

28
20



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

“Propuesta de un Mecanismo de Coordinación para el Departamento del Distrito Federal: la Comisión Interna de Administración y Programación”.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
Licenciado en Ciencias Políticas y
Administración Pública
P R E S E N T A :
GONZALO RAFAEL MOREÑA CAMARA



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.

I N D I C E

	PAG.
AGRADECIMIENTOS.	I
INTRODUCCION.	IV

CAPITULO I.

MARCO TEORICO.-

1.- CONSIDERACIONES GENERALES	1
2.- EL ENFOQUE DE SISTEMAS	
2.1 IMPORTANCIA Y CARACTERISTICAS DEL ENFOQUE	3
2.2 LA ORGANIZACION COMO SISTEMA	7
3.- LA DINAMICA ADMINISTRATIVA	
3.1 CARACTERISTICAS GENERALES	12
3.2 FUNCIONES E INSTRUMENTOS	14
4.- LA COORDINACION COMO ELEMENTO CENTRAL DE LA ADMINISTRACION	
4.1 IMPORTANCIA	26
4.2 CONCEPTO	30
4.3 TIPOLOGIA	33
4.4 EL COMITE COMO INSTRUMENTO DE COORDINACION	39
5.- MODELO TEORICO DEL SISTEMA DE COORDINACION.	48

CAPITULO II.

ESTUDIO DE UN CASO (PRIMERA PARTE): ANTECEDENTES Y EVOLUCION ORGANICO-FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.

1.- ANTECEDENTES DE ADMINISTRACION Y GOBIERNO EN LA CIUDAD DE MEXICO	
1.1 EPOCA PRECOLONIAL.....	51
1.2 LA COLONIA ESPAÑOLA.....	52
1.3 NACIMIENTO DEL D.F.....	53
1.4 PERIODO DE OSCILACION EN RE EL PODER CENTRAL Y FEDERALISMO: 1836-1900.....	54
1.5 LEY DE ORGANIZACION POLITICA Y MUNICIPAL DEL D.F.....	57
1.6 CONSTITUCION POLITICA DE 1917.....	58
1.7 LEY DE ORGANIZACION DEL DISTRITO Y TERRITORIOS FEDERALES.....	59
1.8 REFORMA CONSTITUCIONAL Y SUPRESION DEL MUNICIPIO.....	61
2.- INSTITUCIONALIZACION Y EVOLUCION ORGANICO-FUNCIONAL: 1928-1972	
2.1 CREACION DEL D.D.F.....	62
2.2 ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO EN 1941.....	65
2.3 ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO EN 1970.....	67
2.4 REFORMAS IMPLANTADAS EN 1972.....	71
3.- ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO ACTUAL: 1979-1981	
3.1 ESTRUCTURA CENTRAL.....	75
3.2 ORGANISMOS Y ENTIDADES ADSCRITOS AL SECTOR D.D.F.....	81

3.3 NOTA ESPECIAL ACERCA DE LAS DELEGACIONES POLITICO- ADMINISTRATIVAS.....	87
--	----

CAPITULO III .

**ESTUDIO DE UN CASO (SEGUNDA PARTE): DIAGNOSTICO DE LA
COMISION INTERNA DE ADMINISTRACION Y PROGRAMACION DEL
D.D.F.**

1.- BASES JURIDICAS QUE REGULAN A CIDAP	
1.1 GLOBALES.....	89
1.2 ESPECIFICAS.....	94
2.- SITUACION ACTUAL.....	96
3.- PRINCIPALES PROBLEMAS ENCONTRADOS.....	102
4.- RECOMENDACIONES PARA SU INSTRUMENTACION.....	108

CAPITULO IV.

**DESARROLLO DE LA PROPUESTA: LA COMISION INTERNA DE AD-
MINISTRACION Y PROGRAMACION COMO SISTEMA DE COORDINA--
CION DEL D.D.F.**

1.- GENERALIDADES.....	113
2.- CARACTERIZACION SISTEMICA DEL D.D.F.....	115
3.- IDENTIFICACION DEL SISTEMA DE COORDINACION CIDAP	
3.1 NATURALEZA Y PROPOSITO.....	127
3.2 OBJETIVO GENERAL.....	128

	PAG.
3.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	128
3.4 FUNCIONES.....	129
4.- INTEGRACION DEL SISTEMA DE COORDINACION CIDAP	
4.1 UBICACION JERARQUICA.....	131
4.2 PARTICIPANTES, CARGOS Y RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS.....	132
4.3 PERSPECTIVA EXTERNA.....	146
5.- FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE COORDINACION CIDAP	
5.1 PROCESOS QUE COORDINA.....	148
5.2 MODALIDADES DE REUNION.....	172
5.3 POLITICAS DE OPERACION.....	191
RESULTADOS Y APRECIACIONES FINALES.....	198
BIBLIOGRAFIA.....	202

GRAFICAS

G R A F I C A S

- 1.- LA ORGANIZACION COMO SISTEMA
- 2.- SUBSISTEMAS BASICOS DE LA ORGANIZACION
- 3.- TIPOLOGIA DE LA COORDINACION
- 4.- MODELO TEORICO DEL SISTEMA DE COORDINACION
- 5.- ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL DEL D.D.F. 1941-1970
- 6.- ORGANOGRAMA FUNCIONAL DEL D.D.F. 1941-1970
- 7.- ORGANOGRAMA INSTITUCIONAL DEL D.D.F. 1972
- 8.- ORGANOGRAMA SECTORIAL DEL D.D.F. 1979-1981
- 9.- INTEGRACION ACTUAL DE LA CIDAP
- 10.- UBICACION DEL REGIMEN ADMINISTRATIVO DEL D.F. EN EL CONTEXTO DEL GOBIERNO MEXICANO
- 11.- INTEGRACION ORGANICA DE LA CIDAP D.D.F.
- 12.- REPRESENTACION DINAMICA DE LA CIDAP D.D.F.
- 13.- MODALIDADES DE REUNION.

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCION

INTRODUCCION.

La capital del país, centro urbano que ofreció hasta cierto momento posibilidades de satisfacción y desarrollo, se ha -- convertido en receptor directo de los problemas que implica el crecimiento nacional.

Las poblaciones del campo emigraron al área metropolitana; -- las inversiones se concentraron en ella, atraídas por el mercado y por la gran oferta de fuerza de trabajo, siendo ahora el sitio donde se asienta el 15% de la población del país; en donde se realiza el 50% de la actividad económica y donde se absorbe cerca del 60% de los recursos financieros y el 40% -- de la riqueza nacional.

Su función como centro rector de las decisiones industriales, comerciales, económicas y políticas, ha creado las condiciones propicias para la aceleración de su crecimiento y consecuentemente el desorden de sus funciones y estructuras de administración y gobierno.

Al igual que otras grandes ciudades, la capital padece una -- serie de problemas característicos, destacando:

- El incremento natural y migratorio de la población.
- La expansión de la ciudad sobre tierra laborable.

- La asimilación de poblados vecinos
- El congestionamiento vial, que desperdicia enormes cantidades de tiempo y energía de la población por los largos traslados
- El alto déficit de vivienda adecuada
- La mayor demanda de servicios públicos, cuyo costo creciente propicia la atención parcial de alguno de sus barrios y el olvido de otros; y
- El deterioro de las relaciones cívicas, la tensión y la agresión social acrecentados en sectores sin arraigo de la ciudadanía, sin compromiso con la ciudad, solo preocupados por lo particular, lo inmediato e irresponsable.

La historia de las civilizaciones nos muestra que las ciudades se deterioran y hasta desaparecen, cuando en sus momentos decisivos no han contado con la preocupación por su futuro, ni con una imaginación creativa que las provea de soluciones aproximadas al cambio, o bien con una vigorosa participación de sus habitantes.

Consecuentemente, la necesidad de responder de manera satisfactoria a la compleja problemática que prevalece en la ciudad de México y ajustar las soluciones presentes a la previsión de lo que sucederá y puede hacerse en el futuro, obliga a mantener una actitud reflexiva acerca de las formas y medios con que se ha venido gobernando al Distrito Federal,

en función de las características únicas en su género, políticas, económicas, sociales y administrativas al constituirse en:

- El órgano de gobierno del sitio en donde se asientan los poderes federales
- Estar adscrito al ámbito de competencia del ejecutivo federal como parte de la administración pública centralizada
- Compartir con otras dependencias federales algunas tareas del gobierno de la ciudad
- Contar para la prestación de ciertos servicios públicos, con organismos de la administración paraestatal bajo su jurisdicción sectorial.

Por su orientación profesional, que vincula el manejo de conceptos e instrumentos técnico-administrativos, con una vocación auténtica de servicio social basada en el conocimiento de nuestro sistema político mexicano, se considera que el egresado de la licenciatura en administración pública es uno de los profesionales más abocados a concebir, integrar y conducir opciones institucionales como respuesta a esta problemática.

Precisamente, a efecto de lograr una óptima interacción entre preparación académica y práctica dentro de nuestra pro-

fesión, es necesario mantener una preocupación e inquietud-
constantes:

Inquietud, por una actualización en el conocimiento y ma-
nejo de conceptos, métodos y técnicas que nos permitan de
sarrollar de la mejor manera el trabajo profesional.

Preocupación, porque en la praxis mantengamos un compromi-
so de tal forma que nuestros esfuerzos redunden en bene-
ficios para la sociedad.

Considerando lo anterior, el presente trabajo de recepción-
profesional se orienta al análisis de un problema sintomá-
tico de la administración pública, la coordinación adminis-
trativa, consistiendo específicamente su objetivo en propo-
ner, dentro del contexto institucional del Departamento del
Distrito Federal, un sistema de coordinación de las funcio-
nes y programas de su competencia, mediante una nueva con-
cepción e instrumentación para la Comisión Interna de Admi-
nistración y Programación, de tal forma que su integraci-
ón y operación sean efectivas y acordes con los requerimientos
de coordinación manifiestos en el gobierno de la ciudad de
México.

Con la reforma administrativa, se ha reconocido la necesi-
dad de incorporar mecanismos que permitan en el seno de ca-

de institución, la compatibilidad de esfuerzos para el alcance de los propósitos administrativos y sustantivos. --- Entre ellos destaca la comisión interna de administración y programación como instancia que propicia la participación de los funcionarios responsables de las unidades planeadoras, ejecutoras y operativas para favorecer el desarrollo de los programas y permitir por tanto, la transmisión e implementación coordinada de las políticas emitidas por el nivel directivo, facilitando a los funcionarios el conocimiento actualizado del curso que siguen los problemas institucionales, al tiempo que fomentan su solución conjunta.

