42</b>
7.1 RELACION CAUSA EFECTO	42
7.2 SINTESIS	44
<b>8. PLAN DE ACCION</b>	<b>45</b>
8.1 OBJETIVOS	45
8.2 ESTRATEGIAS	47
8.3 ACCIONES Y PROYECTOS	51
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>55</b>

## 1. INTRODUCCION

### 1.1 ANTECEDENTES

El ejercicio de planeación es un elemento indispensable en el proceso de administración de cualquier sistema productivo, sobretodo si se quiere, de manera importante, influir en el desempeño del mismo.

Existen diferentes tipos de sistemas productivos los cuales los podemos englobar básicamente en tres sectores y los cuales se distinguen por la razón social para lo que fueron constituidos, a saber: público, privado y social.

Dentro del sector Público apreciamos a las Dependencias, las cuales reciben recursos fiscales para su operación y las Entidades, las que comprenden a los organismos desconcentrados que reciben todo o parte de su presupuesto del erario público y las empresas paraestatales, que operan con los recursos que generan.

Precisamente en este último tipo de organismos gubernamentales, específicamente en la Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra (Corett), se han aplicado los conocimientos aprendidos durante la Maestría de Planeación, ya que con el sistema en cuestión se analizan aspectos de tipo económico, social y hasta político.

Con el propósito principal de hacer frente a un crecimiento urbano desordenado, así como de contar con instrumentos que eviten la ocupación ilegal de terrenos de origen ejidal o comunal, por Acuerdo Presidencial, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 20 de Agosto de 1973, se creó el Comité para la Regularización de la Tenencia de la Tierra.

Mediante Decreto Presidencial (D. O. F. del 8-XI-74) dicho Organismo se transformo en Comisión para constituirse en un organismo público descentralizado de carácter técnico y social, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con el objeto de regularizar la tenencia de la tierra en asentamientos humanos irregulares y mejorar los centros de población y sus fuentes propias de vida.

Por Decreto Presidencial, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 1999, se redefinió nuevamente el objeto de la Comisión para sectorizándose en la Secretaría de Desarrollo Social, y ampliando sus atribuciones y redefiniendo sus objetivos sectoriales, se enfocara a la promoción, adquisición, enajenación e incorporación de suelo y reservas territoriales para el desarrollo urbano y la vivienda, a efecto de evitar, en el mediano plazo, el incremento de asentamientos irregulares y se pueda ofrecer lotes con mejores perspectivas urbanas para poder atender las demandas de los núcleos de población más necesitados.

De acuerdo a lo anterior, el 22 de marzo de 1995 se presentó y aprobó, por unanimidad en la sesión XIX del Comité Técnico de Apoyo al H. Consejo de Administración, la Propuesta de Reestructuración Orgánico Funcional para dicha Comisión, lográndose la autorización, por parte de dicho Consejo, del órgano de Gobierno, el 11 de abril de 1995, en su XLIX sesión ordinaria.

Para concluir el anterior proceso, se gestionó y se obtuvo el registro de autorización respectivo, con vigencia a partir del 1 de agosto de 1995 quedando integrada la estructura orgánica en mención, a partir de la reestructuración del Organismo Interno de Control, el 1º. de enero de 1998, con un total de 146 órganos, de los cuales 52 corresponden al ámbito central y 94 al ámbito desconcentrado, lo cual ha tenido bajas debido a los programas de retiro voluntario, básicamente

## **1.2 PROBLEMÁTICA**

Observando el comportamiento de los resultados operativos y financieros obtenidos por la Comisión de Regularización de la Tenencia de la Tierra (CORETT), vemos, en la parte correspondiente al análisis del sistema, que estos han experimentado una tendencia decreciente en los últimos años, esto es, tanto los trabajos técnicos como los la operación de decretos y la propia contratación, han venido a menos, en las cifras que muestran su desempeño, por lo que la entrega de escrituras y la demanda asociada al proceso en cuestión, se han visto, por consiguiente, mermadas en igual periodo.

Paralelo a lo anterior, en la parte de análisis del entorno, observamos una pérdida del posicionamiento de la institución al limitarse en buena medida la demanda asociada, producto del propio desempeño desfavorable del organismo y del surgimiento de otros programas federales y estatales que han incidido de mejor forma aunque no lo suficientemente soportados, en las preferencias de la población objetivo.

Asimismo, la falta de una plataforma de planeación y del liderazgo suficiente ocasionado que la organización no tome los caminos adecuados para poder revertir las cifras hasta hoy mostradas. Esto repercute también en que no se promueva un clima laboral adecuado para que los recursos humanos no se identifiquen con la misión y visión del Organismo, con la consiguiente falta de productividad respectiva.

Teniendo como parámetro los resultados obtenidos por el Organismo en los últimos años, a lo largo del estudio y partiendo de la definición de un modelo conceptual llegaremos a establecer, para cada uno de los elementos del sistema, las situaciones problemáticas que nos llevarán, en su conjunto, a la delineación del Diagnóstico, que como lo lleguemos a ver, va a representar aproximadamente la mitad de nuestro plan, albergando ese dicho de que con la identificación del problema, contamos con la mitad de la solución.

Es por esto que surge la necesidad de tomar medidas que reviertan los indicadores para poder contar con una organización consecuente con sus objetivos y metas trazadas, dentro de un entorno financieramente sano, con perspectivas para satisfacer la demanda potencial que contiene y poder incursionar en nuevos ámbitos de mayores oportunidades.

Por lo tanto, a lo largo del desarrollo de este trabajo y de acuerdo al análisis que se sigue para la gestión de la calidad y el desarrollo organizacional, se llegarán a vislumbrar problemas a nivel del medio ambiente, de la estructura del sistema, de los procesos, de la toma de decisiones y de satisfacción del cliente, que como dijimos con anterioridad, será el insumo para poder determinar el estado en el que se encuentra el objeto de estudio; dicho de otro modo, con esos elementos se podrá apreciar la salud o las limitantes con las que cuenta el Organismo para poder operar en forma eficaz, productiva, eficiente y con el sentido social para el que fue constituido.

### **1.3 ALCANCES**

El propósito principal de este trabajo es, mediante una visión sistémica y en base a la metodología descrita, el de sentar las bases para el establecimiento de un sistema de planeación en el Organismo a estudiar, el cual cuente con los suficientes elementos de análisis para poder llegar a un diagnóstico y a los objetivos, estrategias y acciones a desarrollar.

El presente documento cuenta con los elementos suficientes para que, de acuerdo a la metodología descrita, el sistema se pueda analizar en forma continua, siempre que éste se encuentre dentro de los límites del mejoramiento; todo esto no es preciso utilizarlo si es que la organización se encuentra en la imperiosa necesidad, dado el entorno al cual está expuesto, de un cambio diametral, para lo cual se requeriría de un estudio con mayores elementos como sería el caso de uno relacionado con la reingeniería de procesos.

Lo anterior indica que el nivel de estudio de este trabajo se puede retomar para otros ejercicios posteriores, procediendo a que se vuelva a definir la problemática encontrada, para establecer un nuevo diagnóstico, y por consiguiente, nuevos objetivos, estrategias y proyectos a desarrollar, volviendo al ejercicio un proceso de mejora continua.

Posterior a la operación del propio plan se necesitará establecer y efectuar la evaluación del mismo, para que, de acuerdo a las divergencias entre lo planeado y lo acaecido, se vuelva a desarrollar la técnica para que, con los nuevos elementos de la situación actual, se tengan los insumos necesarios para la mejora permanente.

## 1.4 HIPOTESIS

Como lo hemos enunciado, esta propuesta tiene principalmente un sentido académico, sin embargo, dada la estructura sistémica del documento, este puede ser utilizado para servir de base para la realización de un estudio más actualizado, dependiendo de la voluntad que exista, por parte del grupo directivo, para poder modificar el sistema.

Como lo hemos venido experimentado a lo largo de la práctica, el desarrollo de un plan, en primer lugar, requiere del involucramiento de los agentes relacionados para el análisis y la propuesta, de cada tema.

Adicionalmente a la anterior y de manera relevante, hemos visto que, el mejor plan que puede existir, si no cuenta con la voluntad y el apoyo de los encargados de tomar las decisiones, dicho trabajo no tiene la suficientes posibilidades para poder tener éxito.

La voluntad de los encargados de dirigir el organismo depende en gran parte de sus propósitos personales y hacia el propio organismo, así como del entorno organizacional y político, ya que estamos hablando de una empresa pública.

Dadas las características organizacionales de los organismos públicos, en los cuales no se cuenta en forma completa con una base de conocimiento debido a que en muchas ocasiones los funcionarios no corresponden con el perfil que requiere el puesto, consideramos que el desarrollo organizacional y la gestión de la calidad en este tipo de sistemas dependen mucho de las exigencias que impriman las instancias globalizadoras, como es el caso de la Secretaría de Hacienda y Crédito público y de la Función Pública, dado que en el sector no se cuenta con una suficiente cultura al respecto.

Por lo anterior y dadas las características de este trabajo, creemos que este puede ser retomado en la medida de que las condiciones de desarrollo organizacional y la voluntad de los encargados de administrar este tipo de empresas, como ya lo dijimos, confluyan en el sentido de querer incidir de manera relevante y positiva en el desarrollo del Organismo, de tal forma que éste genere mejores resultados, una mejor aceptación de la población objetivo en términos de calidad y un mejor posicionamiento para el aprovechamiento de otras responsabilidades.

## 1.5 METODOLOGIA

Para la elaboración de un diagnóstico organizacional, encontramos metodologías de algunos autores entre los que destacan Checkland<sup>1</sup>, Churchman<sup>2</sup>, Ackoff<sup>3</sup> y

<sup>1</sup> Checkland, Peter. "Soft Systems Methodology in Action". Edit. Wiley, England, 1990.

<sup>2</sup> Churchman, West. "El Enfoque de Sistemas". Diana, México, 1979.

algunos otros vistos a través de los estudios de la Maestría en Planeación. De todos estos autores, hemos realizado una síntesis de sus propuestas para adaptarlas a este trabajo.

Para cada una de las aportaciones de los diferentes autores, observamos que es condición necesaria para la elaboración de un diagnóstico, en primer término, la determinación del objeto de estudio, mediante la elaboración de un modelo conceptual, el cual debe de contener los elementos mínimos indispensables para definir el sistema, del cuál estamos hablando.

En nuestro caso tomaremos un modelo muy utilizado en la definición de sistemas productivos, en donde se observan las entradas, los procesos y las salidas correspondientes.

Una vez identificado el sistema y ubicado sus elementos, en el modelo propuesto se requiere del análisis de cada uno de estos y su relación con los otros, tratando de encontrar sus problemáticas respectivas.

Del desglose de cada problemática, será necesario realizar una síntesis, tomando al sistema como un todo, eliminando o resumiendo los problemas que se encuentran y determinando la situación problemática a nivel del conjunto.

Lo anterior será la base para estudiar las causas de cada problema, enlazándolas en un diagrama que nos presente los orígenes y principales efectos de la problemática general, la cual será materia prima para realizar, desde el punto de vista de toda la organización, el diagnóstico requerido.

Cabe hacer notar, que para cada una de las etapas anteriormente descritas, es muy importante contar con el involucramiento de los diferentes agentes relacionados con cada uno de los elementos del sistema, con el propósito de poder contar con un diagnóstico más preciso.

Lo anterior es de suma utilidad para crear los consensos necesarios, no sin contar, con toda anticipación, con la aprobación y delineamiento de los propósitos y alcances, del grupo directivo encargado de operar el sistema en cuestión.

De acuerdo a todo esto, desglosaremos este trabajo de acuerdo a cada una de las etapas descritas:

## MODELO CONCEPTUAL

La idea de contar con un modelo conceptual es la de poder representar el sistema en análisis por medio de un gráfico, en el cual se puedan representar cada uno de los elementos y sus diversas interacciones.

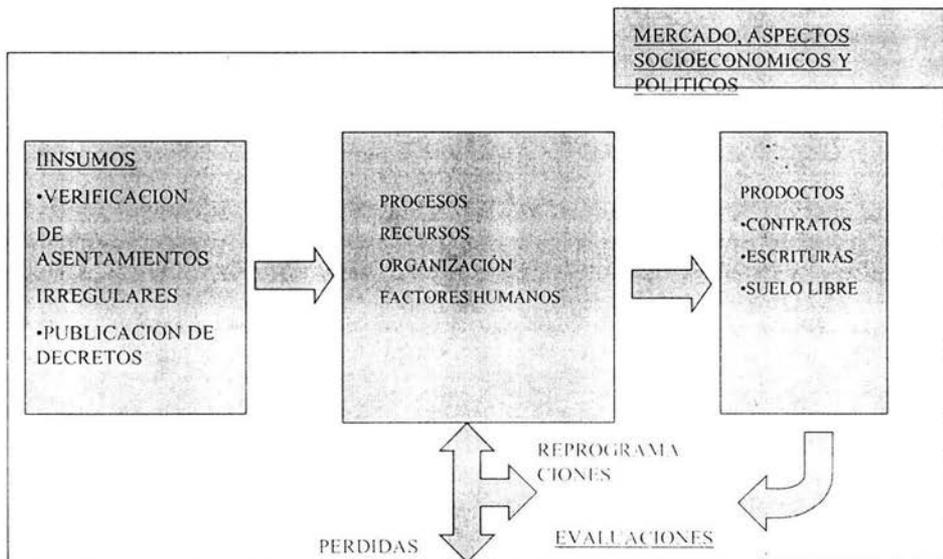
---

<sup>3</sup> Ackoff, Russell L. "El Arte de Resolver Problemas" Limusa, México, 1989

El diseño de los diferentes modelos conceptuales depende, entre algunos otros factores, del sistema al cual nos vamos a referir, ya que es diferente la forma de concebir, por ejemplo, los de tipo social, que los económicos. Por otro lado, diversos autores, de acuerdo a su estilo y concepción de la realidad, han desarrollado algunos que nos sirven para el propósito descrito.