Dicho mecanismo cobra su mayor importancia, si consideramos que la eficiencia del aparato administrativo público, en las condiciones actuales, depende de una coordinación racional al requerir de la hábil combinación de grupos humanos y recursos en la persecución de las metas establecidas.

Las hipótesis cuya verificación en el desarrollo del presente documento permitirá cubrir el objetivo señalado, son las siguientes:

- Las disposiciones actuales en materia de reforma administrativa, relativas a organizar y coordinar el funcionamiento de las instituciones alrededor de aquellas funciones administrativas consideradas como eje de la reforma y

la acción gubernamental, propician la creación y práctica de modalidades de administración caracterizadas por inducir un mayor grado de participación a todos los niveles y una continuidad más definida en el proceso de gestión.

- Es factible aproximarse a un modelo de coordinación, mediante la identificación e interacción de los componentes principales del enfoque de sistemas, la dinámica administrativa, considerando la coordinación como su núcleo integrador y el aprovechamiento de las experiencias registradas por los comités como grupos participativos donde se plantean, imprime congruencia y evalúa a los programas y funciones de una organización.
- Es necesario un conocimiento genérico de la trayectoria institucional del Departamento del Distrito Federal, a efecto de identificar las soluciones más adecuadas a los problemas y requerimientos en materia de coordinación y aprovechar las condiciones de tipo estructural y operativo que le caracterizan.
- La institución referida, o sea el D.D.F., requiere instrumentar adecuadamente los mecanismos e instrumentos de reforma existentes, para dar respuesta a las nuevas exigencias técnico-administrativas y simultáneamente agilizar la operación del gobierno de la ciudad en su conjunto.

- En este sentido, debe adecuarse la integración y operación de la comisión de administración y programación ---CIDAP---, con el objeto de incorporar la participación de los principales funcionarios y técnicos, así como los responsables operativos y administrativos de la institución, procurando se aproveche y dinamice su estructura y funcionamiento.

El contenido de la tesis, se desarrolla en cuatro capítulos. El primero de ellos, trata de establecer un marco teórico de referencia, ya que incluye la caracterización de las organizaciones administrativas a partir del enfoque de sistemas; la dinámica administrativa, sus etapas y componentes principales; el estudio y perspectiva de la coordinación como factor central de la administración, su definición, importancia y tipología. Asimismo, se explican las características y ventajas del uso de comités como medios de coordinación administrativa, y se describe el modelo teórico general del sistema, determinando la interacción entre los elementos mencionados.

La técnica utilizada en este capítulo fue la investigación documental, consistente en la revisión y análisis de las aportaciones de los autores representativos en cada materia con el objeto de recopilar y relacionar los elementos conceptuales más importantes para nuestro propósito.

El capítulo segundo, relativo a los antecedentes y evolución orgánico-funcional del Departamento del Distrito Federal, reseña un panorama histórico del régimen administrativo de la ciudad de México, para comprender las razones que determinan su creación y crecimiento institucional e integrar una imagen global que constituya la referencia para explicar las necesidades de coordinación y la propuesta contenidas en el presente trabajo.

Este capítulo se integró a partir del análisis histórico de la evolución orgánico-funcional del Departamento del Distrito Federal, publicada en diversos documentos y normas que la han regulado, correspondientes a determinados períodos, desde la época precolonial hasta la actual.

Respecto al capítulo tercero, se describe un diagnóstico sobre la integración y funcionamiento de la comisión interna de administración y programación del Departamento del Distrito Federal, con base en el análisis de la normatividad global y específica que la regula, la caracterización de la situación que guarda actualmente, una interpretación de la problemática detectada y finalmente recomendaciones generales para su mejor instrumentación.

El diagnóstico de la CIDAP, se formuló mediante la consulta de las disposiciones jurídico-administrativas que rigen su-

integración y funcionamiento, así como la observación directa de la forma como se prepara, realiza y lleva el seguimiento de sus reuniones de trabajo. De esta manera, se pudieron definir los principales problemas o restricciones -- que caracterizan a dicha comisión, permitiéndonos establecer proposiciones tendientes a mejorar su integración y dinámica operativa.

Por último, en el capítulo cuarto, se propone la concepción de la CIDAP como un sistema de coordinación inscrito dentro de un sistema mayor de gobierno como es el Departamento del Distrito Federal. Se determina entonces su adscripción, objetivos y funciones, así como los participantes, sus denominaciones y responsabilidades en el seno de la comisión, los procesos a coordinar, las modalidades de reunión y las políticas necesarias para su operación.

Como corolario de las consideraciones expuestas en los tres capítulos anteriores, la propuesta de la comisión interna de administración y programación, fue resultado de la aplicación del modelo teórico establecido (capítulo I), dentro del contexto institucional del D.D.F. (capítulo II), y considerando la problemática y proposiciones ya señaladas (capítulo III).

Debe señalarse aquí, un amplio reconocimiento al compañero -

Bogart Hernández Balanzart (+), por su colaboración en la -
definición inicial de hipótesis, esquema de trabajo y recopi-
lación de información. Causas de fuerza mayor impidieron -
desde un principio el desarrollo conjunto de esta tesis, --
como estaba previsto.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

CAPITULO I.- MARCO TEORICO.

1.- Consideraciones Generales.

Ya que el tema central del presente trabajo consistirá - en proponer la comisión interna de administración y programación como un sistema cuya misión básica es hacer -- efectiva la coordinación administrativa y sustantiva del contexto o sistema mayor donde se inscribe -el Departa-- mento del Distrito Federal-, será necesario referirnos a los principales elementos que permitan sustentar teórica mente dicha propuesta: el enfoque de sistemas, la dinámi ca administrativa, la coordinación como su componente -- central y la utilización de comités como mecanismos de - enlace y congruencia organizacional.

Antes de revisar cada uno de estos aspectos teóricos, -- mencionaremos porqué se han considerado útiles para nuestro propósito: El enfoque de sistemas, por su perspectiva globalizadora e integral, será utilizado para considerar nuestra institución objeto de estudio como un sistema de gobierno, cuyos subsistemas con base en las funciones que los caracterizan en virtud de la división del -- trabajo, se relacionan interna y externamente de tal manera que favorezcan la realización de los programas establecidos. Dentro de este contexto se concibe la CIDAP,-

como sistema participativo e integrador, dado que la visión de una institución como sistema tiene también como consecuencia crear la coordinación que se precisa para actuar con oportunidad.

Las actividades específicas que las disposiciones jurídico-administrativas confieren al Departamento del Distrito Federal, encuentran una identificación y ordenación lógica bajo las funciones e instrumentos de la dinámica-administrativa, constituyendo por tanto el sustento para la acción del sistema de coordinación CIDAP.

La coordinación como función integradora del proceso administrativo, implica relaciones de colaboración, comunicación e intercambio de información y experiencias entre los subsistemas organizacionales para el mejor desarrollo de sus actividades, comunes y complementarias. La CIDAP como sistema de coordinación, precisamente deberá garantizar la participación, sincronía y efectividad a lo largo de la actividad administrativa y sustantiva. -- Por ello, se enfatizará la importancia de esta función, su relación con las restantes funciones e instrumentos, así como su definición y tipología.

La proposición de la comisión interna de administración y programación como sistema de coordinación, quedaría en

completa sin los instrumentos que regulen su integración y funcionamiento. Si consideramos que dicho sistema funcionará básicamente como un comité en cuyo seno funcionarios y técnicos se reúnen a efecto de plantear, discutir, proponer soluciones, asignar responsabilidades y evaluar las actividades que desarrolla el gobierno del Distrito Federal, será necesario conocer y aprovechar las características y experiencias registradas en la utilización de comités, así como las recomendaciones existentes para garantizar la eficacia de su operación. Por lo tanto, en este capítulo se analiza el comité como instrumento básico de coordinación y sus características comunes de organización y funcionamiento.

2.- El enfoque de sistemas

2.1 Importancia y características del enfoque.

Un avance decisivo en el análisis de las organizaciones sociales, ha consistido en reconocer a éstas como sistemas que fundamentan su existencia en virtud de su interacción con el medio que les rodea.

Afirmamos que esta perspectiva representa un progreso -- importante, porque los enfoques precedentes desarrollaron estudios sobre algunos aspectos o características de la organización, relegando en cierta medida la dimensión

global y dinámica que caracteriza a los organismos sociales.

Basta recordar que la doctrina clásica, destacando la -- coordinación de labores, estudia exclusivamente la anatomía de la organización formal, edificándose en cuatro pilares que son la división del trabajo, los procesos -- funcionales y la estructura y envergadura del control.

Por su parte, la teoría neoclásica de la organización, enfatizando la coordinación de los hombres, se aboca a la tarea de compensar las deficiencias de la teoría clásica, e identificándose comúnmente con la escuela de las relaciones humanas, trata de comprobar como los pilares mencionados se encuentran afectados por el impacto de las -- interacciones individuales y de grupo en el seno de la -- organización.

Los enfoques anteriores han denotado algunas limitaciones, como la ausencia de una explicación integral de la administración, la unilateralidad al recibir los aportes estructurales y metodológicos de las disciplinas que los originan, además de los problemas semánticos que obstaculizan su comprensión. Se requiere entonces una síntesis que nos proporciona la moderna teoría de la organización

a través del concepto de sistemas. (1)

Si quisiéramos analizar un fenómeno social bajo la óptica de sistemas, nos dedicaríamos necesariamente a examinar la conducta producida por las interrelaciones que -- tienen lugar en sus elementos constitutivos, en vez de -- observar y describir con detalle cada componente de manera individual ya que "La atención se enfoca directamente en las relaciones estructurales y funcionales que son -- las que caracterizan fundamentalmente un sistema... el -- enfoque principal y la metodología que se emplean en el estudio de un sistema particular, radican en percibir -- primero la unidad de un todo -el bosque- más que las partes -el árbol- a fin de identificar las relaciones fundamentales características en el sistema". (2)

Cuando nos referimos a un sistema, describimos un conjunto de componentes cuyas relaciones generan nuevas cualidades que no poseen los elementos de manera individual.-

- 1 Una descripción amplia sobre la evolución de estos en focos y el surgimiento de la teoría de sistemas como respuesta a las deficiencias encontradas, puede revisarse en: Fundamentos de Coordinación Administrativa, de Thomas A. Petit. Edit. Limusa. México 1978.
- 2 Karp, Lian. "Teoría General de los Sistemas" en: apuntes metodológicos de Administración Pública y Sociología. Número 4 FCP y S. UNAM. México 1975. P. 3.

Por tanto, la característica principal del sistema son-- sus componentes y su interrelación en función del objeto por satisfacer. Los principios de aplicación universal que definen el enfoque pueden encontrarse sintetizados en la teoría vitalista:

- 1.- El todo es primario y las partes son secundarias
- 2.- La integración es la condición de interrelacionalidad de las muchas partes dentro de una
- 3.- Las partes así constituidas forman un todo indisoluble, en el cual ninguna parte puede ser afectada -- sin afectar a todas las otras partes
- 4.- El papel que juegan las partes, depende del propósito para el cual existe el todo
- 5.- La naturaleza de la parte y su función se derivan - de su posición dentro del todo y su conducta es regulada por la relación del todo a la parte
- 6.- El todo es cualquier sistema o complejo o configuración de energía y se conduce como una pieza única, - no importando que tan complejo sea
- 7.- La totalidad debe empezar como una premisa y las partes así como sus relaciones deberán evolucionar a partir del todo". (3)

3. Referido por Duhalt Krauss, Miguel. La Administración de personal en el Sector Público. Un enfoque sistémico. Edit. INAP, México 1977. P. 39

Por lo tanto, todo conjunto o disposición de elementos - donde sea posible percibir un ordenamiento lógico a través de su estructura o de su actuación y donde cada componente participe en el alcance de una finalidad común, - podemos afirmar que constituye un sistema.

2.2 La Organización como Sistema.

La organización puede concebirse como un grupo social de liberadamente constituido para alcanzar determinados objetivos, sobre una base permanente de actuación, que se rige por un orden normativo y se estructura para distribuir las actividades que materializan su acción.

Revisando este concepto y cotejándolo con las características ya apuntadas del enfoque sistémico, encontramos -- una gran similitud que nos permite identificar y analizar la organización como sistema, enriqueciendo nuestra concepción: "Un grupo organizado es un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas, utilizando, transformando y uniendo en un todo homogéneo, - un conjunto específico de recursos humanos, materiales, - financieros, intelectuales y naturales, dentro de un todo dirigido a obtener unos fines cuya función es satisfacer necesidades humanas. Todo ello en interrelación con otros sistemas de actividades humanas dentro de un medio

ambiente particular". (4)

La organización como sistema social posee un conjunto de características que la diferencian de otros sistemas --- existentes, ya que:

- al ser creadas por seres humanos, pueden orientarse hacia una gran variedad de objetivos sin seguir el mismo modelo de ciclo de nacimiento, madurez y muerte como los sistemas biológicos. Su estructura y funcionamiento están impregnados por las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos
- al ser abiertas, interactúan constantemente con el ambiente, captando recursos, energía e información y -- transformándolos en productos y servicios que son exportados al medio
- mantienen límites para diferenciarse unos de otros, definiendo así sus actividades internas y sus relaciones con el contexto; estos límites son difíciles de identificar por ser sumamente permeables
- se integran a su vez en subsistemas encargados de realizar procesos y funciones que pueden realizarse partiendo de condiciones iniciales diferentes y distin--

4 Pozo Navarro F. La Dirección por Sistemas. Edit. Limusa. México 1976. P. 139.

tas opciones de estructuración interna, sin modificar las características de los resultados finales

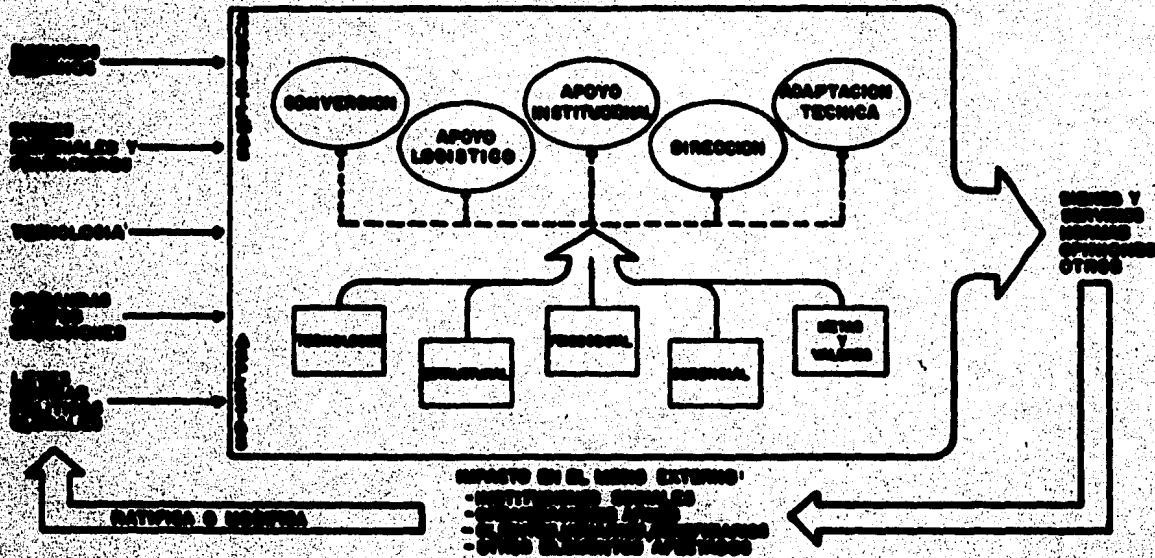
- se orientan hacia un equilibrio dinámico a través del flujo continuo de materias primas e información contra restando las tendencias al desorden y transformándolas en un proceso de organización y habilidades más comple to.

Podemos identificar cinco partes o componentes genera--- les (5), de la organización como sistema (gráfica 1):

- Insumos, los elementos necesarios para que la organización funcione, provenientes comúnmente del medio y con sistentes en demandas, recursos, información, apoyos y oposiciones;
- Proceso, donde se encuentran los elementos encargados de transformar o combinar los insumos para producir -- los bienes y servicios que caracterizan al sistema;
- Productos, resultados finales de la actividad organizativa expresados generalmente en bienes o servicios --- ofreciendo todos los elementos necesarios para cumplir con los fines, programas y metas de la organización;
- Retroalimentación, como mecanismo de mejoramiento cons tante, ya que los productos al ser exportados al medio

5 La identificación y análisis de estos componentes es - común entre los autores representativos del enfoque. - Véase por ejemplo: Campero, Gildardo, Comp. Teoría Ge-

GRAFICA I
LA ORGANIZACION COMO SISTEMA



son registrados para obtener una medición cuantitativa y cualitativa, conocer las desviaciones y deficiencias y finalmente introducir como nuevo insumo la información que permitirá reconsiderar decisiones y realizar ajustes:

- Medio, las organizaciones existen en un contexto y por medio de él se institucionalizan y definen determinadas actividades o interacciones en sus componentes internos: "El medio ambiente, por su parte, estimula o inhibe a quienes están en posibilidad de introducir insumos al sistema administrativo y por la otra, recibe los productos finales de los procesos internos de dicho sistema. En el medio ambiente se encuentran: los usuarios o la clientela que deben beneficiarse con los productos del sistema; la estructura de producción que establece los costos para los artículos y los servicios que habrán de consumirse en los programas ordenados al sistema; los grupos de interés y la población en general, así como otras unidades de gobierno que puedan proporcionar apoyo u oposición a las políticas y normas que se establezcan". (6)

neral de Sistemas y Administración Pública. Edit. EDUCA, Centroamérica 1977.

6 Carrillo Castro Alejandro. La Reforma Administrativa en México. Edit. INAP, México 1975. P. 34.

Tomando como punto de partida los componentes básicos -- del sistema organizacional y sus interrelaciones para -- cumplir una finalidad común, es factible determinar los -- diversos subsistemas que la conformarían, pudiendo existir -- diversas opciones para su arreglo, de acuerdo con -- los requerimientos de cada caso específico siempre y --- cuando cubran las siguientes directrices:

- deben ser reconocibles como variables esenciales para - el logro de los resultados finales de la organización
- sus partes deben estar relacionadas al todo por refe-- rencia a una característica común, una relación lógica y necesaria para el desempeño de las funciones organi-- zativas
- los tipos de interacción entre los subsistemas deben - indicar una continuidad de relaciones recíprocas desde la participación individual por conducto de los diver-- sos subsistemas y hacia el ambiente.

Para los propósitos de éste trabajo, se han definido (7), convencionalmente los subsistemas de operación o conversión; apoyo logístico; apoyo institucional; conducción o dirección y de regulación o adaptación técnica. Cada -- subsistema maneja cinco aspectos comunes que son tecnolo

7 La definición de los subsistemas y componentes organizacionales, se apoyó con el análisis y combinación de algunas aportaciones de autores representativos. Con-

SUBSISTEMAS

ASPECTOS

**OPERACION
o
CONVERSION**

DESARROLLA LAS FUNCIONES SUBSTANTIVAS EN CUMPLIMIENTO DE LAS ATRIBUCIONES Y OBJETIVOS DESIGNADOS A LA ORGANIZACION, INTERRELACIONANDO COMPONENTES QUE ACTUAN COMO PROCESOS DE INFORMACION, BIENES Y SERVICIOS.

**APoyo
LOGISTICO**

DE SOPORTA A LA CAPTACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES EN RELACION CON EL ENTORNO, Y SU CANALIZACION PROGRAMADA Y AUTORIZADA A LOS DEMAS SUBSISTEMAS, EN LOS PERIODOS, CALIDAD Y CANTIDAD REQUERIDOS. LOS PROPORCIONA DE SERVICIOS Y REALIZA EL MANTENIMIENTO Y CONTROL DE LOS BIENES MUEBLES E INMUEBLES, ASI COMO DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL.

**APoyo
INSTITUCIONAL**

CONTRIBUYE EN EL MANTENIMIENTO DE LA RELACION EXTERNA A LA ORGANIZACION, DESARROLLANDO ACUERDOS DE SUPLENIR, RELACIONES PUBLICAS Y ASUNTOS JURIDICOS, SE RELACIONA DIRECTAMENTE CON EL SUBSISTEMA DIRECTIVO, QUE ORIENTA SU OPERACION.