Existe un modelo generalizado para el estudio y representación de los sistemas productivos que ha tenido relieve en los últimos años a propósito del desarrollo de los sistemas de gestión de calidad; este es fácil de concebir si lo relacionamos en base a sus entradas, salidas, procesamiento, retroalimentaciones y medio ambiente, el cual, aplicado para nuestro caso, sería el siguiente:

### MODELO CONCEPTUAL PARA LA COMISION NACIONAL PARA LA REGULARIZACION DE LA TENENCIA DE LA TIERA



#### ANALISIS DEL SISTEMA

En esta parte de la metodología se desagregan cada uno de los elementos que constituyen el sistema, como son cada uno de los descritos en nuestro modelo conceptual, estudiando los comportamientos experimentados para cada uno de ellos, así como las relaciones entre los mismos.

En primer término haremos un acercamiento del entorno al que esta expuesto el Organismo para que, a partir de estudiar la problemática asociada a los insumos requeridos, analizaremos los diferentes los procesos productivos, en donde se observarán las repercusiones que tiene todo esto en los productos finales como son los contratos, la integración de expedientes para el desarrollo urbano y la vivienda y las escrituras.

Con esto se pretende observar las tendencias que se pueden tener, sobre todo si no se ejerce ninguna acción para la intervención del sistema en cuestión. En esta parte, es importante el manejo de técnicas estadísticas relacionadas con las medidas de tendencia y de dispersión, para poder precisar los comportamientos posibles.

## RELACION CAUSA EFECTO

El describir lo que esta pasando en los diversos elementos del sistema, así como en sus interacciones entre los mismos, no es suficiente si no iteramos sobre las causas que provocan estos efectos.

En este apartado, es importante hacer mención sobre la relevancia que tiene, para la elaboración del diagnóstico, el involucramiento del personal encargado de operar, dirigir y controlar el sistema en cuestión, ya que de esto depende que la implantación de las acciones se realicen sin reticencias, sobre todo del personal.

La determinación de las causas que inciden en la problemática detectada, se realiza, ya con la participación del equipo de mejora, en sesiones en donde, mediante la utilización de una técnica de lluvia de ideas, se realizan los consensos de las diferentes áreas relacionadas con la problemática detectada.

Aquí, es importante, mediante un diagrama desarrollado por Ishikawa<sup>4</sup> (mostrada una aplicación en el siguiente gráfico), estudiar los motivos por los cuales se presentan las problemáticas que descubrimos, preguntándonos, en cada caso, sobre los motivos por los que se presentan estas situaciones y tratando de relacionar unas con otras para encaminarnos al diagnóstico, propiamente dicho.

Para lo anterior, desarrollaremos, para cada elemento del sistema y para el conjunto, algunas problemáticas observadas; en nuestro caso, llevaremos a efecto esta técnica, tomando en cuenta nuestro modelo conceptual para tener una precisión de los elementos que tomaremos en cuenta.

---

<sup>4</sup> Kaoru. Ishikawa. "Que es el Control Total de Calidad. La Modalidad Japonesa. México, Mc. Grow-Hill, 1990.

## DIAGRAMA CAUSA -EFECTO



## DIAGNOSTICO

Con lo anteriormente descrito, contaremos con los suficientes elementos para poder describir cuales son los principales problemas por los que atraviesa la organización, describiendo las causas que los ocasionan y priorizando cuales de los mismos son los más importantes de atacar, para poder superar las limitantes del sistema.

## SINTESIS

Con los elementos anteriores, es importante concebir el comportamiento y la interacción del sistema, como un todo; en esta parte surge la necesidad de resumir y simplificar el estudio desarrollado hasta el momento, para poder descubrir los elementos más importantes que están impactando al sistema. Para esto se puede uno de valer de la gráfica de Pareto, en donde se identifiquen los problemas más relevantes, esto es, aquellos que mayormente impactan en el comportamiento no deseado del sistema.

## OBJETIVOS

Habiendo descrito el diagnóstico, esto es, cuales son los problemas principales del organismo y cuales son sus orígenes, es importante trasladarnos hacia el futuro y poder vislumbrar cual sería la imagen ideal y factible de la organización en un futuro dado.

A partir de la misión y los valores de la empresa, se diseña el futuro que se pretende para la misma. En esta parte, al igual que en el diagnóstico, es

importante el involucramiento del personal con relación la problemática relevante, y sobre todo, con el cuerpo directivo, encargado de tomar las decisiones; utilizando para ello, también, la técnica de la lluvia de ideas.

Con la visión trazada, se necesita delinear, en forma general y específica, los objetivos que se pretenden, las cuales deben de ser claros, concisos y precisos, de tal forma que su alcance pueda ser logrado.

## ESTRATEGIAS

Delineados los objetivos, necesitamos abocarnos a la tarea de describir "el como" podemos hacerle para poder obtener los mismos.

La forma de alcanzar los objetivos es una de las tareas más sustanciales, difíciles y creativas que existen en el proceso de planeación, ya que se requiere de una imaginación muy importante y a la vez muy practica, que permita seleccionar el camino más correcto a seguir.

En esta parte será importante el deshacernos de nuestros paradigmas relacionados con la forma de operación del Organismo para poder pensar en soluciones novedosas que permita posicionar a la organización en comento en ámbitos más interesantes de desarrollo.

## ACCIONES Y PROYECTOS

Con el camino trazado y la forma por medio de la cual lo podemos realizar, no queda otra cosa más, que la de especificar cada uno de los proyectos y acciones que se necesitan para poder realizar el plan de acción; esto es, " ya sabemos lo que queremos, ahora debemos de hacerlo realidad".

Todo lo anterior se podrá trasladar a una fabrica de Gant, en la que se vea cada una de las acciones o proyectos situados en el tiempo y relacionadas con los diferentes responsables para poder tener un mejor control del propio plan de acción.

Con todo esto, configuraremos el plan a seguir para en forma posterior, evaluarlo de tal forma, que cuando se hayan cumplido todas las actividades anteriores, se necesitará realizar nuevamente el ejercicio de planeación, el cual debe de tomar en cuenta la experiencia obtenida en la realización de los planes anteriores, las nuevas condiciones por las que atraviesa la organización y los nuevos estilos y formas para atacar las inconveniencias e inclemencias, de acuerdo a los nuevos tiempos.

## 1.6 PRESENTACION

El esquema que se presenta en el presente documento contiene los elementos necesarios del análisis organizacional, el cual puede llegar a utilizarse en nuevos ejercicios y servir de base para el establecimiento del Sistema de Planeación que se llegase a instituir. El modelo conceptual utilizado es similar al de un proceso productivo, en donde se ubican las entradas del sistema (insumos y políticas), los procesos y las salidas del mismo( productos o desechos, los cuales pueden ser reciclados)

A partir de los antecedentes del Organismo, en donde se enuncia su decreto de creación y en el cual se sectoriza en la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), se mencionan los órganos con los que actualmente la Dependencia cuenta y sobre los cuales recaerá su reestructuración, mediante la redistribución de recursos que incrementen la productividad y eficiencia del mismo.

Con el propósito de ubicar al sistema dentro de su entorno. Estudiaremos en forma general a su mercado, describiendo los principales elementos referidos a la oferta y la demanda relacionados con los servicios que Corett presta. Asimismo observaremos algunos aspectos de tico económico, social y político que influyen en el desempeño del Organismo.

El análisis del sistema lo vamos a circunscribir en cuatro elementos, los cuales serán: de tipo estratégico, operativos, de factores humanos y de organización. Para cada uno de ellos se establecerá un diagnóstico, así como sus objetivos, estrategias y proyectos, enmarcados en el tiempo, en donde se precisará lo necesario para encontrar el punto de inflexión en donde se empiecen a revertir las tendencias observadas por la Institución en los últimos años.

Con lo anterior, se tendrán las bases para la reestructuración del Organismo, en la cual se determinarán los elementos que contendrá cada unidad administrativa, acompañándola con las actividades a desarrollar, emanadas de este planteamiento.

Por último, con lo aquí planteado se contará con los suficientes elementos para poder ajustar los sistemas de información a los nuevos requerimientos del Organismo y lograr con esto, un mejor posicionamiento de la organización, en donde se muestre menos vulnerable a los embates del medio ambiente y en donde se pueda aprovechar en mejor forma la demanda que se presente.

## 2 ANALISIS DEL ENTORNO

### 2.1 DEMANDA DE SUELO

El hacinamiento y los asentamientos irregulares son los patrones que mayor impacto tienen en el desarrollo urbano, ya que inciden negativamente sobre el bienestar y la integración social, así como en la conservación del medio ambiente. Atender la demanda de suelo para este grupo de la población representa un reto para la sustentabilidad y un imperativo de justicia social.

El problema en el asentamiento urbano irregular se genera por la compra que realiza un tercero a los ejidatarios o comuneros sobre un pedazo de tierra. Al no contar los bienes ejidales o comunales con el dominio pleno, estos están fuera del comercio, de tal forma que cualquier acto jurídico que se realice sobre ellos no existe. La personas ahí asentadas creen tener un derecho por haber adquirido el predio, el cual es ilegítimo, aunque hayan pagado un costo.

Algunas veces los comisarios ejidales permiten que se lleven acabo dobles y hasta triples sesiones de derechos sobre un mismo predio, en donde además se establecen mecanismos de ocupación; si no se ha construido en el plazo de un año, nada les impide volver a venderlo y así sucesivamente.

El entorno en el cual se marca la actividad del Organismo se suscribe en base al análisis de la oferta y la demanda asociada al mismo. Las actividades de Corett se derivan de las solicitudes de regularización de los diferentes núcleos ejidales que atienden a las respectivas oficinas, lo cual no implica que todas estas solicitudes prosperen debido a que dichos asentamientos se encuentran en zonas no aptas. Por otro lado, no todos los agentes acuden al Organismo a requerir de la regularización, por lo que se puede afirmar que esta institución no abarca toda la atención que se requiere respecto a la demanda existente.

En términos de la demanda, el plan Nacional de Desarrollo Urbano y Ordenación del territorio 2001-2006 describe al sistema urbano nacional como los asentamientos desarrollados a lo largo del territorio nacional, los cuales no se relacionan con los de tipo rural. Este documento señala que en el año 2002 los asentamientos urbanos a través del territorio nacional, contaban con alrededor de 14.8 millones de hogares, estimando que de estos, 500 mil no tenían casa que habitar y cerca de 3.5 millones se vieron obligados a ocupar el suelo de manera irregular.

Lo anterior nos da una primera aproximación de los asentamientos irregulares, que al restarlos de los cerca de 2 millones de predios regularizados por la institución, nos habla de otra cantidad similar que, no ha sido regularizada, lo ha sido por entidades estatales o municipales, o bien, por encontrarse en zonas no aptas para el desarrollo urbano, no ha procedido su regularización.

Paralelo a lo anterior, actualmente se estima que existen un poco más de 500 mil predios a regularizar, lo cual aunado al crecimiento de la población, que según el plan mencionado crecerá en 7.6 millones de personas y se formarán cerca de 2.7 millones de hogares, de los cuales el 66% de las viviendas se destinarán a familias con ingreso inferiores a 5 salarios mínimos, nos dan una adicional de 1.7 millones de viviendas que requerirán la incorporación de 12.500 hectáreas adicionales.

Sin embargo, "para lograr desarrollos integrales que desalienten la segregación y fomenten la cohesión social, mejoren las condiciones de seguridad de la zona y contribuyan a reducir los costos asociados al transporte, se requerirá incluir cerca de 6,000 hectáreas adicionales destinadas a vivienda para grupos de mayores ingresos, al comercio y a los servicios vecinales, con lo que el requerimiento total suma cerca de 18,500 hectáreas"<sup>5</sup>.

Por otro lado, para poder avenirse de suelo, cabe hacer notar que el 51% del suelo del país corresponde a propiedad ejidal y comunal, mientras que dos terceras partes de la tierra que circunda los polígonos urbanos es propiedad social. Lo anterior significa que las ciudades enfrentan un rígido acordonamiento regulatorio a su expansión, teniendo que tener que realizar forzosamente, negociaciones con los núcleos agrarios para la incorporación de suelo al desarrollo urbano y a la regularización de lotes.

## 2.2 OFERTA DE SUELO

Por el lado de la oferta, a las acciones de expropiación de los gobiernos estatales y municipales y las acciones de regularización de Corett, se suman las superficies incorporadas mediante la adopción del dominio pleno vía la Procuraduría Agraria y el Registro Agrario Nacional y por las aportaciones de suelo a sociedades mercantiles, a través de la Procuraduría Agraria y el Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal (FIFONAFE).

De acuerdo con los organismos estatales de vivienda y las delegaciones estatales de Sedesol, la reserva propiedad de los gobiernos estatales, municipales y de organismos de vivienda que se podrían aplicar para atender la demanda de vivienda tipo básica y social suma cerca de 17 mil hectáreas, determinándose que en Aguascalientes, Colima, Durango, Guerrero, Michoacán, Quintana Roo y Zacatecas, se tiene una reserva suficiente para alojar la demanda de suelo para los próximos 6 años; en cambio, en Baja California, Distrito Federal, Hidalgo, Jalisco, Morelos, Nayarit, San Luis Potosí, Sonora, Tamaulipas y Veracruz, la reserva no alcanza para atender dichos requerimientos.

<sup>5</sup> Plan Nacional de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio. Gobierno de la República SEDESOL, México, 2001.

La nueva ley agraria establece que además de la expropiación, también se pueden sustraer tierras propiedad del ejido, por medio de la concertación, esto es, que los solicitantes de una superficie ejidal, que pretendan de alguna manera el mejoramiento o aprovechamiento de las tierras, pueden convenir con los ejidatarios propietarios de ellas, tomando en cuenta las leyes, reglamentos y planeas vigentes en materia de asentamientos humanos.

Asimismo, señala el ordenamiento citado con anterioridad, que las tierras ejidales adjudicadas de manera individual o colectiva, podrán ser incorporadas al desarrollo urbano de la población y que la asamblea ejidal reconocerá la decisión de los ejidatarios para que obtengan el pleno dominio de sus parcelas, las que podrá usar, disfrutar o venderlas si lo cree conveniente sin que la propia asamblea pueda intervenir sobre la determinación.

Retomando el artículo 23 de la ley agraria, los ejidatarios que tengan el pleno dominio de sus parcelas con o sin autorización de la asamblea, podrán solicitar al registro agrario nacional para que sus tierras sean dadas de baja y dejen de pertenecer al régimen ejidal, y expidiéndose el correspondiente título de propiedad el cual será inscrito en el registro público de la entidad respectiva, quedando sujetas a la reglamentación de carácter común, es decir, como propiedad particular (artículo 82).