**CONEXION
o
DIFUSION**

FORMULA LAS DECISIONES ESTRATEGICAS ACERCA DEL MEDIO EXTERNO, ASI COMO LA REGULACION DE OPERACIONES INTERNAS PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION. AUTORIZA LAS ESTRUCTURAS FORMALES DE COMUNICACION, INTERNAS Y EXTERNAS, SIRVIENDO COMO REGIMEN DEL GOBIERNO, FORMULA LINEAS DE ACCION Y PERSPECTIVAS A LARGO PLAZO Y JUICIOS DE VALOR INSTITUCIONALES.

**REGULACION
y
ADAPTACION
TECNICA**

PLANEA Y CONTROLA OPERATIVAMENTE DE ADAPTACION E INNOVACION, TRANSFORMA LA INCERTIDUMBRE DEL MEDIO EN RACIONALIDAD TECNICO-ECONOMICA NECESARIA PARA LA TRANSFORMACION Y SUPERVISION DE BIENES Y SERVICIOS; EN PERSPECTIVA ES DE CORTO Y MEDIANO PLAZO, OPTIMIZA, TRAZA LAS DECISIONES DEL SUBSISTEMA DIRECTIVO EN POLITICAS, METAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS, DESARROLLANDO ACCIONES DE PLANEACION, PROGRAMACION, INFORMACION, CONTROL Y COORDINACION DE LAS ACTIVIDADES DE LOS DEMAS SUBSISTEMAS; SIRVIENDO LAS BASES DE ORGANIZACION Y VIABILIDAD OPERATIVA INTERNA, ASI COMO SU ADECUACION Y COHERENCIA CON EL GRUPO.

TECNOLOGICO. CONOCIMIENTOS Y TECNICAS NECESARIAS PARA LA REALIZACION DE LAS TAREAS, INCLUYENDO AQUELLOS REQUERIDOS PARA LA TRANSFORMACION DE INMUEBLES EN PRODUCTOS, ESTA DETERMINADO POR LA NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES, LA ESPECIALIZACION DE CONOCIMIENTO Y LAS HABILIDADES O DESTREZAS INHERENTES EN CADA SUBSISTEMA.

ESTRUCTURAL. INDICA COMO SON DIFERENTES (DIFERENCIACION) Y COORDINADAS (INTERACCION) LAS TAREAS EN LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS; FORMALIZA LAS RELACIONES ENTRE LOS ASPECTOS TECNOLOGICO Y PSICOLOGICO.

PSICOLOGICO. ENFATIZA EN LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS EN INTERACCION, EL COMPORTAMIENTO O CONDUCTA Y LA MOTIVACION, LAS RELACIONES ENTRE EL ROL Y EL STATUS, LA DINAMICA DE GRUPOS Y LOS MECANISMOS DE INFLUENCIA. SE INTERESA CON LOS SENTIMIENTOS, VALORES, ACTITUDES, EXPECTATIVAS Y ASPIRACIONES DE LOS MIEMBROS DE CADA SUBSISTEMA.

ORGANIZACIONAL. ORIENTA LAS ACTIVIDADES DEL SUBSISTEMA CORRESPONDIENTE, ESTABLECE METAS Y PLANES OPERATIVOS, ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS, IMPLANTA PROCESOS DE CONTROL, ORIENTA LA TECNOLOGIA Y ORGANIZA FORMAS Y RECURSOS, CONDUCE LAS RELACIONES DEL SUBSISTEMA CON LOS DEMAS O CON OTRAS ORGANIZACIONES.

METAS Y VALORES. ADOPTA LOS VALORES DEL MEDIO SOCIOCULTURAL MAS AMPLIO Y LES IMPRIME RASGOS PARTICULARES, ORIENTA ETICA Y CULTURALMENTE AL SUBSISTEMA EN CUESTION, IMPONE DE VALORES Y SUSTENTA LA IMPORTANCIA DE SU CONDUCTA ENTRE LOS INDIVIDUOS DEL SUBSISTEMA.



GRAFICASUBSISTEMAS BASICOS DE LA ORGANIZACION

gía, estructura, psicosocial, gerencial y metas-valores. La especificación de cada subsistema y aspecto, se describen en la gráfica 2.

3.- La Dinámica Administrativa.

3.1 Características Generales.

Entendemos por **dinámica administrativa**, al conjunto de funciones e instrumentos que constituyen la infraestructura técnica necesaria para la operación sustantiva de una institución y que posibilitan un lenguaje común en la comisión interna de administración y programación. Por tanto, nos referiremos a dichas funciones e instrumentos básicos, para comprender el proceso que fungirá como marco de acción del sistema propuesto.

Desde que los seres humanos, a través de la aportación de esfuerzos realizan actividades conjuntas haciendo de la organización una realidad, surge un orden o lógica inherente, ya que en virtud de su naturaleza racional y gregaria, siguen en ocasiones sin percatarse de ello - varios pasos:

- pensar o proyectar mentalmente hacia un tiempo poste--

súltase básicamente: Presidencia de la República, C.G. E.A. Guía técnica para el análisis de las organizaciones Públicas, México 1980; así como Teoría General de Sistemas y Administración Pública, Op. Cit.

rior lo que desean realizar .

- ejecutar más o menos precisamente lo proyectado
- revisar lo realizado, meditando sobre la experiencia-ocurrida, ya que será posible aprovecharla en sucesos posteriores y/o similares.

Esta lógica de pensamiento y práctica de la actividad humana ha llegado a constituirse en la espina dorsal de la administración en cualquier organismo social y consiste en el desarrollo de las funciones e instrumentos correspondientes a la planeación, programación, presupuestación, organización y mejoramiento administrativo, información, evaluación y control, y coordinación, ésta última como la acción global que imprime armonía y sentido a las otras funciones, tan sólo divididas para su estudio ya que: "En el plano de la realidad, el proceso administrativo es indivisible, esto es, todas sus partes se dan interrelacionadas e interconectadas unas con --- otras, ya que se refiere a la actuación de la vida social, forma un todo unitario, inseparable desde cada acto, cada etapa, cada parte está unida con las demás y se dan simultáneamente". (8)

3.2 Funciones e Instrumentos.

Planeación. Es el proceso intelectual y técnico consistente en formular las estrategias, políticas, programas, procedimientos, alternativas de acción y pronósticos -- para lograr determinados objetivos. Es una función básica de la dinámica administrativa, dado que en orden cronológico es la primera que debe ocurrir, constituyendo la guía y marco general de referencia para llevar a cabo las restantes funciones e instrumentos.

Enfocada como un conjunto integrado de actividades que repercuten en toda la organización, puede definirse como un "Proceso analítico de previsión, por medio del cual se definen los objetivos... se establece la coherencia y consistencia entre las actividades de la entidad, con el fin de proyectar adecuadamente su acción hacia el futuro; se determinan los resultados que se espera obtener; se establecen las necesidades de recursos para evaluar la magnitud de los resultados logrados". (9)

La planeación así concebida permite a la organización desenvolverse en un medio complejo y dinámico, así como

9 Gutiérrez Samohed, Santiago. Modelo de Planificación y Presupuestos. Editorial de la O.E.A., Caracas Venezuela 1973. P. 24

enfrentar volúmenes crecientes de operación, adecuando sus métodos de trabajo ante los avances tecnológicos, y evitando la obsolescencia.

Observada como un proceso, la planeación tiene su inicio en la investigación de los acontecimientos anteriores y presentes (qué ocurrió y cómo ésta ocurriendo), así como el diseño de pronósticos (qué va a suceder), - tanto de los aspectos internos como externos, para considerar los elementos necesarios en el establecimiento de objetivos y políticas.

El desarrollo y selección de alternativas, se lleva a cabo tomando decisiones -actividad característica de la planeación- y apoyándose en las investigaciones y análisis que sirvieron como base para fijar los objetivos. - Una vez establecidos éstos, así como las políticas generales y decidida la alternativa de acción más viable, - la planeación aborda un nivel más específico a través de la programación-presupuestación.

El ciclo concluye operativamente en la formulación de procedimientos que especifican cómo habrá de llevarse a cabo determinada actividad.

Programación. El aspecto más importante del diseño de

programas en la organización, es el ordenamiento racional de los recursos disponibles de acuerdo con las actividades a desarrollar, para cumplir con las metas de -- operación, o sea expresiones concretas en cifras mensurables de los objetivos en períodos determinados.

Martner apunta los detalles del diseño de programas: - "La formulación se inicia con el diagnóstico de la realidad que quedará comprendida dentro de la órbita del programa. Para este efecto, se reúnen informaciones estadísticas, agrupadas en forma conveniente, y se hacen observaciones directas. Los antecedentes permiten formarse una idea acerca de los principales problemas y -- ubicar sus causas. Hecho el diagnóstico, se efectúa -- una proyección de las tendencias observadas en el curso del tiempo. La prognosis tiene por objeto visualizar -- lo que ocurrirá en el futuro si no se alteran las tendencias. Hecho lo anterior, el programador, conforme a las líneas generales establecidas en la política sobre la materia, formula metas concretas de acción a fin de posibilitar el cumplimiento de los propósitos establecidos. Finalmente, se calcula, aplicando coeficientes de rendimiento, el volumen de recursos que serán necesarios para alcanzar las metas fijadas. En un proceso de --- aproximaciones sucesivas se van evaluando las alternativas y buscando la combinación óptima de los recursos, -

con el objeto de maximizar su uso y aumentar el margen de cumplimiento de las metas". (10)

Las estrategias se encuentran directamente relacionadas con la programación, ya que consisten en decidir el modo de ordenar y emplear los recursos para alcanzar los objetivos de la mejor manera posible, aprovechando las oportunidades que brinda la evolución del contexto, y en delinear las acciones alternativas que deban emprenderse en el futuro para respetar las prioridades, si llegaran a presentarse eventualidades previsibles que varien el curso deseado de los acontecimientos.

El resultado de este proceso son los programas, que delimitan el radio de acción de un determinado conjunto de actividades dirigidas a un mismo fin, representando una variedad de recursos humanos, materiales y tecnológicos, de cuya interacción surge un resultado previamente identificado, con características precisas.

Presupuestación. La perspectiva moderna de la planeación, indica que los programas de actividades y la formulación de presupuestos están íntimamente relacionados, al destacar lo que la organización hace, en contraste -

con el presupuesto tradicional, centrado en lo que la organización adquiere.

En este sentido, podemos definir al presupuesto como un conjunto armónico de programas y proyectos con sus respectivos costos de ejecución, a realizarse en el corto-plazo, y que por ello tiende al uso coherente de los recursos físicos, humanos y financieros de que dispone la administración, especificando en el tiempo y el espacio las acciones a desarrollar.