De esta forma, las tierras parceladas pueden ser utilizadas tanto para la explotación, aprovechamiento e inclusive, prever el crecimiento de la población. Si bien es cierto que estas tierras se pueden incorporar al desarrollo urbano, consideramos que estas no son suficientes para resolver el problema de los asentamientos humanos, en virtud de que su extensión se encuentra limitada y su localización no este acorde con los planes y programas de desarrollo urbano.

Adicionalmente, La ley agraria señala que las tierras de uso común son inalienables, imprescriptibles e inembargables, salvo en los casos de manifiesta utilidad para el núcleo de población ejidal; estos podrán transmitir el dominio de las tierras a sociedades mercantiles o civiles en las que participen el ejido o los ejidatarios.

En suma, la incorporación de terrenos ejidales de uso común al progreso urbano solo procede cuando la propiedad o el dominio de dichas tierras, pasa a sociedades mercantiles, cuenten con un proyecto de desarrollo urbano y las autorizaciones del uso del suelo, servicios y obras de infraestructura, apegado estrictamente a los planes y programas de desarrollo de la entidad correspondiente, así como con utilización de grandes extensiones de tierra (100 hectáreas en adelante). Para que este proyecto alcance su realidad, es primordial la realización de un contrato de promesa para la constitución de la sociedad mercantil.

Entre los diversos tipos de sociedades mercantiles, la sociedad anónima de capital variable es la más conveniente, pues los socios participan en forma equitativa en proporción a los beneficios del negocio, obligándose a responder hasta el límite de sus aportaciones y con un capital flexible; estas se pueden constituir con la participación de:

- Ejidatarios (inmobiliaria ejidal)
- Ejidatarios y Sector Público (inmobiliaria paraestatal o paramunicipal).
- Ejidatarios en iniciativa privada (inmobiliaria privada).
- Ejidatarios, Sector Público e Iniciativa Privada (inmobiliaria mixta).

Por lo anteriormente expuesto, consideramos que las sociedades mercantiles mixtas podrían ser una buena opción para la convergencia de los diferentes actores en la incorporación de suelo al desarrollo urbano y la vivienda, actividad paralela, que fue asignada a Corett a partir del decreto expresado con anterioridad, de 1999.

Resumiendo los datos expresados con anterioridad, observamos que la Corett ha expropiado cerca de 5 mil hectáreas por año de suelo social para la regulación de asentamientos humanos, lo que ubica a la institución en estudio a tener que atender en los próximos tres años, en forma adicional, por un lado, a una demanda similar para aquellos núcleos que no han solicitado la regularización o aquellos que se lleguen a incorporar si no se cuenta con reservas territoriales, o sea, cerca de 15,000 hectáreas más.

Por otro lado, para términos de desarrollo urbano y vivienda requerirá incorporar al desarrollo urbano, como ya lo dijimos otro tanto igual o mayor al expresado para la regularización de asentamientos irregulares; esto es, requerirá crecer dos veces más, reestructurarse o hacer un ejercicio de reingeniería, dependiendo de la voluntad política que se relacione esta problemática. No hacer nada y dejar que se reaccione conforme los problemas se vayan desbordando, es otra opción que acarrearía mayores problemas de desarrollo social para la población.

Asimismo, existen diferentes agentes que pueden llegar a realizar acciones encaminadas a regularizar predios e incorporar suelo al desarrollo social, por diferentes formas que van desde la expropiación, hasta la formación de sociedades inmobiliarias.

La participación de Corett para cualquiera de las anteriores posibilidades, podría ser mediante su asociación en actividades en las que muestra una ventaja comparativa, esto es, la instauración de expedientes técnicos, las negociaciones con los núcleos agrarios, la delimitación de polígonos y la notificación asociada, así como en la inscripción de títulos de propiedad, dependiendo de la visión y alcances que se lleguen a delinear, en forma más precisa.

La reestructuración orgánica que se llegue a realizar dependerá del nivel al que se llegue a precisar la demanda, lo cual, dada la limitante que existe para incrementar las estructuras en el sector público deberá de realizarse por la vía de la desconcentración de recursos, funciones y facultades, trasladados a las diferentes regiones del país.

## **2.3 ASPECTOS SOCIOECONOMICOS**

El proceso económico relacionado con el Organismo en estudio se identifica con las inversiones que se tienen que realizar con los trabajos técnicos informativos, las indemnizaciones que se le pagan a los núcleos agrarios, las cartografías y la elaboración y tramitación de las escrituras.

Para la integración de los expedientes técnicos que se llegan ha instaurar para su tramitación ante la Secretaria de la Reforma Agraria, conllevan trabajos de tipo topográfico y de integración documental que representan un esfuerzo importante para poder expropiar los terrenos sobre los cuales se encuentran los asentamientos irregulares.

Para cuando se lleguen a publicar los decretos ya expropiados, adicional a las negociaciones correspondientes que se tienen que realizar con los núcleos agrarios, se tienen que devengar la indemnización respectiva, lo cual representa una de las principales inversiones que realiza Corett, sobre todo que por lo regular los núcleos ejidales llegan a solicitar un monto mayor.

Otras de las erogaciones que realiza el Organismo se relacionan con la elaboración de las cartografías y del censo de uso del suelo, así como la elaboración y tramitación de las escrituras que se le proporcionan a los vecinos.

Todos los anteriores costos, se busca, que exista un equilibrio económico, ya que esta empresa publica realiza su actividad en el marco de una función social y no utilitaria. Todos esos egresos, por lo tanto, se deberán de comparar a los siguientes ingresos que recibe esta institución, estos son:

- Por contratación
- Por escrituración
- Por suelo libre.

Cabe aclarar que para la contratación conlleva la alternativa del otorgamiento de crédito, lo cual significa que se cuenta con una cartera, la cual se clasifica en normal, vencida e interese moratorios, las cuales crecen día con día.

Dado que debe de existir, como dijimos con anterioridad, debe de existir un equilibrio entre los ingresos y egresos, esto no siempre se da, ya que muchas veces, por un lado, los costos de regularización rebasan a los ingresos recibidos y, por otro lado los ingresos se demoran en recabarse debido principalmente a que la población a la cual va dirigido el programa, en muchas ocasiones tienen dificultades para poder satisfacer otras necesidades no relacionadas con las básicas.

Dado lo anterior y las crisis económicas por las que ha atravesado nuestro país, el Organismo ha tenido que disponer en varios ejercicios de su patrimonio para poder cubrir sus necesidades, lo que puede ocasionar que este no se pueda mantener con sus recursos y tenga que recurrir a los fiscales, lo cual no sería bien visto dadas las limitantes económicas por las que atraviesa nuestro país.

## **2.4 ASPECTOS POLITICOS**

Al ser Corett una empresa paraestatal, no esta exenta del entorno político que se vive en la nación, ya que sus acciones se encuentran directamente relacionadas con las del ejecutivo federal.

La transición política experimentada por nuestro país a partir del año 2000, a afectado en forma importante la operación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, debido a que muchos de los titulares, por un lado no han contado con la suficiente experiencia en este sector, y por otro, no se ha permitido aprovechar la experiencia generada por administraciones anteriores, dado que no se tiene instituido un servicio profesional de carrera para los servidores públicos de este Organismo.

Siendo que en administraciones pasadas se sentían las variaciones sufridas en torno a la organización en las instituciones públicas, en esta administración se ha sentido un mayor desequilibrio, precisamente por no contar con una infraestructura básica que permita mitigar las diferencias en los organismos a partir de los cambios en las direcciones, y por consiguiente en los respectivos estilos de administración.

Aunado a lo anterior no ha existido una relación muy directa entre las necesidades de los puestos y los perfiles de los funcionarios, lo que ha ocasionado que se tengan que utilizar muchos recursos para el adiestramiento de los servidores públicos de niveles superiores.

Al no aprovechar la experiencia con la que cuentan los organismos se provoca que muchas de las acciones y programas se reinventen con el cambio de los titulares; todo esto provocado por no contar con una plataforma de planeación y una estructura orgánica suficiente, para poderle darle continuidad a los proyectos y acciones de los organismos públicos.

Corett no escapa a todo lo anterior y gran parte de los resultados que presenta se deben a los anteriores factores en los que no cuenta con una plataforma administrativa y de organización suficiente que revierta los resultados hasta ahora logrados.

Independientemente de que el Organismo se encuentre inmerso en todo este ambiente, pensamos que con el desarrollo de un sistema de planeación, la reestructuración orgánica de acuerdo a los requerimientos de los usuarios y la demanda requerida, así como de la optimización de sus procesos y sistemas de información, acompañado todo esto de una voluntad política para el desarrollo del Organismo, se puede influir en forma importante, para mostrar otra imagen y posición dentro del entorno aquí descrito.

### **3 ELEMENTOS ESTRATEGICOS**

En este apartado presentaremos, a partir del análisis del sistema, con relación a la determinación de su misión, su visión y la forma en que se ejerce el control y se delegan las facultades, de acuerdo al nivel en el que se encuentra el sistema de planeación, algunos aspectos que generen la promoción y el seguimiento de proyectos que puedan mejorar el posicionamiento de la Organización.

#### **3.1 MISION Y VISION**

##### **MISION**

La misión con la que cuenta el Organismo se relaciona con el siguiente enunciado:

Ser un Organismo descentralizado con patrimonio para la regularización de la tenencia de la tierra en asentamientos humanos urbanos irregulares de origen, fundamentalmente, ejidal o comunal; mediante la realización de diferentes procesos de desincorporación agraria o adquisición, de los predios, y la consecuente enajenación y titulación de los lotes a favor de sus ocupantes; Así como coadyuvar con los municipios en la actualización del registro público de la propiedad; en el reordenamiento, mejoramiento e incorporación de los poblados a los programas directos de desarrollo urbano, y en la inscripción de los lotes catastros municipales.

Como podemos ver, esta misión carece de elementos de precisión sobre los procesos y productos que proporciona, sobretodo los directamente relacionados con la incorporación de suelo al desarrollo regional, por lo que habría que hacer una actualización de la misma para que esta pueda ser un instrumento de identificación de los diferentes miembros, en cuanto a la razón de ser de ellos mismos, para con la empresa; para la mayoría del personal no existe esta identificación, existiendo una disociación entre el desarrollo de cada elemento y el de la misma.

## VISION

Saber hacia donde debe de caminar el organismo es una de los elementos más importantes que deben de especificarse para identificar a los miembros de la organización. Definir la visión es uno de los pilares el proceso de planeación, la cual nos indica las pretensiones del Organismo.

En el caso que nos ocupa, existe una visión que fue formulada hace varios años; es muy general y no cuenta con los elementos de identificación de cada uno de sus miembros, lo cual origina, como se dice en términos coloquiales, que cada cual jale por su lado; esto también se afecta, como lo diremos posteriormente, con el liderazgo y la forma en que se toman las decisiones, entre otros aspectos; esta es:

Ser un Organismo con autosuficiencia presupuestaria para cubrir la demanda de regularización de la tenencia de la tierra, así como construir y administrar reservas territoriales para el desarrollo urbano y la vivienda; en coordinación con las Dependencias, Entidades Federales, Estatales y Municipales, así como en concertación con los sectores social y privado.

Al igual que la misión, es importante una visión más actualizada que retome elementos relacionados con los mecanismos para el desarrollo urbano y regional, en donde Corett podría tomar un papel relevante.

### 3.2 TOMA DE DECISIONES

La forma en que se toman las decisiones son a través de los niveles de dirección, sin la participación, en muchas ocasiones, de otros agentes involucrados. Por otro lado, al no contar con un plan de acción a mediano plazo, se centra la atención a la solución de los problemas urgentes con respuestas rápidas, dejando a un lado la solución de otros, los cuales, por lo regular, se atacan en la medida que se presentan con la característica de urgencia citada.

El nivel de decisión se centra básicamente en la dirección general, y en los responsables de las unidades administrativas, llámense direcciones o delegaciones estatales. De la misma forma, al no existir un sistema de planeación en donde se atiendan los problemas en forma coordinada, completa y de acuerdo a su importancia, la solución a los mismos es efectuada solo por los niveles directivos, sin el logro de un consenso y el enriquecimiento de la misma, al hacer participe a demás elementos involucrados.

Al no contar con los conocimientos y experiencias suficientes y no aprovechar lo existente, se redundo en una falta de liderazgo que provoca la no-identificación y cooperación de todos los agentes para sumar los esfuerzos al desarrollo del propio Organismo.

Como dijimos con anterioridad, la toma de decisiones es cupular; no se identifica a los niveles intermedios ni en los directamente involucrados con las posibles soluciones que puedan solventar los problemas existentes. Las decisiones se toman en base a la información que los niveles superiores llegan a contar, que al no ser completa, repercute en respuestas que provocan una operación deficiente de la organización.

### **3.3 DELEGACION DE FACULTADES**

La delegación de Facultades solo opera en los procesos rutinizados, ya que al no contar con una plataforma y un sistema respectivo, la toma de decisiones no cuenta con cambios sustanciales debido a que estas comúnmente se centralizan, y dado que contamos con una estructura vertical, carecen de la información insuficiente y de los consensos necesarios para que estas puedan tener efectos más sólidos.

Por otro lado, dado que no se cuenta con estructuras acordes a las demandas detectadas en las unidades desconcentradas, se sigue el caso contrario, en el que a partir de una renuncia de algún titular, se da el caso de que el área se llega a quedar a cargo de servidores públicos sin nivel de mando dentro de la Administración Pública Federal, lo cual ocasiona un vacío administrativo que repercute en una operación deficiente.

### **3.4 SISTEMA DE PLANEACION**

El Organismo no cuenta con un Sistema de Planeación derivado de un esquema y una metodología preestablecida, que se traduzca en acciones y proyectos específicos ubicados en un programa, con metas de acuerdo a la capacidad real de la organización y en donde se justifique, a partir de la evaluación observada por cada una de las Unidades Administrativas de acuerdo a su desempeño, la asignación de los recursos respectivos.