La importancia y amplitud de la función presupuestal se basa en que "... es una herramienta política, en cuanto expresa en transacciones concretas y resultados propuestos, decisiones gubernamentales, y contribuye a través del ejercicio del poder a ejecutarlas; es un instrumento de planificación ya que contiene metas que cumplir con determinados medios; y es un instrumento de administración en cuanto debe realizar acciones específicas para coordinar, ejecutar y controlar los planes y programas." (11)

La modalidad de presupuesto por programas se caracteriza (12) principalmente, por identificar claramente las unidades ejecutoras de las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos programados, asignar responsabilidades y determinar los costos de las acciones pertinentes. Pretende que a través de su estructura de categorías programáticas y presupuestarias se pueda evaluar la eficiencia en el uso de los recursos y por tanto de la gestión administrativa.

Información. Se concibe como el elemento necesario para que los subsistemas organizacionales puedan actuar, ya que proporciona un conocimiento sobre cualquier objeto, evento o situación que influya en sus operaciones, manteniendo el principio coordinador y propiciando la conducción de la organización como un todo.

En este sentido, la información como flujo que apoya el desarrollo de las funciones administrativas, incorpora componentes físicos e intelectuales, con el objeto de captar, identificar, almacenar, clasificar y proporcionar datos en respuesta a las necesidades institucionales dentro de un contexto determinado.

12 Las características generales del sistema presupuestal por programas, en comparación al tradicional, -- pueden localizarse en la conferencia "El Presupuesto como medio de Coordinación Administrativa", del Lic.

Como consecuencia, es posible clasificar la información de acuerdo a los niveles organizativos... " Una rama --- descendente que por contener la información que establece lo que la dirección decide, la denominamos DETERMINATIVA... Otra rama, ésta de carácter ascendente, que permite a la dirección el conocimiento de resultados, y de los factores del medio interno y externo y es, por tanto, INTERPRETATIVA". (13)

Y de acuerdo a sus funciones básicas (14):

- Normativa, relativa a normas técnicas, de conducta, actuación, administrativas, tratamiento, control, seguridad, difusión y distribución (qué, quién, cómo, dónde).
- De planeación, objetivos y medios generales a los que ha de ajustarse la organización (cuándo, con qué).
- De relación, conocimiento de la acción de los factores endógenos y exógenos (qué pasa).
- Operacional, correspondiente a los resultados de la actividad (qué ha ocurrido).
- De control y gestión, comparación entre la operacio--

Alejandro Carrillo Castro, publicada en: Coordinación Administrativa, Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos, México 1977. Colección Seminarios No. 6 P.P. 257-269.

13 Pozo Navarro. Op. Cit. P. 143.

14 Ibid. P.P. 143-178.

--nal con la normativa y la de planeación (en qué grado se cumple).

- Integrada, síntesis de informaciones para su uso formal y periódico (síntesis de la anterior).
- De investigación, referida al uso de medios y técnicas modernas de apoyo a la toma de decisiones y la planeación (que puede ocurrir).

Organización y Mejoramiento Administrativo.

El propósito esencial de la organización es crear con-sentido lógico y armonía, el marco integrador de las ac-tividades a realizar, así como una red de comunicacioo-nes que garantice la contribución de los esfuerzos indivi-duales hacia las metas. Ello implica definir e integr-ar las funciones, actividades y niveles de autoridad y responsabilidad que den contenido a las relaciones es-tructuradas en el marco de objetivos y programas de acci-ón fijados en la planeación. En el proceso organizativo, es común incluir factores como la integración y espe-cialización del trabajo, que tiene su origen en la nece-sidad de localizar y distribuir efectivamente los volú-menes de actividad entre los individuos y unidades orga-nizativas, de manera que todos realicen un trabajo nece-sario y útil, y que no existan omisiones o traslapos; la especificación y escalonamiento de niveles de autoridad.

dad, deberes y responsabilidad, que dentro de la estructura organizativa se identifica como una jerarquía; la departamentalización, que implica la selección y determinación de una base para clasificar e integrar las actividades horizontalmente y puede obedecer a una gran variedad de factores, destacando el tiempo, la tecnología del trabajo, el tamaño del organismo considerando tanto la actividad que desarrolla como la cantidad de su personal y su dispersión sobre áreas geográficas; finalmente, la definición de los tipos de relaciones que deben mantener entre sí para el adecuado flujo del trabajo y la comunicación, siendo las más utilizadas, subordinación, asesoría, representación personal, ayudantía, mando especializado, revisión o auditoría interna, servicio y desconcentración (15).

En cuanto al mejoramiento administrativo, se concibe como el conjunto de actividades de carácter deliberado y sostenido inherentes a toda organización y orientadas a imprimir mayor racionalidad y congruencia en el alcance de sus objetivos y metas, de acuerdo con su ubicación en un contexto determinado.

15 La determinación y definición de esta clasificación de relaciones interorganizacionales, puede encontrarse en: Duhalt Krauss, Técnicas de Comunicación Administrativa, FCPyS. UNAM. México 1977.

La organización entonces dispone de diversos métodos y técnicas para el diagnóstico e instrumentación de las áreas o focos de mejoramiento, pudiendo ser: el establecimiento y/o ajuste de sistemas y procedimientos de trabajo, la implantación de unidades administrativas, la incorporación de mecanismos y dispositivos de coordinación y comunicación, la adecuación de normas y políticas, la gestión de recursos humanos y materiales, por señalar los más comunes.

Las características o condiciones necesarias para que este proceso sea efectivo, son resumidas por Salinas: -

"1) Las acciones conducentes al cambio tienen que insertarse dentro de un proceso de revisión sistemática, continuada y autosostenida. 2) Tal revisión sistemática -- tiene que alcanzar a todos los elementos endógenos y -- exógenos pertinentes al devenir de la propia organización y de la sociedad en su conjunto. 3) Las acciones -- conducentes al cambio tienen que orientarse no al cambio por el cambio mismo, sino a mantener las respuestas de la organización ajustadas a los cambios en las demandas del medio, esforzándose incluso por anticiparlas. 4) Tal capacidad de ajuste, por otra parte, tiene a su vez que ser instrumental para influir y guiar las manifestaciones del medio circundante hacia un desarrollo -

armonizado cada vez más amplio". (16)

Evaluación y Control. La función básica que cierra el ciclo de la dinámica administrativa, implica determinar el grado de cumplimiento de los planes en la realización de actividades, tratando de explicar las restricciones o desviaciones ocurridas para definir las modificaciones necesarias.

En este sentido, la evaluación y control integrados se realizan en la formulación, en el avance y en los resultados de las acciones: "En la formulación de los planes, para verificar que lo planeado sea congruente con los grandes objetivos... que se han fijado las metas adecuadas y que se tienen los recursos necesarios. En el avance, para asegurar que lo que se programa cumple con una metodología y una estructura que le den consistencia, que amarre metas a objetivos en un propósito de congruencia y que proporcione indicadores de la eficacia y la eficiencia en el programa... en los resultados, para juzgar la bondad de los programas, de los procedimientos y de la ejecución y comprobar el cumplimiento de los objetivos". (17)

16 Salinas, Alberto. La Reforma Administrativa. Edit. FCE. México, 1975. P. 19

17 Secretaría de Programación y Presupuesto. Subsecretaría de Evaluación. "Evaluación y Control en la Administración Pública Federal". México 1981. P. 11

Como un proceso en sí, la evaluación y control requieren para su aplicación de una secuencia lógica:

- establecer puntos de control, responde a la cuestión específica de donde debemos controlar, ya que nos permite conocer el grado de avance de los programas al situar zonas y aspectos de interés representativos -- y actividades donde la aplicación de medidas correctivas produce amplios efectos
- desarrollar métodos capaces de medir la característica controlada; los métodos de medición --el cómo controlamos-- debe registrar las variaciones en las características que se midan y ser confiables en la información producida
- decidir acciones correctivas; en caso de que las desviaciones entre la medida real y los parámetros de -- comparación salgan del límite aceptable, deben ajustarse las realizaciones posteriores de manera que se logre un mejor acercamiento a los objetivos
- comparar información obtenida con información de planeación; la comparación incluye los parámetros o estándares que representan los valores esperados que deben cubrir las características objeto del control y -- las mediciones efectuadas a los resultados.

4.- La coordinación como elemento central de la administración.

4.1 Importancia.

En algunas ocasiones, se ha considerado que si cada una de las funciones e instrumentos de la dinámica administrativa ya referidos se realiza en forma adecuada, el resultado será -casi automáticamente- una administración balanceada, integrada y eficiente. Por lo tanto, incorporar la función coordinadora significaría reconocer deficiencias en los componentes del proceso, en cuyo caso el administrador deberá idear conceptos e instrumentos alternativos a la secuencia administrativa para obtener acción unificada y congruencia en la organización.

Sin embargo, la realidad actual de los organismos sociales se caracteriza por una serie de condiciones interrelacionadas que exigen la presencia de la coordinación como elemento que imprima sentido a las funciones de la administración y que sin ella no podrían desarrollarse interna y externamente. Por lo menos se advierten tres de éstas condiciones:

- Interdependencia. El alto grado de división del trabajo en las unidades organizativas, que conlleva especialidades e intereses diversos, conduce a una mayor-

necesidad de interrelacionar el desarrollo de las tareas para obtener resultados unificados: "Los problemas de coordinación se presentan a consecuencia del lugar y el grado en que se efectúa la división del trabajo. Comúnmente, a mayor división del trabajo -- existe mayor interdependencia entre las tareas y las unidades organizacionales y, por tanto, es mayor la tarea coordinadora". (18)

- El ambiente. Las nuevas tecnologías, la modificación cualitativa y cuantitativa de las demandas dirigidas a la organización, los cambios en la reglamentación y otras fuerzas que caracterizan un medio complejo y dinámico, tienden a introducir cambios en su estructura y funcionamiento, incrementando sus requerimientos internos de coordinación.
- Creciente complejidad. El crecimiento organizacional en magnitud y diversidad, dificulta el logro de una actividad equilibrada y armónica, así como la realización de operaciones comunes y simultáneas, por lo que la coordinación es cada vez más importante para evitar duplicidades, obstáculos y derroches en su funcionamiento, al servir como enlace para garantizar la su

18 Litterer, Joseph A. Análisis de las Organizaciones. -, Edit. Limusa, México 1979. P. 425.

ficiente integración y cooperación entre los diversos sistemas y programas.

La coordinación, lejos de constituir un elemento separado, distinto o auxiliar, es parte activa en todas las funciones de la administración y más exactamente su aspecto central, al tener como propósito lograr una armonía de esfuerzos en la consecución de las metas organizacionales.

La planeación es el marco de referencia para la coordinación, al decidir los objetivos, políticas y estrategias contenidos en los planes y programas de acción. -- Cuando se requieren acciones diversas surge la necesidad de asegurar su consistencia, de modo que se prevean al máximo situaciones conflictivas: "Una coordinación fundamental se alcanza a través de la planeación, es decir, los diferentes objetivos parciales pueden ser coordinados precisamente mediante un plan, que tiene entre sus funciones más importantes la coordinación de los objetivos, programas y acciones parciales, para evitar que en su ejecución puedan resultar contradictorios sin una relación fundada o una definición precisa para las diversas instituciones en su ámbito respectivo de competencia." (19)

La organización por su parte, imprime modalidades específicas a la tarea coordinadora, ya que la necesidad de coordinar dependerá del grado de independencia o autonomía de sus unidades operativas. La acción organizativa, a través de la localización en una misma unidad administrativa de actividades que requieren sincronizarse estrechamente, facilita la coordinación y pretende integrar las actividades tanto en la dimensión vertical (niveles operativos, intermedios y directivos), como horizontalmente (funciones del mismo nivel).

El producto de ésta vinculación es la organización como un grupo cooperativo constituido que actúa como un todo en relación a un sistema formal de coordinación.

En cuanto la información y la toma de decisiones, resulta de gran valor la coordinación como medio de obtener comunicación y unidad de esfuerzos; la dirección debe influir en sus subordinados y lograr que comprendan los principios de la coordinación y la importancia de actuar de acuerdo a ellos, ya que: "La coordinación requiere la conciencia de que estamos participando en una acción de conjunto, es decir de que nuestra acción es importante en la medida que forma parte de la suma de las acciones del todo y si contribuye a alcanzar los objetivos que se propone ese todo".

El control y evaluación, tienen su base en el conocimiento oportuno del grado en que se ejecutan las operaciones fijadas en los planes y programas, efectuando los ajustes pertinentes. La coordinación implica por tanto un control para ser efectiva y poseer instrumentos precisos de evaluación y ajuste.

Puede entonces deducirse que los administradores al realizar las funciones de coordinación, planean, organizan, dirigen y controlan; y que la administración es un proceso universal en el sentido de que si bien los administradores realizan gran variedad de ocupaciones, su labor principal como coordinadores es reconciliar las divergencias de tiempo, espacio, interés y esfuerzo, para armonizar los fines diluidos en la organización y ubicarla lo mejor posible en su contexto. Por lo tanto, todo aquel que funge como coordinador es un administrador por definición.

4.2 Concepto.

Si bien se ha encontrado problemático encuadrar la coordinación en un concepto preciso e incluso se ha argumentado que sería más conveniente definirla por sus finalidades y componentes, que por sí misma, existe un consenso de opiniones, criterios y definiciones por parte

de destacados autores dentro del campo de la administración.

Entre los más importantes, el cuarto principio de gerencia científica de Taylor (21), traduce la coordinación en una cooperación íntima y amistosa entre la gerencia y los trabajadores; Fayol (22), en su cuarto deber administrativo establece que la armonía entre todos los miembros para facilitar su funcionamiento y asegurar el éxito, se logra a través de la coordinación de operaciones y esfuerzos; el cuarto principio de administración de Urwick (23), enfatiza que la organización y coordinación es la determinación de las actividades necesarias para lograr un propósito o llevar a cabo un plan y ordenarlos en grupos que puedan asignarse a distintas partes; uno de los componentes del proceso de Gulick (24), es la coordinación como el deber consistente en interrelacionar las distintas partes del trabajo administrativo; Mooney (25), indica que la coordinación es el arreglo ordenado del esfuerzo de grupo para proveer un

21 Galván Escobedo, José. Tratado de Administración General. Editado por la SEP. México 1976. P.P. 139-140.

22 Ibid. P. 55

23 Ibid. P.P. 103-104

24 Ibid. P. 144

25 Ibid. P.P. 93-94

dad de acción en la obtención de un propósito común; -- Mary Parker Follet (26), formula los principios de: --- coordinación por contacto directo, que debe alcanzarse a través de relaciones interpersonales, verticales y horizontales; coordinación desde las etapas iniciales; -- coordinación como la relación recíproca de todos los -- factores en una situación, ya que ensamblar las tareas necesarias para completar un objetivo global, debe ser tarea de todo esfuerzo coordinador y, la coordinación -- como un proceso único.

Autores más recientes han precisado el concepto, como -- Terry, quién considera que "La coordinación se refiere a la sincronización ordenada de los esfuerzos para proporcionar una adecuada -1- cantidad, -2- oportunidad, y -3- dirección, de manera que sean utilizadas las acciones armoniosas y unificadas para el objetivo indicado" (27), y Jimenez Castro, destacando sus ventajas la describe como el: proceso integrador por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionen armónicamente y sin fricciones y duplicaciones dando ca da sector o individuo su máxima contribución a ese todo, a fin de satisfacer los objetivos sociales de la empre-

26 Ibid. P.P. 81-83

27 Terry, George. Principios de Administración. CECSA, --- México 1974. P. 176.

sa o institución en particular" (28). Tratando de conjuntar los elementos considerados en las definiciones anteriores, podemos decir que la coordinación es:

UN PROCESO CONTINUO IMPLICITO EN TODAS LAS ETAPAS Y NIVELES DE LA ADMINISTRACION, QUE PRETENDE ALCANZAR LA UNIDAD DE ACCION ARMONIZANDO LA DIVERSIDAD, PROPICIA LA ESPECIALIZACION IMPRINIENDO UN ORDEN A LA INTERDEPENDENCIA Y FACILITA LAS ACTIVIDADES VINCULADAS EN TIEMPO Y ESPACIO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

4.3 Tipología.

El estudio y práctica de la coordinación, ha posibilitado la identificación de los tipos más frecuentemente utilizados, entre los cuales destacan: Coordinación dirigida. La forma más regular de coordinación inter e intradepartamental es la que toma en cuenta el carácter jerárquico. La base de ella es el ejercicio de la autoridad como medio de integración de esfuerzos por parte del administrador, quién por su jerarquía posee la facultad de modular la acción de sus subalternos para lograr un propósito. En la coordinación vertical, cuando surge un conflicto entre funcionarios de diferentes de-

partamentos, se trata de solucionar llevándolo al jefe inmediato superior o común a dichos departamentos. Su limitación radica en la imposibilidad para un ejecutivo de resolver todas las situaciones de coordinación que se le presenten basándose en la estructura formal de la organización.

Coordinación voluntaria. Destaca la importancia del entendimiento en las actividades, capacidades y habilidades de los miembros y entre los departamentos, para lograr su cooperación. La coordinación horizontal opera entre quienes desempeñan funciones diversas y separadas en virtud de la división especializada del trabajo y -- que sin embargo deben complementarse o relacionarse; se fomenta con la identificación de las personas en el -- trabajo y los objetivos formales, así como los contactos informales para realizar ajustes voluntarios e implica una cooperación al fusionarse la anuencia de las personas para trabajar juntas con la oportunidad y secuencia efectivas en la realización de actividades. Esta clase de coordinación, encuentra su limitación en el hecho de que funciona mejor en situaciones relativamente sencillas donde dos o más individuos trabajan para alcanzar una finalidad determinada, además las personas comúnmente tienen un conocimiento incompleto de los propósitos generales de su área, puesto y las condiciones-

internas y externas:".. es frecuente que los empleados no comprendan como se relacionan sus actividades con -- las de los demás. No perciben la -gran escena- que indica como integrar mejor su trabajo con el de los demás miembros y lograr los mejores resultados." (29)

Las limitaciones de ambos tipos de coordinación se minimizan al complementarse, puesto que para la coordinación, el administrador y sus subordinados deben colaborar en la definición de sus respectivas responsabilidades, de forma que los segundos acepten la autoridad del primero.

Coordinación por función, etapa y nivel. La acción --- coordinadora puede atender las materias específicas o - áreas funcionales de la organización, en cuyo caso se - referiría a la coordinación de producción, de obras públicas, de finanzas, etc. Asimismo, la coordinación -- puede vertirse en cada una de las etapas del proceso administrativo; otra posibilidad, es que la coordinación - se distinga de acuerdo al nivel donde se da: "Las unidades que componen la organización están tipificadas por tres estratos, cada uno de los cuales es coordinado por un tipo diferente de administrador: -1- los grupos de -

trabajo, coordinados por los supervisores, -2- los departamentos, coordinados por los gerentes de niveles medios, y -3- la organización completa, coordinada por los ejecutivos". (30)

Coordinación institucional, sectorial e intersectorial. En el ámbito específico de la administración pública mexicana, se han establecido tres tipos de coordinación bajo el criterio de agrupación de las dependencias y entidades que la conforman (31): institucional o microadministrativa, para denotar las interacciones ocurridas en cada dependencia desde un punto de vista interno, como universo total en sí misma; sectorial o mesoadministrativa, que corresponde a cada sector convencional de actividad conformado por un conjunto de empresas y organismos agrupados bajo la conducción del titular de una secretaría o departamento administrativo; intersectorial o macroadministrativa, cuando el ejecutivo federal dispone lineamientos de política y administración que afectan a dos o más sectores y que reclaman acciones de carácter común.

30 Ibid. P.P. 85-86

31 Para mayor información al respecto, consúltese: Base Legal y Lineamientos para el Funcionamiento Institucional y Sectorial de la Administración Pública Federal. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. México 1979.

Coordinación entre Federación, Estados y Municipios. --
 Dentro del régimen político-administrativo del estado -
 mexicano, establecido por la Constitución de 1917, la -
 distribución de competencias entre la Federación y los-
 Estados, da lugar a la administración federal y a la de
 cada una de las entidades federativas.

Esta diferenciación de competencias es complementaria y
 de colaboración, ya que en el desempeño de sus respecti-
 vas atribuciones se realizan continuamente tareas de --
 apoyo recíproco, de forma que existe una amplia red de
 interrelaciones por medio de convenios, proyectos de --
 cooperación y servicios coordinados que atienden al uní-
 sono demandas nacionales y regionales.

Las entidades federativas coordinan a su vez acciones -
 con los cuerpos administrativos municipales que los in-
 tegrar, cerrando con ello la proyección geográfica de -
 la coordinación en la administración pública mexicana.