El no contar con una plan integral, ha provocado, como ya lo expresamos, que se centre la atención de la Dirección en la solución de los asuntos más urgentes, de acuerdo a la apreciación observada por cada uno de los representantes de las Unidades Administrativas, prescindiendo de la posibilidad de actuar de manera anticipada y conjunta a la solución óptima de los problemas que se lleguen a suscitar.

Haciendo un análisis del proceso de programación que se realiza, encontramos que éste carece de elementos de planeación y control, que permitan contar, a partir de los ajustes que deban hacerse al presupuesto, con un programa más acorde a las posibilidades y en donde los apoyos se otorguen de acuerdo a los criterios de eficacia, eficiencia y productividad y con relación al cumplimiento de sus metas factibles.

En cuanto al sistema de información de avance operativo, se observan actividades de captura de información no necesarias al proceso de planeación y evaluación, redundando en triangulaciones que impactan en la confiabilidad de las cifras que, al no controlarlas, en forma directa, con los generadores de las mismas, provocan inconsistencias.

Por lo anterior, las cifras que se generan, sobretodo en materia de lotes a contratar y de escrituras en revisión y elaboradas, no resultan acordes al momento de confrontarlas con la realidad.

El sistema de evaluación no es un elemento que apoye a la toma de decisiones en materia de promociones, tabuladores, estímulos y asignación de recursos, principalmente, en base a criterios de productividad y eficiencia. Por otro lado, la función de organización, además de no encontrarse definida, se encuentra limitada para la modificación de estructuras, renivelaciones y otros elementos que apoyen el desempeño productivo en cada unidad administrativa y el desarrollo del personal.

Uno de los elementos que no dependen del sistema de planeación, que repercute en la demora u oportunidad de los informes que se llegan a generar, son los reportes que emite la Dirección de Finanzas, los cuales llegan a generarse en más de 45 días al corte del periodo que se maneje. La agilización en el proceso de emisión de cifras financieras, repercute en la elaboración de informes, más acordes a los tiempos que se trate, por parte del área de Planeación, por lo que es importante la agilización que se tenga que seguir con relación a este rubro.

## **4 ANALISIS DEL PROCESO**

### **4.1 INSUMOS**

Los principales insumos del sistema de acuerdo a nuestro modelo conceptual lo tenemos, en primera instancia, con la verificación de asentamientos irregulares, que se inician con las solicitudes de los propios avecinados. Posteriormente, ya elaborados los expedientes técnicos por parte del Organismo, se realiza la tramitación para los mismos por parte de la Secretaría de la Reforma Agraria, culminando este trámite con la Publicación del decreto respectivo.

### **VERIFICACION DE ASENTAMIENTOS IRREGULARES**

Un elemento esencial para la regularización de la tenencia de la tierra son las verificaciones que se efectúan en los poblados que solicitan los servicios del organismo; en muchos casos estas se realizan en periodos acotados principalmente en los primeros meses del año, no dándoseles la importancia debida y considerando este elemento como un mero tramite administrativo.

En el caso de las verificaciones de asentamientos humanos, cuyo comportamiento lo mostramos en el cuadro No.1, observamos que, a partir del año 2000, se ha tratado de mantener su tendencia, sin alcanzar los niveles de años anteriores, lo que nos hace pensar que las metas alcanzadas no han respondido a la demanda potencial, ya que como lo expresaremos en la parte del análisis del entorno, mientras no se cuente con la prevención de reservas suficientes para el desarrollo urbano y la vivienda, los asentamientos irregulares seguirán creciendo.

Esto nos indica que al ser la demanda mayor a las metas logradas, la atención a la misma se ha visto limitada al tener las delegaciones que sujetarse al cumplimiento de sus metas y no ha tener que atender la demanda conforme se presente, ya que este tipo de trabajos solo se realiza en los primeros meses del año en cuestión. El producto de las verificaciones debe de ser una de las tareas más importantes, ya que de ellas se desprenden los insumos para el proceso de regularización.

Un elemento que revierte suma importancia en dentro del concepto anterior, el referente a las verificaciones de las áreas relacionadas con el suelo libre las cuales no se documentan lo suficiente al incorporar aspectos de Desarrollo regional y vincularlo con los planes y programas tanto de los gobiernos de los estados como de los municipios.

CUADRO No. 1



Al no dársele la atención adecuada de acuerdo a los tiempos de solicitud que se le presentan y no efectuar estas que se presentan con el profesionalismo referido se provoca que las diferentes estancias y los núcleos agrarios pierdan interés en la propia regularización y no se integren los expedientes en la forma debida, reduciendo en el corto plazo las demandas para la intervención de Corett.

## PUBLICACION DE DECRETOS

Una vez integrados los expedientes, se sigue, dentro del proceso de regularización, la publicación de los decretos (CUADRO No. 2) lo cual no se realiza en forma directa por medio del Organismo, lo que sin embargo es un reflejo del número de Trabajos Técnicos Informativos que se elaboran para su tramite en la mencionada SRA.

Otro de los factores que incide en lo anterior, es la predisposición de algunos grupos agrarios para continuar con el dominio del poblado al no existir suficientes labores de promoción y orientación por parte del Organismo. Así mismo, la intervención del procede ha sido muy importante para interrumpir las labores de regularización los poblados decretado, debido a la falta de presencia del organismo en los comités respectivos y al hecho de que el mencionado organismo otorga certificado de derechos agrarios (no de propiedad) sin costo alguno.

CUADRO No. 2

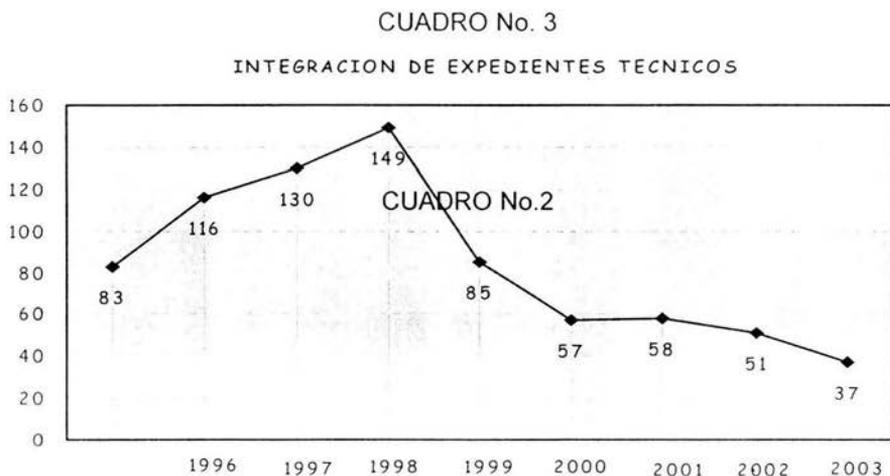


## 4.2 PRINCIPALES PROCESOS

Los principales procesos se relacionan con el desarrollo de los trabajos técnicos, de tipo administrativo, en donde se describen los aspectos materiales y financieros con los que cuenta Corett; los aspectos humanos, hemos decidido tocarlos en el siguiente inciso, debido a la relevancia que reviste.

### INTEGRACION DE TRABAJOS TECNICOS

En cuanto a la integración de expedientes para ser instaurados a la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) para poder expropiar el lote irregular por medio de un decreto presidencial, vemos en el cuadro No.3, que aquí la tendencia es notoriamente a la baja, cuyas causas las describiremos en la parte del diagnóstico referente a los diversos procesos.



Dado los tiempos que se llegan a dar desde la solicitud a regularización hasta la operación de los decretos, y al no mantener el contacto y la comunicación con los núcleos agrarios surgen las oposiciones a la regularización, reduciendo de esta forma nuestra actuación.

Los principales problemas relacionados con este punto se relacionan con la mala integración de los expedientes técnicos, los cuales, una vez enviados, les falta la documentación básica que se tiene que volver a recopilar en las Delegaciones.

Asimismo, se observa una falta de atención en la gestión por parte de las unidades administrativas desconcentradas, con las dependencias interinstitucionales relacionadas con el proceso relacionado con la integración de expedientes. A esto habría que sumarle lo limitado en los recursos técnicos humanos con los que se cuenta para llevar a cabo estas tareas.

Con relación al equipo, encontramos que, por un lado, este no es suficiente en la mayoría de las Delegaciones, y por otro, no se le llega a dar el mantenimiento requerido debido a que las autorizaciones para repararlos, así como para reponerlos, conlleva un tiempo considerable.

Adicionalmente a lo anterior, nos encontramos con la limitante de los recursos humanos, al no encontrar con los perfiles y catálogos acordes a los puestos que se realizan, así como falta de capacitación y de estímulos económicos, lo que como ya dijimos, origina que las personas más aptas no se pueden retener en el organismo.

## EJECUCION DE DECRETOS

La ejecución de decretos, mostrada en cuadro No. 4, es una de las etapas más medulares para la regularización de asentamientos irregulares, ya que es aquí donde se negocia con los núcleos agrarios los términos y montos para la operación de decretos; es ahí donde se presentan las oposiciones al mismo por las causas presentadas en su referente apartado dentro del diagnóstico.

Con relación a los decretos no ejecutados se observa la franca oposición de los ejidatarios a continuar con el dominio del poblado, tratando de influir en los colonos para oponerse al proceso de regularización y manifestando adicionalmente, su inconformidad, al solicitar un mayor monto de indemnización mediante un pago compensatorio.

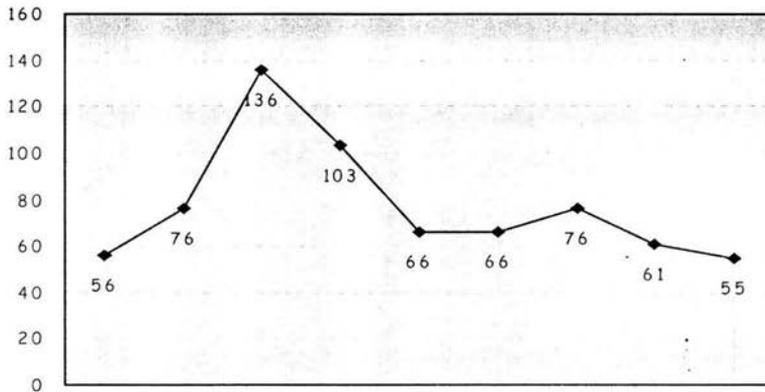
Asimismo, existen retrasos en el proceso de regularización por las prórrogas para la actualización de los dictámenes valuatorios, al encontrarse los decretos publicados, con fechas próximas al vencimiento de su avalúo o ya vencido este, observándose limitada la vigencia del mismo, al tener que tramitarse por seis meses que, en el mayor de los casos, resultan insuficientes.

En los poblados ya ejecutados sin inicio de contratación se conjuga la negativa de los ejidatarios a aceptar el proceso de regularización, con conflictos de intereses al interior del núcleo ejidal, en donde se promueve la intervención del Procede, dada la falta de comunicación de las Delegaciones con estos grupos ejidales.

Aunado a lo anterior, entorpece el desarrollo del proceso de contratación, la lentitud con que las instancias estatales y municipales registran la cartografía dada la falta de gestoría implícita, así como por los problemas técnicos en la elaboración de las mismas, lo cual repercute en la propia contratación.

CUADRO No. 4

EJECUCION DE DECRETOS



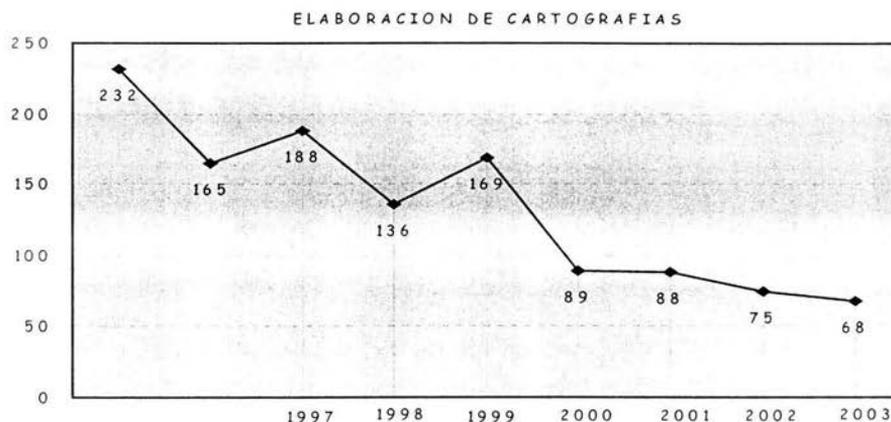
## ELABORACION Y ACTUALIZACION DE CARTOGRAFIAS

En esta parte, es importante observar que de acuerdo a los resultados que la tendencia nos muestra, cada vez son menos las operaciones de decretos y por ende, la oposición a la regularización, por lo que hay que poner mayor énfasis en la revisión de los datos aquí mostrados, lo cual es insumo indispensable para la elaboración de cartografías, cuyos resultados, como lo vemos en cuadro No.5, son un reflejo de lo anterior.

Respecto a los parámetros necesarios para llevar a efecto la elaboración de cartografías, encontramos una falta de conocimiento o de seguimiento de las normas establecidas, al no ser suficiente su difusión al interior de cada Unidad Administrativa.

Así mismo, en materia de actualización de cartografías, se observa una falta de mantenimiento en sus sistemas de información, al no asentarse los cambios de fusiones y subdivisiones, en forma permanente; esto, aunado a los tiempos que tardan los gobiernos estatales y municipales para sus respectivos registros, hacen que los expedientes y las cartografías existentes, no conlleven datos reales.

CUADRO No. 5



Lo anterior responde también a que, como lo dijimos con anterioridad, la mayoría de las Delegaciones no cuentan con los recursos adecuados que apoyen, en forma permanente, los trabajos técnicos necesarios.

En cuanto a los comités de regularización, no se constituyen todos debido a que no se cuenta, en forma oportuna, con la información de apertura de poblados, lo cual impide actuar en el tiempo necesario para constituirlos. Así mismo, las delegaciones no atienden en forma debida la respectiva normatividad, al no considerar necesaria la instauración de los mismos y no apoyar la consecuente capacitación de las mesas directivas.

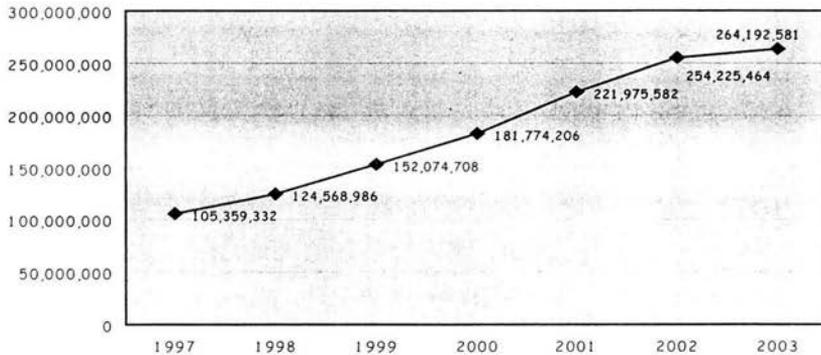
#### RECUPERACION DE CARTERA

Si observamos el comportamiento de este rubro a través del tiempo, observamos que, sobretodo en la parte de cartera vencida, esta ha venido creciendo por la falta de programas acordes que, por un lado, permitan informar a los vecinos sobre los saldos correspondientes y por otro, no se efectúen los cobros con los mecanismos y los tiempos adecuados.

Un aspecto importante que hay que observar en este rubro es la importancia que tiene la estructura orgánica para poderle dar la atención adecuada a este renglón ya que depende de la infraestructura en recursos humanos y materiales y la accesibilidad a los deudores para que se pueda disminuir el concepto en cuestión, ya que existen lugares en donde la concentración de recursos es mayor a la demanda y viceversa.

CUADRO No. 6

CARTERA VENCIDA



Así, han resultado insuficientes las acciones emprendidas por parte de las delegaciones para poder revertir el incremento en el número de adeudos y su monto, dada la falta de presencia en todos los poblados por tener que atender otras actividades relacionadas con el cumplimiento de las metas de contratación y escrituración.

De la misma forma, aunque parezca reiterativo, no se cuenta con la información permanente y constante de los compromisos de pagos de los adevendados por no contar con una estrategia amplia que haga más efectiva la recuperación de la cartera.

ASPECTOS JURIDICOS

La insuficiencia, inobservancia, rigidez y contradicciones en la normatividad, dentro del proceso de regularización, ocasiona que el seguimiento de los problemas jurídicos, rebasen las capacidades del propio Organismo para poder atender, todos estos casos, de manera optima. Esto, especificado para cada una de las etapas correspondientes, nos muestra lo siguiente:

Existen etapas dentro del proceso de regularización, como es el caso de las dobles contrataciones, en las que se carece de reglas y procedimientos claros que permitan el adecuado seguimiento y evaluación correspondiente.

Paralelamente, se observa una inadecuada compilación de la normatividad que rige el organismo, la cual se encuentra dispersa y difusa y con una escasa difusión, en virtud de la falta de procedimientos para su conjunción.

Por otro lado y en muchos de los casos, la normatividad resulta insuficiente, como es el caso de la cartografía no autorizada, mal elaborada o respecto a sus modificaciones, así como para las formas de comprobación de ciertos gastos.

Uno de los factores que afecta el incumplimiento de la normatividad, se relaciona con la inobservancia de la misma al no emitirse responsabilidades por su falta de cumplimiento y no existir las instancias que vigilen y hagan cumplirlas, en forma más estricta.

Asimismo, la normatividad, en muchos casos, resulta contradictoria como es el caso de la forma de contratación, la cual no opera en forma óptima debido a lo innecesario de los pagares, dada su contradicción con la traslación de dominio, además de que estos no se elaboran en forma adecuada, dejan que se expiren y, en varias ocasiones, no se llegan a cobrar.

Independientemente de no contar con estadísticas sobre el porcentaje de atención y de juicios ganados y perdidos, así como de su análisis costo beneficio, observamos, en primer instancia, que la demanda rebasa la capacidad de la auditoría en este rubro, para el financiamiento de responsabilidades, en el caso de que se observe una falta de ética de los servidores públicos correspondientes.

De la misma forma, la defensa legal de los intereses del organismo resulta ineficaz e ineficiente debido a las deficiencias, como dijimos con anterioridad, durante todo el proceso de regularización, como es el caso de las formas de contratación y la incorrecta ejecución de los decretos expropiatorios, así como a la escasez y limitación de recursos para comprobar gastos para atenderlos.

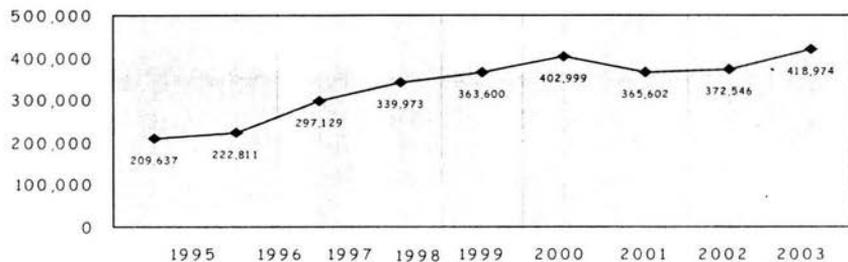
#### **4.3 RECURSOS**

##### **FINANCIEROS**

En la parte financiera, vemos en los cuadros No. 7, 8 y 9 los alcances logrados en ingresos, egresos y por consiguiente en la relación ingreso menos gasto. Respecto a los ingresos, observamos un estancamiento del año 2000 al 2002, con un repunte en el 2003, principalmente logrado por la venta de suelo libre. Sin embargo, los egresos, no obstante los enormes esfuerzos por limitar las erogaciones en materia de recursos humanos y materiales, muestran un incremento cada vez mayor.

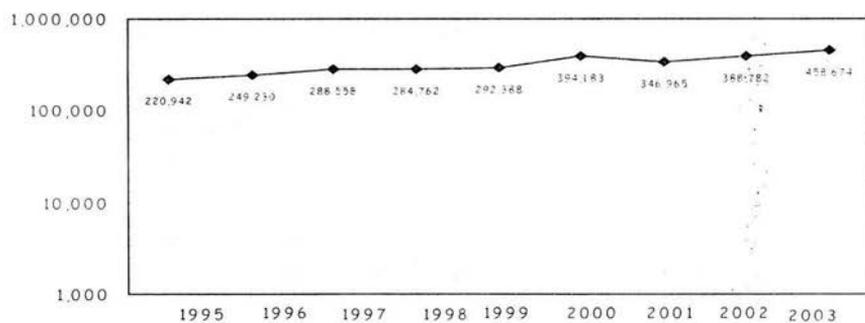
CUADRO No. 7

INGRESOS



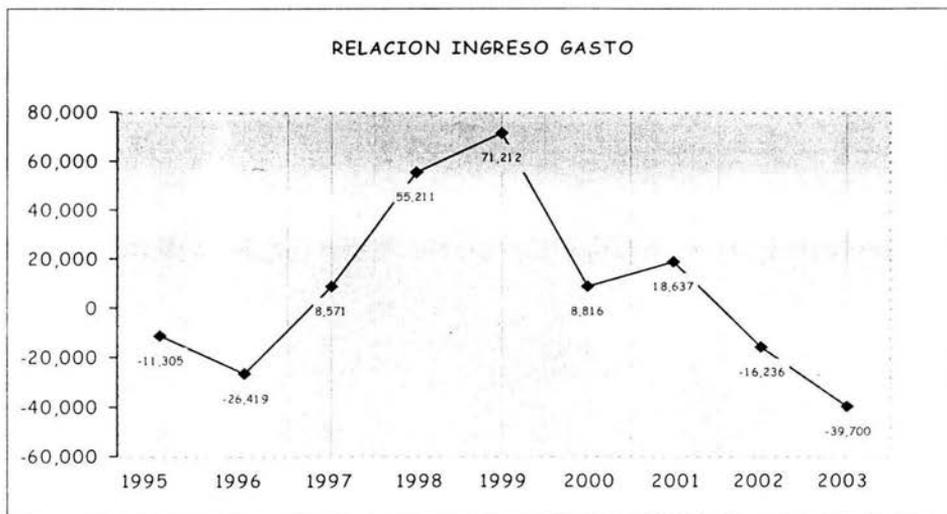
CUADRO 8

EGRESOS



Reflejo de lo anterior es la relación que se logra al quitarle a los ingresos los egresos, lo que deriva en la grafica mostrada en el cuadro No. 9.

CUADRO No. 9



La falta de cumplimiento oportuno por parte de algunas delegaciones en el envío de la información a oficinas centrales, sobretodo en lo relacionado con la captación de ingresos, con el subsiguiente retraso para la elaboración de los diversos reportes que se tienen que rendir en forma sistemática es originado, en muchas ocasiones, por la no-aplicación de los lineamientos para el ejercicio del gasto al no contar con elementos de consignación de responsabilidades para el caso del incumplimiento en los mismos.

Así mismo, a la falta de preescisión en el manual de organización relacionado con esta área, habría que adicionarle la falta de equipos y sistemas electrónicos confiables, así como de capacitación y estímulos al personal.

El Manual de organización no acorde a las funciones que se realizan; manuales de procedimientos obsoletos y faltos de criterios definidos para la asignación de recursos; falta de normatividad en la desconcentración de funciones administrativas; la subutilización y falta de organización del personal; las deficiencias en los sistemas de información; los rezagos, carencias y falta de control para los recursos materiales, y, como dijimos, la falta de capacitación, son algunos de los problemas observados en este renglón.

En cuanto a la administración del personal, observamos:

- Opera con un esquema centralizado, lo que ocasiona una deficiente respuesta operativa.
- Se carece de un sistema estadístico adecuado que permita conocer información por género, edad, escolaridad y años de servicio, del personal de Corett.
- Registros y controles de personal deficientes.
- El sistema automatizado de recursos humanos es deficiente.

## MATERIALES

Los principales problemas relacionados con el Organismo estriban en el bajo aprovechamiento de los recursos, métodos y sistemas con los que cuenta, ya que el personal no se encuentra eficientemente distribuido, de acuerdo a sus cargas de trabajo; sus procesos cuentan con un amplio margen de tiempo de respuesta, así como los resultados, producto de la utilización de sus programas financieros y presupuestales, requiere de mayores niveles de confiabilidad y articulación con las cifras de tipo operativo.

En materia de desarrollo de sistemas, por un lado, no han mostrado suficiente efectividad, confiabilidad y compatibilidad, al no utilizar mejores tecnologías, y por otro, los usuarios han mostrado apatía por utilizarlos, descuidando su mantenimiento y actualización.

Para el caso mantenimiento de sistemas se requiere de la optimización de este proceso, de tal forma que las delegaciones cuenten con mayores posibilidades de ejercer esta acción de una forma más ágil.

Desde el punto de vista electrónico, además de la falta de conciliación con otros sistemas relacionados con la operación, se adicionan las constantes fallas en la red informática que afectan las tareas diarias que se realizan, no contando con alternativas de solución, en el caso de que esta pueda fallar.

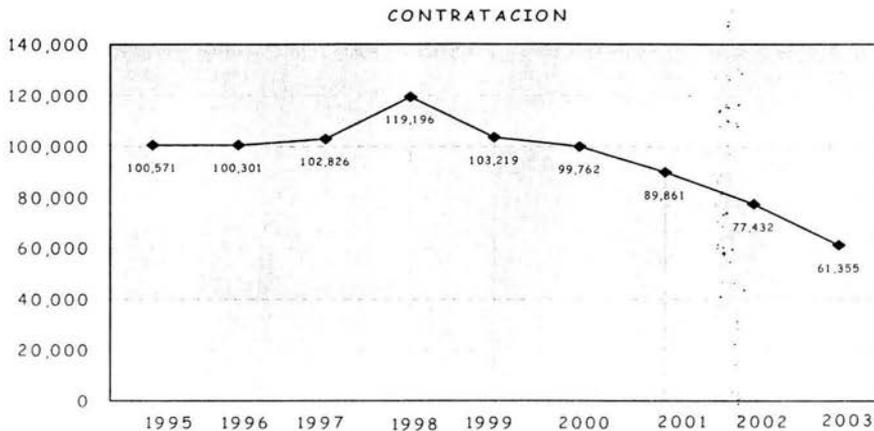
## 4.4 PRODUCTOS

### CONTRATACION

Los subprocesos mostrados con anterioridad nos van a impactar de diferentes formas en la elaboración de los contratos que se signan con los ocupantes o posesionarios de los lotes a regularizar, mostrándose las cifras, en cuadro No. 10, como un producto cuyos resultados se muestran también con decrementos exponenciales, lo cual nos muestra una situación problemática a tratar.

Las dificultades que se muestran para el proceso de contratación se originan, entre otros factores, con la insuficiencia de personal capacitado, catalogado y motivado; la inconformidad con los precios de regularización en lotes baldíos, comerciales, en construcción o con superficie mayor, dada la inadecuada labor de promoción y sensibilización para explicar el motivo del precio.

CUADRO No. 10



Aunado a lo anterior, habría que sumar la politización de la población objetivo dada la influencia de los líderes en la localidad, así como el bajo nivel socioeconómico de los vecindados y la falta de coordinación entre las áreas técnica, jurídica y de Operación para poder interpretar adecuadamente las cartografías y los problemas legales que se llegan a suscitar.

Uno de los elementos que afecta el cumplimiento de metas, es la asignación de las mismas de acuerdo a los inventarios controlados centralmente y las posibilidades reales de las unidades administrativas, lo que ocasiona una asignación de las mismas, en muchos casos, no acordes a la realidad.

Habría que adicionarle el alto porcentaje de poblados agotados al no aplicarse las políticas para desincorporar poligonales y no contar con la presencia y los recursos humanos necesarios para atender todos los poblados a regularizar, lo cual es consecuencia del inadecuado control, registro, reporte, y seguimiento de la contratación.

## INCORPORACION DE SUELO LIBRE.

Con relación al Indicador Estratégico "Instauración de Expedientes Técnicos ante las Autoridades Competentes para la Incorporación de Hectáreas de Suelo Libre al Desarrollo Urbano y la Vivienda el principal efecto se relaciona con la falta del acta de asamblea ejidal o comunal que autorice llevar a cabo la expropiación de las tierras propiedad de los sujetos agrarios.