(32)

Coordinación entre la administración y la ciudadanía. -
 La coordinación también ha sido manejada por las organi-

32 Véase por ejemplo la Publicación Oficial: "Hacia un -
 Sistema de Coordinación Intergubernamental para el -
 Desarrollo Estatal". Secretaría de Programación y --
 Presupuesto. México 1981.

GRAFICA 1: TIPOLOGIA DE LA COORDINACION.

EN BASE AL GRADO DE FORMALIDAD EN LA -- COORDINACION

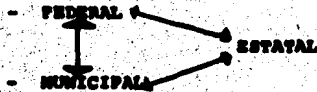
- JERARQUICA, DIRIGIDA, VERTICAL
- NO JERARQUICA, VOLUNTARIA, HORIZONTAL

DE ACUERDO CON LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION.

- POR FUNCION (Por ej. Coordinación de mercadotecnia, de compras financieras)
- POR NIVEL (Estratégica, supervisora, operativa)
- POR ETAPA (Por ej. Coordinación en la planeación, en el control)

EN LA ADMINISTRACION PUBLICA MEXICANA

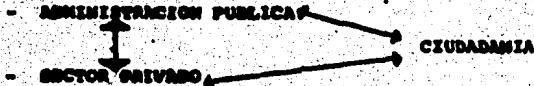
CONSIDERANDO LA CONVERGENCIA DE LAS DIVERSAS COMPETENCIAS EN EL REGIMEN DE GOBIERNO



DE ACUERDO CON EL MODO DE ACCION DE -- LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

- INSTITUCIONAL O MICROADMINISTRATIVA
- SECTORIAL O MesoADMINISTRATIVA
- INTERSECTORIAL, GLOBAL O MACROADMINISTRATIVA

EN BASE A LAS RELACIONES INTERNAS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA



zaciones para contraer y mantener relaciones con su medio externo. Aún más, si desea permanecer vigente, debe preocuparse por éste aspecto tanto como por los problemas internos que debe afrontar: "El aspecto más significativo de la coordinación administrativa de los sig temas organizacionales radica en la acción recíproca de las dimensiones internas y externas. El administrador debe dirigirse a la vez hacia adentro y hacia afuera; - debe estar al tanto de lo que ocurre, tanto dentro de - su sistema como del medio que le rodea. Debe estar en situación de adaptar su sistema a los cambios ambientales y al mismo tiempo ser capaz de influir en el medio para que los fines de su propio sistema puedan ser alcanzados..." (33)

Entre la administración y grupos representativos de la comunidad, como asociaciones de vecinos, organizaciones gremiales y la iniciativa privada, las relaciones pueden adquirir diversas modalidades y grados de participación, desde la simple expresión de ideas, opiniones y sugerencias hasta la asociación directa en las acciones y decisiones gubernamentales.

Los tipos de coordinación mencionados no son los únicos

posibles, pero sí los más comunes. Mucho menos son excluyentes entre sí, ya que al cubrir diversos aspectos y áreas de la actividad organizacional son complementarios, dando una idea de la presencia universal de la -- coordinación.

4.4 El Comité como instrumento de coordinación.

Buena parte de los esfuerzos y propósitos coordinadores se llevan a cabo a través de factores comúnmente inmersos en la dinámica administrativa, ya que sería difícil ignorar a los planes, el presupuesto o los procedimientos como instrumentos elementales de coordinación, o -- bien desconocer la presencia de medios de comunicación-- como manuales, reglamentos, boletines y otros mecanismos de transmisión de ideas; inclusive, los niveles medios que constituyen un dispositivo tradicional de coordinación.

Así, la organización dispone de variados y eficaces instrumentos para interconectar grupos de trabajo, operaciones y recursos. Sin embargo, la administración acude continuamente a un mecanismo estrechamente vinculado a la acción coordinadora, que reviste características especiales e igualmente importantes para la organización, el comité: "Ya se llame -junta-, -comisión-, --

-grupo de trabajo- ó -equipo-, su naturaleza esencial es la misma, porque el comité es un grupo de personas a quienes, como grupo, se les compromete en algún asunto. La característica de acción en grupo es lo que distingue al comité de los otros recursos de la organización".
(34)

El creciente énfasis en la administración colectiva, la presencia de grupos de personas a los cuales se asignan funciones específicas para realizar en forma colegiada, ha propiciado que su estudio sea de gran importancia, a fin de mejorar sus fórmulas de integración y operación, que son tan diversas como sus propósitos: "Algunos comités asumen funciones administrativas y otros no. Algunos toman decisiones, otros solamente deliberan sin autoridad para decidir. Algunos tienen autoridad para hacer recomendaciones al gerente, quien puede o no aceptarlos, mientras que otros se han creado simplemente para recibir información sin tener que hacer recomendaciones o tomar decisiones... según la autoridad que se le haya concedido, un comité puede ser de línea o de staff. Si su autoridad implica tomar decisiones que afecten a subordinados, que a su vez son responsables ante el comité, se trata entonces de un ejecutivo plural y un comité de línea; si su relación de autoridad con respecto

al superior es de consulta, entonces es un comité ----
staff". (35)

No obstante la diversidad encontrada en su utilización y finalidades, el comité satisface los propósitos básicos de la coordinación, al poseer las siguientes características:

- Su finalidad es reunir a los funcionarios más representativos de las áreas organizacionales cuyas actividades necesitan conocimiento y acción mutua, fomentando en virtud del contacto directo una coordinación voluntaria.
- Funge como foro de intercambio de opiniones y experiencias, estimulando la deliberación y el criterio colectivo, base psicológica de la administración.
- Pretende, en lugar de una aceptación a un criterio específico, producir en base a la unidad de criterio y la amplia participación en la toma de decisiones un programa colectivo que sea algo más que la simple suma de los puntos de vista de cada miembro.
- Asocia a un mismo nivel las diferentes unidades administrativas, para intercambiar información con miras a la toma y ejecución de decisiones y acciones compatibles.

- Puede dotar de autoridad temporal y limitada a los -- funcionarios en el desarrollo de una función o programa determinado.
- Facilita la función directiva a través de la promo--- ción y difusión de ideas a todos los niveles jerárquicos.

Se ha indicado frecuentemente que el comité es útil y - satisfactorio cuando existe una gran divergencia de informaciones que demanda un análisis de grupo, cuando -- las decisiones son de tal importancia que requieren el juicio competente de varios individuos calificados, y - en los casos donde la ejecución satisfactoria de las - decisiones depende de la comprensión cabal de todas sus implicaciones y las unidades administrativas necesitan ajustes frecuentes para mantener la coordinación.

Entre las funciones más comunes del comité se encuen--- tran:

- Proporcionar elementos de juicio y puntos de vista al directivo responsable del organismo, acerca de los problemas, obstáculos, factibilidad y grado de desarrollo de los programas de cada área operativa, para tomar las decisiones procedentes.
- Intercambiar experiencias e información, proponer so-

luciones de conjunto y armonizar acciones específicas en el desempeño normal de sus funciones con base en - criterios comunes.

- Promover, discutir y acordar los programas que impliquen aspectos comunes y complementarios en diversas - áreas de trabajo.
- Participar en la fijación de políticas cuyo alcance - beneficie a toda la organización, o bien sus áreas es- tratégicas.

En cuanto a la estructura o integración de los comités, se han identificado (36), comúnmente tres ocupaciones o cargos: la presidencia, lugar típicamente ocupado por - el funcionario de más jerarquía, al que se encomienda - presidir las sesiones, designar sus integrantes y asignarles responsabilidades específicas, aprobar el programa de trabajo, autorizar la orden del día, convocar a - sesiones urgentes y estimular la participación en la -- discusión y solución de los asuntos tratados.

El cuerpo principal del comité, integrado por vocales o miembros regulares, que emiten sus criterios sobre los asuntos tratados, coordinan la implantación de los ----

36 Un mayor desarrollo de la temática acerca del comité, puede hallarse en: Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano, Hacia una comunicación administrativa integral. Editorial Trillas. México 1977.

acuerdos y disposiciones derivadas del comité, y coadyuvan en la formación de estudios y propuestas.

Un grupo de trabajo o técnico, que auxilia y apoya al presidente y los miembros en el desarrollo de acciones y proyectos específicos, presentan alternativas de so-lución.

La fórmula que hace funcionar un comité es la reunión de sus miembros, ya sea ordinariamente con base en una agenda de trabajo, o bien en forma extraordinaria a solicitud expresa de algún miembro. Koontz y Odonell, enfatisan la importancia de esta fórmula al afirmar que: -- "... una de las ventajas de la deliberación y criterio-colectivos, que no puede obtenerse sino en una verdadera reunión, es el estímulo que proviene del intercambio real de las ideas y las técnicas de interrogatorio de la reunión del comité. Siendo que conduce como en verdad lo hace, a la clasificación de problemas y al desarrollo de nuevas ideas, se considera que este intercambio es altamente instructivo en asuntos de política. Es cierto que algunas veces los resultados que se obtienen mediante criterios de grupo son superiores a aquellos que se logran por criterio individual". (37)

Recomendaciones para su adecuado funcionamiento. Con el propósito de garantizar el adecuado funcionamiento de éste mecanismo coordinador, es preferible que desde las etapas iniciales de su establecimiento se consideren los siguientes criterios:

- Definir con precisión la autoridad y alcance del comité: "A menos que se indique claramente la autoridad de un comité, sus miembros no pueden saber si tienen responsabilidad para tomar una decisión, hacer recomendaciones o tan siquiera llegar a deliberaciones in conclusas que permitan al presidente obtener algún conocimiento. Los miembros también tienen que saber el alcance exacto de los temas que se espera han de considerar... además, si la autoridad y el alcance es tán bien definidos, los miembros del comité están en capacidad de darse cuenta si están cumpliendo con sus responsabilidades ante la organización". (38)
- Si se pretende que el alcance del comité cubra toda la organización, es preferible ubicarlo bajo el mando directo del titular del organismo. Su tamaño debe -- ser suficiente como para incluir la representación de todas las áreas organizativas, evitando ser demasiado grande, ya que perderían sentido sus reuniones.