Esto quiere decir que en este rubro se carece de una planeación que contemple la estrategia adecuada para poder atacar estas posibilidades del mercado, las cuales se traducen en la opción de desarrollo regional que se pueda contraponer a los asentamientos irregulares.

Para este punto se tendría que realizar un ejercicio de planeación estratégica mediante el cual, a partir de las oportunidades y fortalezas del Organismo se pueda este sobreponer a sus debilidades y amenazas.

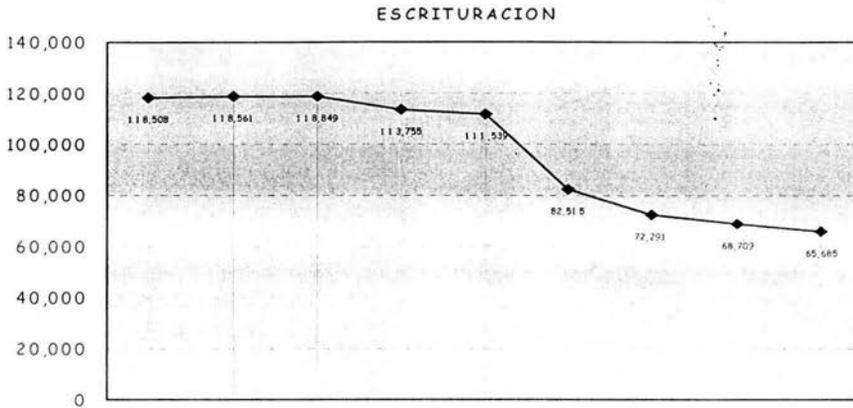
Asimismo, es en este renglón en donde se puede delinear el futuro de la Institución en el corto o mediano plazo, sin dejar de descuidar y posiblemente desconcentrar, la función de regularización, tomando como base un estudio de reingeniería de procesos.

## ESCRITURACION

El fin último para la regularización de lotes es la entrega de escrituras, sin embargo se ha establecido la meta de elaboración de escrituras como el último paso del proceso en estudio; en el cuadro No. 11 se muestran las cifras logradas en los últimos años como la conjunción de los vicios y errores mostrados en las etapas anteriores y que posterior a la propia elaboración de escrituras, se desarrollan problemas adicionales.

El incumplimiento de la meta de escrituración se debe principalmente a las deficiencias en la metodología utilizada para el establecimiento de las mismas y a los procedimientos judiciales en trámite, lo cual imposibilita la conclusión del proceso mismo. Esto es que en muchos casos la designación de las metas no corresponden a los recursos asignados, ya que existen delegaciones con un mayor potencial para cumplir con este rubro y existen otras que su desempeño esperado difiere de la estructura orgánica asignada y los problemas que se tienen con la titulación, los cuales presentan dificultades desde las primeras etapas del proceso.

CUADRO No. 11



Adicional a lo anterior, entre los principales problemas que se relacionan con este rubro, mencionaremos los siguientes:

- El cambio de representantes de Corett en diversas entidades, sobretodo los efectuados con un carácter puramente político, al tener que atender a ciertos compromisos, dejando a un lado los perfiles de puesto y no contando con el soporte de una estructura orgánico funcional ajena a estos factores.
- Muchos de los estados y municipios del país han cancelado los apoyos fiscales y administrativos que venían otorgando al Organismo, lo que ha elevado el costo de las escrituras.
- La oposición de los núcleos agrarios a la ejecución de decretos expropiatorios, argumentando incrementos en el pago de indemnización, y regularización de lotes de ellos o sus hijos, sin costo alguno.
- Polígonos decretados a favor de Corett, cuyos lotes han sido regularizados por Procede o los poseisionarios cuentan con escrituras emitidas por autoridades estatales o municipales.

Como dijimos con anterioridad, en esta última etapa de la regularización, salen a relucir todos los errores, vicios y omisiones que se realizan con anterioridad, por lo que se deberá de contrarrestar todo esto, con en el mejoramiento de los procesos realizados con anterioridad.

Respecto a los de eventos de entrega de escrituras, en muchas ocasiones, no resultan exitosos por diversos factores, entre los que destacan: documentos con información parcialmente actualizada; no coincidencia de los datos del Ra-3 con los proporcionados con la Delegaciones en cuanto a disponibilidad de escrituras; falta de delimitación de las ingerencias y recursos con los que participan los diferentes agentes involucrados; y falta de determinación en las responsabilidades asignadas a los participantes, dentro de la logística del evento.

Por último, cabe hacer notar que la insuficiencia en la atención de la demanda ciudadana se ve interferida por la falta de atención de las diferentes unidades administrativas, al no contestar en los tiempos determinados y no atender en forma personalizada. Adicionalmente, la respuesta en este renglón se ve mermada por las resoluciones que instancias públicas externas ofrecen con tiempos de respuesta extemporáneos.

## **5 FACTORES HUMANOS**

### **5.1 COORDINACION Y TRABAJO EN EQUIPO**

Una de las características en la formación de los diferentes grupos se centra en la conformación de estos a través de las diferentes administraciones, estableciendo un vínculo de lealtad con aquellas personas que ofrecieron las oportunidades de empleo.

Al no existir una posición institucional en la que ante todo se interponga la organización, se le da mayor confianza a las personas que se llegan a incorporar al nuevo grupo administrativo, dejando a las anteriores en un marco de desconfianza en donde, como círculo vicioso no se establecen el compromiso pleno entre estos.

Lo anterior responde también a la falta de identificación con el organismo, ya que no existe una carrera, en donde los integrantes se deban más a la institución, que a los grupos prevalecientes.

### **5.2 RELACIONES INTERPERSONALES**

Existe falta de coordinación entre las áreas; estas trabajan para sí y no para el conjunto, alineadas solo al nivel inmediato superior.

Los trabajos se desarrollan en base a las prioridades, que en forma continua, marcan los niveles superiores, lográndose la participación de los agentes más relacionados con cada uno de ellos, dejando el trabajo de rutina para los demás elementos, el cual no alcanza a ser suficiente, dado que no se incorporan nuevas

actividades, en forma continua, como producto de los proyectos derivados de un plan de desarrollo organizacional.

Lo anterior trae consigo una desvinculación del trabajo en equipo, así como una inequitativa distribución de las cargas de trabajo, con el subsecuente desaprovechamiento de los recursos del organismo.

No existe cooperación entre grupos, dadas las circunstancias anteriormente citadas, implicando esto una falta de confianza y de cooperación entre las áreas y al interior de cada una de ellas.

La óptima operación del Organismo se ve afectada por la falta de articulación de cada una de sus unidades administrativas y, como lo hemos expresado con anterioridad, al no identificarse el personal con la misión y visión del Organismo y no contar con un sistema de planeación que mitigue los problemas existentes, así como las limitantes y deficiencias, durante todo el proceso de regularización, desde la integración de expedientes y la elaboración de cartografía; pasando por la contratación y escrituración, hasta la asignación de los recursos con los que el Organismo cuenta.

La estatificación de grupos, dada la falta de liderazgo, implica una falta de comunicación en el ámbito de los mandos gerenciales, lo cual involucra, así mismo, la falta de comunicación con los niveles operativos y por consiguiente de los operativos con los niveles directivos.

Lo anterior repercute en que la información y los productos que se llegan a realizar, no cuentan con el contenido y la calidad suficiente.

### **5.3 COMUNICACION Y CONFIANZA**

La comunicación dentro del Organismo se realiza de acuerdo a las normas establecidas en dependencias y entidades de la administración pública, mostrando una dirección vertical y ascendente para influir en la toma de decisiones, y vertical descendente para ejercer las instrucciones correspondientes.

Asimismo, existen causas en sentido transversal en el que puede existir comunicación dependiendo del nivel al que se trate y ha niveles inferiores, no así, en muchas ocasiones, de niveles inferiores ha superiores, sobre todo tratándose de otras áreas administrativas.

Existe otro tipo de comunicación directa tratándose del grupo directamente relacionado con la dirección en el que, como se acostumbra en el sector público, solo ingresan las personas que tienen alguna relación personal con este grupo. Independientemente de que se tenga establecido el término de confianza para los servidores públicos que no cuentan con base, el término real se emplea para el grupo anteriormente descrito.

## **5.4 APRENDIZAJE E INNOVACION**

Al encontrarse los canales de comunicación truncados y la persistencia de grupos, el aprendizaje se limita, en detrimento del desarrollo de la propia organización.

Debido a lo anterior, la rutinización de actividades y el tener que remitirse en muchas ocasiones a aspectos institucionales urgentes, limitan la innovación, la cual se centra en los mandos directivos, que al no contar con la participación de agentes con experiencia, esta se muestra carente de elementos relevantes para apoyar el mejor desarrollo del Organismo.

## **5.5 COOPERACION Y COMPROMISO**

No existe identificación con el grupo del primer nivel que administra, por parte de los inferiores, debido a la falta de conocimiento y experiencia de estos, con relación al eficaz funcionamiento del organismo. Esta limitante ocasiona una falta de liderazgo que desvincula las disposiciones de los mandos intermedios y operativos, con relación al grupo en mención.

La falta de dirección precisa, ocasiona una desvinculación del mando con la cooperación y el compromiso de los otros niveles, trayendo consigo una falta de coordinación y disposición para cumplir, en forma óptima, con los compromisos que se lleguen a presentar.

La falta de identificación de los elementos con el Sistema, también es ocasionada por las limitantes en los apoyos relacionadas con las remuneraciones, estímulos, reconocimientos y posibilidades de desarrollo del propio personal.

## **5.6 CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO**

Las instalaciones, mobiliario herramientas de trabajo, sistemas de información de archivo y control administrativo no cuentan con una renovación continua, debido a que el organismo carece de un sistema de indicadores que observen los logros en materia de productividad, en donde los recursos, que son producto de la rentabilidad de la empresa, sean invertidos en mejores condiciones materiales, de desarrollo deportivo y cultural de los trabajadores.

Lo anterior va aunado a la falta de una revisión continua sobre los costos y precios de venta que maneja el Organismo, tomando en cuenta el carácter social del mismo, para tener la posibilidad de, con un desarrollo organizacional paralelo, poder contar con recursos producto de la productividad de los integrantes.

## **5.7 SISTEMA DE CAPACITACION**

En esta materia, ya se cuenta con un programa que puede servir de base para otro más extenso en donde se consideren aspectos de apoyo académico, de especialización y de desarrollo administrativo, organizacional y humano que promueva la profesionalización de los trabajadores.

Especial atención, además de los cursos relacionados con el puesto, se deberá de promover el desarrollo de otros que tienen que ver con el desarrollo de la actitud, como son: de Planeación Estratégica, Liderazgo, Mejora continua, Trabajo en equipo, Sistemas de Calidad, etc. Estos deben de incentivar a los miembros de la organización para concatenar esfuerzos y encauzar al Organismo hacia otros ámbitos, en donde el papel de este sea más preponderante.

Por otro lado, cabe hacer notar que el sistema de capacitación no se encuentra ligado a los estímulos ni a las remuneraciones, por lo que los trabajadores con ciertas habilidades eligen otros empleos, desperdiciándose los esfuerzos del Organismo para haberlos habilitado en sus funciones.

## **6 ORGANIZACIÓN**

### **6.1 ESTRUCTURAS**

Insistimos en que, al no contar con una de planeación en la cual, de acuerdo a la problemática detectada, se pueden visualizar las disparidades relacionadas con la dimensión de cada una de las unidades administrativas, las estructuras no se ajustan de acuerdo a los requerimientos o demanda de trabajo de cada unidad administrativa.

El tipo de estructura piramidal empleado en esta unidad administrativa origina que la mayoría de los empleados estén más preocupados por quedar bien con su jefe que por cumplir con las funciones que le tienen encomendadas con una visión de conjunto. Asimismo, existe falta de supervisión de las áreas de mando, encontrándose no bien delimitadas las zonas de gestión y responsabilidad. Esto ha ocasionado una anarquía organizacional, con un aumento en el grado de fricción e ineficiencia entre las diversas áreas.

Uno de los problemas estructurales que se observan en el Organismo es la carga financiera que representa las oficinas centrales y la dimensión de cada una de las Delegaciones de acuerdo a la demanda potencial de cada una de ellas. En el primer caso, observamos que alrededor del 30% de los gastos del organismo lo representan las erogaciones efectuadas en las oficinas centrales.

Si consideramos lo anterior como un costo indirecto, sin contar los efectuados en las delegaciones dentro de las áreas administrativas, podemos ver que para una empresa, estos gastos son elevados, por lo que se puede afirmar que las oficinas corporativas presentan un peso específico considerable para las finanzas de la institución.

Por otro lado, la estructura orgánica en cada una de las delegaciones estatales, por un lado, no son funcionales al contar algunas con un delegado y solo personal operativo. Así mismo, de acuerdo a la demanda, existen delegaciones que deberían de contar con una estructura más sólida a efecto de poder atender la cantidad de poblados y lotes a regularizar y otras que manejan números rojos debido a la poca demanda que atienden.

Como consecuencia de este ejercicio de planeación se deberá de modificar la estructura organizacional que agilice la respuesta del Organismo, de acuerdo a la demanda presentada.

## **6.2 RECLUTAMIENTO**

El sistema de reclutamiento es como en casi todo el sector público, en donde prevalecen las relaciones que tienen los nuevos integrantes del organismo con los miembros del mismo, principalmente con aquellos ligados al equipo de trabajo en turno y directamente relacionados a las áreas administrativas que ejercen esta función. En estos tipos de sistemas, no se convoca de manera abierta, ni se accede al sistema a través de la experiencia y los conocimientos con los que cuenta la persona que trata de acceder o promoverse dentro de la empresa.

## **6.3 REMUNERACIONES**

Los tabuladores que se manejan en el Organismo son aquellos autorizados por la Secretaría de Hacienda, los cuales no se revisan y adaptan a las condiciones de promoción y productividad que se pudieran tener. Esto es debido a que la función de organización no se encuentra plenamente instituida en el Organismo, teniendo, como consecuencia, que las renivelaciones y conversiones de plazas, así como las modificaciones a las estructuraciones orgánicas ocupacionales, no se lleguen propiamente a administrar.

## **6.4 ESTIMULOS**

Por otra parte, no se tiene un sistema de evaluación que se encuentre relacionado con la productividad de cada una de la unidad administrativa, ni de cada uno de los integrantes del sistema. Por consiguiente, no se cuenta con un sistema de estímulos y reconocimientos ligado a la eficiencia de cada uno de los elementos de la organización.

Derivado de los anterior y por consiguiente, no se cuenta con una valuación de cada puesto que sirva a las evaluaciones del desempeño, que, en base a los niveles de productividad que presente cada unidad, sean los factores que determinen las promociones o el poder acceder a mejores niveles de sueldo.

## **7 DIAGNOSTICO**

### **7.1 RELACION CAUSA EFECTO**

Para cada uno de los elementos del sistema, desde los elementos estratégicos, insumos y procesos encontramos diversas causas las cuales enunciaremos conforme el esquema que utilizado de acuerdo a nuestro índice, producto del modelo conceptual conceptual que hemos elegido.

Al no contar el gobierno federal con las reservas suficientes para el desarrollo urbano y la vivienda, la demanda de regularización de asentamientos irregulares tiene que observar una tendencia cada vez más creciente. Si dicha demanda no ha tenido los alcances previstos es debido: por el lado de la oferta, a la intervención del Programa de Certificación de Derechos Ejidales (PROCEDE) y por el lado de la demanda, a la propia actuación del organismo al no atender a su demanda potencia de manera eficiente.

El Organismo no cuenta con una misión y visión concreta debido a que la integración de un proceso de planeación no es parte de una cultura organización, ya que al ser los recursos públicos, no existe una identificación de los encargados de tomar las decisiones y el personal con la organización, no habiendo tampoco el interés y la voluntad para hacer de esta herramienta un elemento importante para poder dirigir al organismo hacia posiciones de mayor importancia dentro del ámbito de las empresas paraestatales.

Uno de los factores que más ha influido en el nivel de efectividad del área técnica para la integración de expedientes y la elaboración de cartografías, ha sido que la desconcentración de recursos humanos y materiales efectuada en el año de 1995 no logró consolidarse, al no ser apoyada la misma con un sistema de estímulos que permitiera la permanencia de técnicos capacitados en el Organismo, encontrando estos mejores oportunidades, debido a los bajos niveles de sueldo.

Al mostrarse el proceso de regularización como un proceso en serie, la problemática observada en el proceso de contratación se deriva de los vicios y deficiencias intrínsecas en los anteriores subprocesos, desde la verificación, hasta la operación de decretos, pasando por la integración de expedientes técnicos y la

publicación de los decretos respectivos, lo cual repercute a la vez en el paso último referente a la entrega de escrituras.

La situación problemática anteriormente expuesta la podemos encuadrar en tres grupos: uno de carácter estratégico, otro de tipo estructural y el tercero, relacionado con el propio proceso y los respectivos sistemas de información, los cuales son un reflejo de lo anterior.

La problemática a nivel estratégico se refiere a la falta de un plan a mediano y largo plazo que establezca las actividades y metas de acuerdo a la visión de la toma de decisiones. Al no contar con una imagen objetivo en la organización, se demerita el liderazgo de la Dirección, lo cual se ve reflejado en la falta de coordinación de las diferentes áreas, en donde se responde más a los intereses individuales o de grupo, que a los institucionales.

El no contar con un plan estratégico provoca que las acciones se centren más en las de tipo urgente dejándose de atender otros problemas, que pueden llegar a rebasar las posibilidades de la dirección. Con el desarrollo de un plan de acción se puede atender la problemática existente en forma integral y atacarla por diversos frentes, con la subsiguiente mejor utilización de los recursos con los que se cuenta.

Lo anterior también responde a que el sistema productivo en cuestión se asemeja a un monopolio, en el cual no existe competencia y en donde la organización se orienta más a factores de tipo político, que a resultados de tipo productivo.

Por consiguiente, al no contar con los planes y programas acordes a los objetivos que se lleguen a plantear, encontramos que la normatividad, además de no ser precisa, no se le actualiza en forma continua y, por consiguiente, no se le da el seguimiento adecuado, lo que le hace carecer de elementos de control que son muy importantes para poder retroalimentar los planes elaborados.

Los problemas estructurales, los cuales se relacionan principalmente con los elementos derivados de la falta de alineación de los recursos humanos y materiales, de acuerdo a la demanda que se tenga, existiendo, como consecuencia, que existan áreas que cuentan con recursos sobrados en donde no se tiene un mercado suficiente, y viceversa, que existan recursos faltantes en áreas dentro de las cuales, se cuenta con una importante demanda potencial a satisfacerse.

Derivado de lo anterior, encontramos elementos humanos no acordes con el puesto, sin una capacitación adecuada y con tabuladores de sueldos que no se encuentran asociados con la productividad de cada elemento o del área de trabajo.

El no contar con una estructura orgánica adecuada provoca la falta de presencia de la organización en aspectos tan relevantes como la recuperación de la cartera

vencida, el seguimiento adecuado de los asuntos de tipo jurídico que se llegan a suscitar y la atención a problemas de tipo económico político o social que provocan la negativa de los núcleos agrarios a que se lleve a efecto la regularización.

Reincidiendo en la problemática relacionada con los recursos humanos, observamos que la falta de un sistema de desarrollo de personal y la falta de estímulos y reconocimientos al personal, de acuerdo con su productividad, se generan situaciones en las cuales, al no sentirse motivado el personal, ni identificado con la misión y visión del organismo, no se atiende adecuadamente la demanda que se presenta, lo cual provoca la insatisfacción de los usuarios del sistema, sobre los servicios que se prestan.

La falta de planeación y de la alineación de estructuras, origina la desvinculación de los procesos; en este último punto y como ya lo dijimos, consecuencia de lo anterior, encontramos situaciones anómalas en los siguientes puntos observados:

- Sistemas de información desvinculados, inconsistentes y faltos de mantenimiento.
- Deficiencias en la integración de expedientes.
- Acarreo de errores desde la elaboración de los censos y cartografías, por la falta de seguimiento a las modificaciones.
- Seguimiento de las solicitudes para la regularización, grupos en oposición y a la cartera vencida.
- Limitantes en la capacitación en los perfiles de los puestos, y al otorgamiento de estímulos acordes a las funciones y productividad observada, por el personal de Corett.

Todo lo anterior deriva en que no existe una coordinación efectiva entre los diferentes subprocesos que van desde la falta de atención y gestión a las solicitudes de regularización, pasando por las deficiencias en la integración de expedientes y operación de decretos, hasta los problemas derivados de la elaboración de contratos y escrituras y en la recuperación de cartera, que permitan la agilización del proceso de regularización de lotes de dominio ejidal o comunal al privado.

## **7.2 SINTESIS**

En primer lugar encontramos que la organización no cuenta con un sistema de planeación que indique el rumbo que se debe de tomar; esto deriva en que la atención dada a los problemas no se realice en forma sistémica y se dedique el Organismo a atender solo aquellos problemas que se presentan con carácter de urgentes o a los que solo responden a los requerimientos del grupo directivo y no del sistema en su conjunto.

Por otro lado, las estructuras orgánicas y funcionales no se encuentran acordes con los requerimientos de los usuarios o de la propia demanda del sistema, ya que encontramos unidades que no cuentan con trabajos suficientes o importantes y otras que solo atienden una porción mínima del mercado.

Asimismo, los procesos y sistemas de información, empleados por el sistema, cuentan con niveles bajos de eficiencia y productividad, derivado de un clima laboral que dista mucho de promover un mayor desempeño y un sistema de estímulos sobre la base de los resultados, así como de una mejor comunicación, compromiso y trabajo en equipo.

## **8. PLAN DE ACCION**

### **8.1 OBJETIVOS**

El establecimiento de objetivos se deriva del diagnóstico descrito, de la visión del cuerpo directivo y de la voluntad del mismo. En esta parte, se especificarán los propósitos del Organismo; esto es, hacia donde se quiere llegar, de acuerdo al futuro ideal y a las factibilidades existentes.

La parte de involucramiento y apoyo de los encargados de tomar las decisiones, es de suma relevancia también en esta parte, ya que si no existe la verdadera intención de modificar el sistema, por parte de este cuerpo estratégico, cualquier intento posterior a la realización del plan de acción, al no contar con el apoyo requerido, tenderá a fracasar.

Para nuestro caso de estudio, es preciso aclarar el enfoque que se le deberá de dar a la organización en el sentido financiero y social por parte del grupo estratégico, ya que se esta tratando de una empresa pública.

Dependiendo de las precisiones que se lleguen ha hacer en ese sentido y de acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior, enunciaremos, a nivel de ejemplo (ya que se requiere de la participación de los agentes involucrados para este paso), el objetivo general y los específicos, que se podría establecer, tratando de enfocar los dos aspectos anteriormente descritos; de acuerdo al diagnóstico desarrollado.

#### **8.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Hacer de la Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra un Organismo Público financieramente sano, con auténtico sentido social, que abata los asentamientos irregulares en el territorio nacional y promueva el desarrollo urbano y regional del país.

### **8.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

Promover la integración de las unidades administrativas, mediante la promoción del liderazgo de la Dirección General.

Ajustar las estructuras orgánicas y los apoyos otorgados, tomando como base el establecimiento de un sistema de evaluación, de acuerdo al desempeño y la atención a la demanda de regularización, de cada una de las unidades administrativas.

Dimensionar el mercado de la regularización de asentamientos humanos, a efecto de poder ponderar la cobertura en la acción del Organismo.

Contar con un sistema de planeación que se perfile a la certificación de la calidad de sus procesos de planeación, productivos y de apoyo administrativo..

Desarrollar un Sistema de Evaluación que apoye la toma de decisiones y sirva de base para el otorgamiento de estímulos a nivel de las diferentes unidades administrativas y a nivel personal, incrementando la calidad y desarrollo de las áreas y los recursos humanos.

Contar con una acervo normativo dinámico y disponible para los servidores públicos que lo requieran, sobretodo de aquellos encargados de atender al público.

Desarrollar una organización más ligera que se adapte en forma más rápida de los cambios que se susciten, financieramente sana y con perspectivas de crecimiento.

Promover la regularización de los asentamientos humanos ante los núcleos agrarios y la población de objetivo.

Profesionalizar y desarrollar la tecnología relacionada con las verificaciones, elaboración de expedientes técnicos y cartografías.

Ampliar o agilizar los tiempos de dictámenes valuatorios de los decretos publicados.

Ampliar la cobertura para la recuperación de cartera.

Contar con un sistema de información confiable, oportuno y articulado con las diferentes áreas.

Asimismo, se deberán de revisar las herramientas electrónicas de trabajo como es el caso de la red y el correo, de tal forma que se puedan adaptarse a las necesidades de la institución y en donde se incremente la interconectividad con las Delegaciones.

## **8.2 ESTRATEGIAS**

La planeación deberá ser un sistema plenamente establecido y continuo que proporcione directrices para la organización y, a propósito de su seguimiento y evaluación, proporcione los elementos que controlen las acciones de la institución, para que ésta se pueda encausar hacia nuevos ámbitos en donde se aprovechen, de manera eficiente, los recursos con las que cuenta.

Lo anterior, junto con la articulación con la demanda potencial, deberá de ser la base del redimensionamiento de estructuras y de asignación de recursos, de acuerdo a los indicadores y las evaluaciones que se lleguen a generar.

El establecimiento de talleres de Planeación Estratégica y Desarrollo Organizacional y Calidad, a nivel directivo, en donde se expongan las posibilidades existentes para una operación eficiente, así como las formas para que éstas puedan ser superadas, serán la base para dejar plenamente establecida la Misión y Visión del Organismo.

Redimensionar unidades con recursos subutilizados como es el caso de algunas Delegaciones y de las Oficinas Centrales, reforzando Delegaciones con una importante demanda en la regularización, se podrá realizar mediante el desarrollo de un estudio de la demanda de cada área, así como otro de reestructuración orgánica-funcional del Organismo.

Realizar un estudio de mercado en el que, por un lado se analicen las posibilidades que tienen otros gobiernos, entidades y particulares, de realizar nuestra función asignada y, por otro, se cuantifique la potencialidad que se pueda tener en términos de la regularización de lotes y de incorporación de suelo al desarrollo urbano; será de suma importancia para poder dimensionar el mismo; todo esto apoyado en la revisión de las atribuciones que se lleguen a conferir, derivadas de los planes sectoriales y de desarrollo del Organismo.

A efecto de que las cifras de los reportes que se emitan sean más reales, se propondrá la descentralización de los sistemas de captura y control de la información respectiva, de tal forma que le den seguimiento los generadores de la misma, dejando el control global a cargo de cada una de las áreas centrales, de acuerdo a su nivel de competencia.

La función de evaluación deberá ser el elemento que permita, de manera objetiva, distinguir el desempeño a nivel global y particular, de cada área de trabajo. Para

esto, se revisarán y redefinirán los indicadores de eficiencia y productividad, de acuerdo a los resultados que muestren las diferentes unidades administrativas. Las determinaciones que se lleguen a precisar, serán la base de las decisiones que se tomen, como lo dijimos con anterioridad, en materia de asignación de recursos y otorgamiento de estímulos.

Al no encontrarse definida la función de organización, esta deberá de desarrollarse en forma paralela a la función de planeación, de tal forma que sea la encargada de ejecutar los ajustes a las estructuras, el otorgamiento de estímulos, tabuladores de sueldo, modificaciones de los manuales de organización y procedimientos, guías de tramites, simplificación de procesos, así como de promover el Sistema de Calidad de la Entidad.

Los sistemas de información electrónica deberán de adaptarse a las nuevas necesidades del organismo, ejecutando y desarrollando el proyecto de información geográfica que vincule los sistemas de información en cada una de las áreas, procurando que la información que se genere, sea un elemento estratégico en la toma de decisiones. El mencionado proyecto deberá de describir las fases de desarrollo del mismo a corto, mediano y largo plazo, estableciendo los recursos que se necesitarán, de acuerdo al plan global del organismo y a las estructuras que se lleguen a ajustar.

Con el propósito de atender en mejor forma la demanda de los trabajos técnicos y dada la limitante de recursos de este tipo, se deberá de ver la posibilidad de regionalizar o subcontratar la elaboración de trabajos topográficos y los relacionados con las cartografías y dejar, a nivel local, las acciones que corresponden a las fusiones y divisiones, así como las relacionadas con la integración de expedientes.

Con la regionalización de las unidades administrativas, que de acuerdo a la reestructuración orgánica y a la demanda implícita, se lleguen a establecer, deberán de contar con la capacitación y el equipo suficiente para poder atender a las delegaciones que lleguen a coordinar: deberán de estar en estrecha vinculación con las Direcciones de Area para poder emprender mejoras en las diferentes unidades administrativas a su cargo.

Tanto para la elaboración de trabajos técnicos como para la contratación y escrituración, se deberá de diseñar un sistema continuo de capacitación utilizando los medios de comunicación electrónica y apoyándose con los respectivos mecanismos de difusión. Esto con el propósito de que las Unidades Administrativas Delegacionales se actualicen y conozcan la normatividad que se llegue a generar de una forma rápida.

Adicionalmente a lo anterior, el área operativa deberá de revisar, en coordinación con el área jurídica, los procedimientos relacionados con la contratación, sobre todo en la parte que tiene que ver con la emisión de pagares, así como los relativos al cierre de poblados.

Para la operación de nuevos decretos, será importante el desarrollo de una figura orgánica que tenga a su cargo una mayor vinculación con los núcleos agrarios. El servidor público que se llegue a perfilar para estos menesteres, deberá de contar con la instrucción social suficiente para mantener la comunicación constante con las autoridades estatales municipales y los núcleos agrarios, siendo un apoyo muy importante para poder facilitar la función del Delegado Estatal.

El espectro de acción del funcionario o funcionarios descritos, deberá de abarcar desde la solicitud de verificación, hasta la integración del expediente, y posteriormente, desde la tramitación agraria, hasta la operación de decretos publicados, y en forma especial, con los que se encuentran oposición.

Así mismo, se deberá de desarrollar especialmente la figura del gestor o gestores oficiosos, que por un lado vean los tramites relacionados con aspectos técnicos y por otro, los relativos a la formalización de escrituras ante los registros públicos y catastro.

Con el propósito de dimensionar el nivel de intervención del Procede en las labores del Organismo, se deberá de elaborar un estudio de mercado en el que se vislumbre el alcance que pueda tener la oferta de regularización, tanto por parte del Organismo mencionado, como por los gobiernos municipales, estatales y hasta por agentes privados.

En el anterior estudio se deberán de observar las posibilidades que tiene el Organismo en el ámbito de la regularización de los asentamientos humanos, así mismo, se deberá de precisar las causas por las cuales sea dada la intervención de otras instancias, para poder saber que parte del mercado puede ser absorbido a mediano y largo plazo por Corett.

Ese estudio nos podrá indicar del posicionamiento del Organismo en el mercado y ver las posibilidades de incursionar en otros ámbitos, sobre todo en la incorporación de suelo social al desarrollo urbano.

Desde la elaboración de los censos, hasta el finiquito de los contratos de regularización, se deberá de especializar como promotor, a las personas que se encarguen de la inscripción de contratos y escrituras; para éste personal se desarrollará una capacitación específica con el diseño de cursos apropiados y el desarrollo de sistemas de estímulos.

En la reestructuración orgánica que se pretende, se buscara una mayor coordinación en el mando y control de los servidores públicos a efecto de que exista una mayor coordinación en las diferentes áreas para lograr homogeneidad en los criterios normas y políticas, que se lleguen a ejecutar.

El renglón relacionado con la cartera vencida deberá de contar con un proyecto especial en el que, a partir del dimensionamiento de su problemática, se lleguen a

diseñar y desarrollar instrumentos que logren una mayor comunicación escrita con los afechinados para que estos estén al tanto de los compromisos y deudas que estos tienen para con el Organismo.

La promoción de comités de regularización en los poblados deberá de ser un elemento mas a desarrollar por el funcionario encargado de la vinculación social, siendo el cause de atención más importante que la demanda ciudadana llegue a manifestar.

La revisión, modificación e implantación de la normatividad deberá de ser un proceso continuo en las diferentes áreas con la jurídica; para estos casos, se desarrollarán paneles de discusión a nivel regional con el propósito de precisar y desarrollar la elaboración, difusión y ejecución de la normatividad existente.

Otro de los estudios que deberán desarrollarse es el relacionado con la dimensión de la demanda de los juicios que lleva acabo el Organismo. En este estudio, a partir de las causas por las que se generan esos litigios y la medición de la cobertura y eficacia en la atención de los mismos, se diseñaran los mecanismos que permitan, por un lado, evitar la proliferación de actividades contenciosas, y por otro, atender de manera eficiente y eficaz los problemas que se lleguen a suscitar al respecto.

En materia de recursos humanos, será primordial incrementar la calidad mediante esquemas cada vez más precisos de capacitación y el desarrollo de sistemas de estímulo que, a partir de un catalogo más fidedigno, se puedan realizar las retabulaciones necesarias que incrementen las percepciones de acuerdo a la productividad del personal; esto mediante el desarrollo de un sistema de escalafón, el diseño de recompensas de acuerdo a las metas alcanzadas y a la eficiencia. Para este caso, también se tomara en cuenta los niveles de capacitación alcanzados por el personal.

Con el propósito de contar con un Organismo financieramente sano y con perspectivas de crecimiento, se deberán de revisar los precios de venta, y a partir de los costos y con el sentido social que se le imprima a la Institución, establecer los niveles de ingreso, con el propósito de que los remanentes de operación se puedan utilizar para el desarrollo organizacional de la institución.

El control de los recursos materiales con los que cuenta el Organismo deberá de ser primordial para poderlos utilizar en forma adecuada. Para esto se deberán de desarrollar los sistemas de inventario, desde la adquisición de bienes, pasando por el sistema de resguardo y terminando con las bajas respectivas.

Con la implantación del sistema de planeación, y el desarrollo de los proyectos inscritos en el mismo, así como la en la reestructuración orgánica institucional que se pretende, se deberán de ajustar los sistemas de información a la nueva normatividad, procedimientos y procesos, que se lleguen a desarrollar.

Paralelamente a lo anterior, se deberá de contar con un plan maestro de desarrollo de sistemas, en el cual abarque proyectos de digitalización y de vinculación con otros sistemas operativos y administrativos, con el propósito de contar con sistemas de información más confiables, oportunos y que trabajen en forma articulada.

Por último será necesaria la optimización continua de todos los procesos, descritos en el apartado de análisis del sistema, en donde se mejore el clima laboral, a efecto de poder conducir al Organismo hacia un sistema de certificación de calidad.

En síntesis, será importante, en primer termino, instaurar un sistema de planeación acorde a la voluntad de la toma de decisiones, para que se pueda ajustar la estructura orgánica del sistema a la demanda y requerimientos de los usuarios, y con base a los proyectos descritos en dicho plan, se mejoren los procesos, las relaciones laborales, así como los sistemas de estímulos y de información.

### 8.3 ACCIONES Y PROYECTOS

En este apartado, y derivado de las estrategias anteriormente enunciadas se desprenden las acciones y proyectos que serán la base del Plan Maestro de la Entidad. Para esto se utilizará la gráfica de Gant en la cual se ubican dichas actividades a través del tiempo y en la que haría falta de anexar una columna referente a los responsables de ejecutar cada una de ellas, sobretodo, para darle seguimiento del Plan en mención.

ACTIVIDADES Y PROYECTOS	1er. trimestre	2º. trm.	3er. trim.	4º. trim.	1er. Trim.	2º. trim.
IMPLANTACIÓN DEL PLAN						
Actualización	X					
Seguimiento de Planeación		X	X	X	X	
Diseño del Sistema de Evaluación	X				X	
Retroalimentación y control						X
ESTUDIO DEL MERCADO DE					X	
REGULARIZACION Y SUELO LIBRE						
Análisis de la oferta	X	X				
Dimencionamiento de la demanda			X	X		
Diagnóstico y perspectivas					X	
Conclusiones y Recomendaciones						X

MEJORAMIENTO DE PROCESOS						
Análisis	X					
Indicadores		X				
Propuestas			X			
Monitoreo				X	X	
Evaluación y Control						X
PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN						
Diseño y concertación	X					
Inscripción y registro		X				
Implantación y seguimiento		X	X	X	X	
Evaluación de resultados						X
CLIMA LABORAL						
Desarrollo encuestas	X					
Programación y Seguimiento		X	X	X	X	
Evaluación y retroalimentación						X
MODIFICACIÓN A MANUALES DE PROCEDIMIENTOS						
Revisión de la normatividad y propuestas	X					
Modificaciones		X				
Capacitación			X			
Difusión				X		
Monitoreo					X	
MANUAL DE TRAMITES						
Elaboración	X					
Pruebas		X				
Difusión			X			
Operación y Control				X	X	X
DESCONCENTRACIÓN DE ESTRUCTURA TÉCNICA Y JURIDICA						
Inventario de Recursos	X					
Diseño de requerimientos		X				
Implantación			X	X	X	
Capacitación			X			
Promociones				X		
Evaluación						X
REVISIÓN Y / O MODIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN Y CIERRE DE POBLADOS						
Diseño de instrumentos	X					
Implantación de mecanismos		X	X	X	X	
Evaluación del costo-beneficio.						X
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS						
Diseño de tabuladores, catalogo de puestos y sistemas de reclutamiento y promoción	X					
Renivelaciones y compactación de puestos		X				
Diseño de estímulos	X					

Valuación de puestos			X			
Evaluación del desempeño				X		
Programa de Capacitación	X	X	X	X	X	
Retabulaciones y promociones						X
<b>EVALUACION FINANCIERA</b>						
Revisión costos y Precios	X					
Ajustes a las tarifas		X				
Autorizaciones			X			
Optimización de procesos		X	X	X		
Evaluación Financiera					X	
<b>DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>						
Análisis y diseño	X	X				
Digitalización y vinculación de sistemas		X	X			
Diseño de Aplicaciones			X	X		
Implantación de sistemas					X	
Evaluación y retroalimentación						X
<b>DESARROLLO DE SISTEMAS DE RESGUARDO, INVENTARIO Y BAJAS</b>						
ANÁLISIS	X			X		
DESARROLLO		X			X	
CONTROL			X			X

\*El número del trimestre depende del momento en que se ponga en marcha el plan.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hemos realizado con este trabajo un ejercicio de planeación en el que, a partir de la definición del objeto de estudio, de un modelo conceptual y de una metodología dada, se ha analizado un sistema productivo relacionado con una empresa paraestatal, estableciéndose objetivos, estrategias y proyectos desde un enfoque de mejora de procesos.

Los conceptos y determinaciones aquí emitidas pueden servir de base para la instrumentación de un plan similar para este Organismo, ya que el procedimiento utilizado se puede referir a cualquier otro tiempo o problemáticas específicas, ya que la forma en que este trabajo está estructurado puede servir para cualquier situación, dependiendo del entorno al cual esté expuesto el sistema.

Por lo anterior, con este estudio se puede contar con una base para futuras planeaciones en las que se tendría que afinar la problemática y especificar las nuevas actividades a desarrollar, haciendo de este un proceso continuo a través del cual se mejore el propio ejercicio, a partir de los errores que se vayan teniendo en la implantación y con base a las evaluaciones que se realicen respecto al propio plan.

Haciendo una analogía entre un paciente y una organización, la medicina que se llegue a sugerir dependerá del diagnóstico y el avance que se tenga de la propia enfermedad, por lo que es importante hacer notar que el tipo de metodología aquí utilizado, en donde se ha sugerido un sistema de mejora, podrá no ser el adecuado si es que la sintomatología del Organismo se llegase a agravar, por lo que, para entonces, se deberá de proponer algún otro tipo de remedio como podría ser el caso de la reingeniería de procesos.

Un aspecto muy importante ha señalar para este tipo de desarrollos, es lo determinante que llega ha ser el apoyo que tiene que existir por parte de los encargados de la toma de decisiones con la elaboración y ejecución de un plan, ya que como se ha expresado en forma común: " se podrá elaborar el mejor plan, pero si no cuenta con el apoyo de la Dirección, no tiene posibilidades mas que para quedarse en el papel".

Por otro lado, si se cuenta con el apoyo del grupo estratégico del Organismo y no se cuenta con la forma para realizar una planeación, o bien no se considera esto una posibilidad, estas intenciones se traducen en transitar con buena voluntad en un camino sin rumbo.

Por último la sistematización con la que esta elaborado este trabajo no es exclusiva de la organización aquí estudiada, por lo que, de acuerdo a los pasos aquí descritos, se puede realizar un plan de mejora para cualquier empresa paraestatal e inclusive, para cualquier compañía privada o social que se vaya a tratar.

## BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, Russell L. "El arte de resolver problemas". Edit. Limusa, México, 1982
- Churchman, Weat. " El enfoque de sistemas". Edit. Diana, México, 1979
- CORETT. "Manual de organización". D.O.F., 1999.
- CORETT. "Estatuto orgánico". D.O. F., 1999.
- Kaoru, Ishikawa. "Que es el Control Total de Calidad. La Modalidad Japonesa. México, Mc. Grow-Hill, 1990.
- Ferrer Pérez Luis. "Desarrollo Organizacional". Edit. Trillas, Mex., 1996
- Lourdes Ortiz y Angélica Mena. "Introducción a la administración pública" Ed. Universidad del Valle de México. México, 1995.
- Raymundo Amaro Guzmán, "Glosario de términos administrativos". Ed. Mcgraw Hill.
- Gustavo Quiroga Leos, "Organización y métodos en la administración pública" Edit. Trillas, Mex.
- De Faria Mello Fernández Achilles. "Desarrollo Organizacional un Enfoque Integral". Edit. Limusa, Mex., 1999.
- Robert G. Murdick, "Sistemas de información administrativa". Edit. Prentice Hall.
- Victor Lázaro, "Sistemas de procedimientos". Edit. Diana, Mex.
- Jose Luis Kamis Joubanc, "Sistemas de procedimientos administrativos". Edit. Pac. México, 1982
- Drucker Peter F., "La ciencia de las empresas". Edit. Hemes, 1979.
- Benson, Levine y Krehbiel. "Estadística para administración". Edit. Prentice may, 1a. edición.