- Debe realizarse una selección de los integrantes de acuerdo con los propósitos del comité, especificando sus labores y responsabilidades como miembros, así como poseer la autoridad y representatividad necesaria y pertenecer aproximadamente al mismo nivel jerárquico.
- La participación de los miembros debe considerarse -- parte del desempeño normal de sus responsabilidades -- por lo que no deben invertirse recursos adicionales -- en éste sentido para su funcionamiento.
- Para que la formulación de políticas considere todos los factores involucrados y puedan traducirse en acciones concretas, deben apoyarse en el trabajo de un grupo técnico, ya que un comité difícilmente desarrollará una propuesta o realizará investigaciones y análisis de este carácter.
- El desarrollo de los proyectos o estudios acordados -- debe involucrar la participación de los funcionarios -- que desempeñen labores relativas a la materia en cuestión, pudiendo recibir apoyo del grupo técnico para -- definir propuestas y presentarlas al comité. Asimismo pueden integrarse subcomités o grupos específicos -- de trabajo cuando las tareas derivadas de acuerdos lo requieran.
- Es necesario contar con un programa de trabajo para -- el desarrollo de las reuniones, así como la especi-

cación del procedimiento para convocar a sesiones extraordinarias.

- Es conveniente preparar con anticipación los temas a tratar en la reunión y distribuir el orden del día, materiales e información que será analizada y discutida en la misma. Los temas deben ser propicios para tratarse en discusión colectiva y su presentación lo más específica posible.
- Es importante que al finalizar cada reunión, se levante un acta que fije los acuerdos y responsabilidades específicas de cada miembro: "... se puede abandonar una reunión llevando interpretaciones diversas de lo que allí se logró. Para evitarlo es buen procedimiento llevar un acta cuidadosa de la reunión, hacer la circular en borrador para correcciones o modificaciones y luego hacer que la copia final sea aprobada por el comité. Este procedimiento tiene la ventaja de -- obligar a los miembros del comité a aprobar o desaprobados los resultados de la discusión y la ventaja adicional de suplementar la discusión oral con la palabra escrita". (39)

5.- Modelo teórico del sistema de coordinación.

Las relaciones que guardan los diversos elementos teóricos tratados en este capítulo, se encuentran en el modelo teórico del sistema de coordinación (gráfica 4). A continuación se describirán dichas vinculaciones para explicar el modelo mencionado.

Los puntos de partida encerrados con círculos, consisten en los cuatro aspectos que apoyan teóricamente nuestra propuesta, mientras que las características o productos de las relaciones entre dichos aspectos se identifican con los cuadros y los flujos indican el sentido o dirección en que se dan tales relaciones.

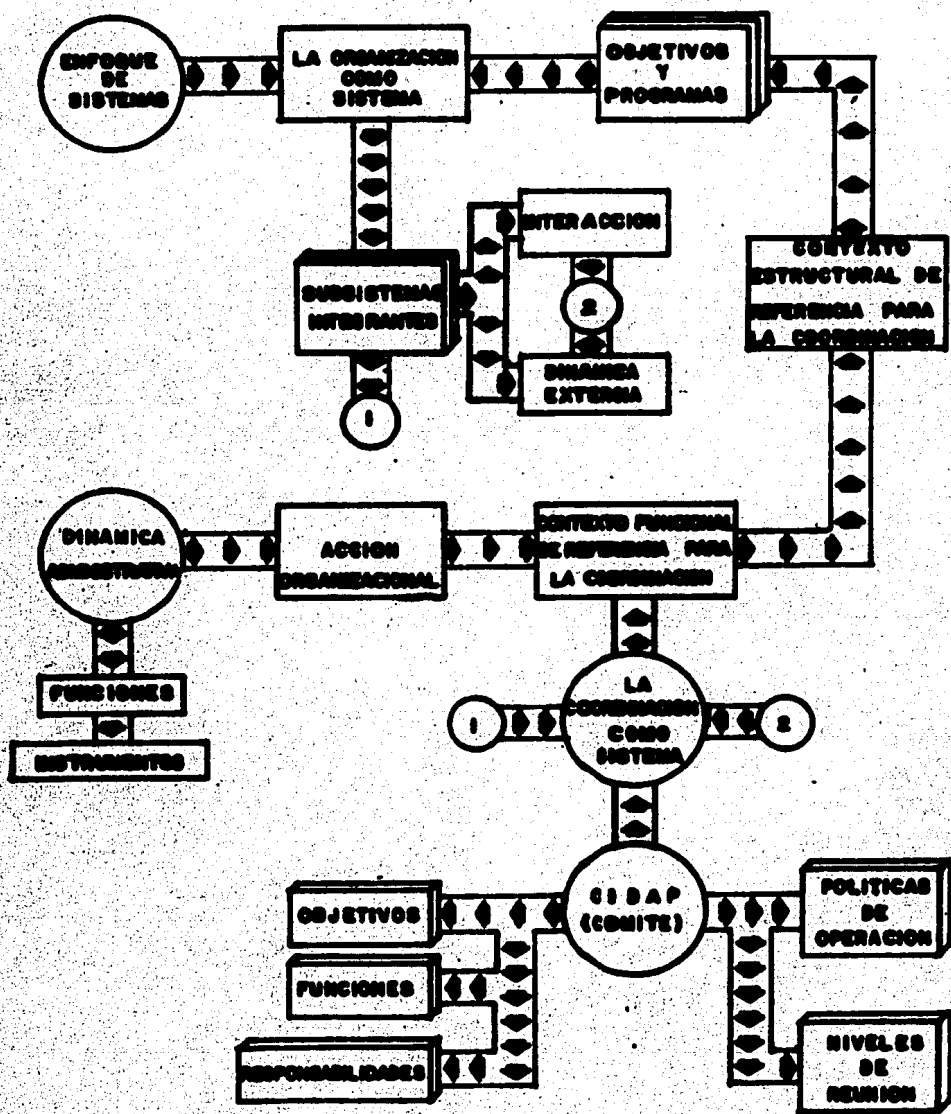
El enfoque de sistemas nos permitió concebir a las organizaciones sociales a partir de la identificación de los subsistemas y componentes que integran su estructura, caracterizados por su interacción continua y la manifestación de un comportamiento determinado ante los fenómenos del medio que le rodea, su dinámica externa. Por tanto, la principal aportación del enfoque en este caso es la definición del contexto estructural de referencia para la coordinación.

Un segundo insumo o punto de partida consiste en la dinámica interna o acción organizacional, representada por las funciones e instrumentos de la administración. La vinculación de esta dinámica al contexto estructural --mencionado da lugar a la presencia de la coordinación -- como sistema --tercer insumo teórico--. El conector No. 1 indica que la apreciación de la coordinación administrativa como sistema integrador está determinada por el enfoque referido, mientras que el conector No. 2 relaciona directamente la coordinación con la interacción -- organizacional y el intercambio de actividades con el ambiente.

Dentro del contexto funcional para la coordinación, se enfatiza su estrecha relación con la dinámica administrativa, dando lugar a responsabilidades específicas en la realización de cada función e instrumento, para obtener congruencia en dicho proceso.

Con la finalidad de garantizar la operación de la comisión interna de administración y programación como sistema de coordinación a través de su instrumentación, -- implica establecer sus objetivos, funciones y responsabilidades, así como las políticas de operación y tipos de reunión necesarios, para que funcionarios, técnicos y responsables de áreas específicas adscritas a los di-

GRAFICA 4. MODELO TEORICO DEL SISTEMA DE COORDINACION



ferentes subsistemas planteen, intercambien criterios, establezcan linamientos de trabajo común y evalúen de conjunto el desarrollo de los programas administrativos y de gobierno. Por ello, el cuarto insumo referido es el aprovechamiento y utilización de las experiencias registradas en los comités como mecanismos administrativos de coordinación y grupos colegiados de toma de decisiones: CIDAP como comité.

El flujo culmina donde, en virtud de la interacción entre subsistemas y funciones, se da alcance a los objetivos y programas que caracterizan a la organización, cerrándose el ciclo de relaciones que teóricamente apoyan la presente propuesta.

C A P I T U L O I I

ESTUDIO DE UN CASO (PRIMERA PARTE):

ANTECEDENTES Y EVOLUCION ORGANICO -

FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DEL DIS-

TRITO FEDERAL.

CAPITULO II.- ESTUDIO DE UN CASO (PRIMERA PARTE): ANTECEDENTES Y EVOLUCION ORGANICO-FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.

1.- Antecedentes de Administración y Gobierno en la Ciudad de México.

1.1 Epoca Precolonial.

Los antecedentes históricos de la organización político-administrativa del Distrito Federal, se remontan a la capital del imperio azteca: Tenochtitlan, que bien pronto adquirió las proporciones de una gran urbe en torno a la cual gravitó el mundo provinciano perteneciente a la cultura nahoa.

La ciudad se dividió para su gobierno en cuatro calpulis o barrios, cada uno independiente en su régimen interior al disponer de recursos propios, un territorio específico y para su dirección un consejo encabezado por dos miembros: el administrador-calpulleque y el ejecutor-chinacalli-. Toda determinación se tomaba en asamblea para resolver los problemas internos de carácter político, económico y social; los calpulis participaban a través de representantes en la asamblea general del Estado o Tlatocan, que formaba un consejo para elegir al jefe supremo: Tlacatecutli o Ejecutor, auxi-

liado por el Cihuacóatl, con funciones administrativas y judiciales.(1)

El régimen administrativo de la capital y pueblos co--
lindantes se fundamentaba en normas sobre diversos ser--
vicios públicos, como mercados, policía, agua, diver--
siones, epidemias y obras públicas, entre otros.

1.2 La Colonia Española.

Consumada la conquista y destruida Tenochtitlan, Cor--
tés fundó en Coyoacan el Ayuntamiento y a través de --
una cédula real el 4 de Julio de 1523 erige la capi--
tal en ciudad, recibiendo ésta su escudo de armas. Pa--
ra 1524 el Ayuntamiento fue trasladado a México, una --
vez que la ciudad se encontró en condiciones de ser po--
blada.

Las cédulas reales establecieron las bases de la orga--
nización político-administrativa de la Colonia: el ---
Cabildo o Ayuntamiento de la ciudad de México, órgano--
encargado de vigilar por los intereses comunales de --

1 Para mayor información sobre este apartado consúltese Cue Canovas, Agustín, "Historia Social y Económica de México: 1521-1854", Ed. Trillas; Sayeg Helú, -
Jorge. "La creación del Distrito Federal, colección
ciudad de México No. 24 editado por el D.D.F. en ---
1975.

sus habitantes y los de poblaciones circunvecinas, comenzó a regular la vida municipal, dictando diversas disposiciones y acuerdos. Desde un principio, el Ayuntamiento se atribuyó facultades legislativas y de gobierno que influyeron directamente en todo el país en virtud de la costumbre de la población de guardar obediencia a las órdenes emanadas de la capital. (2)

La figura del Virrey jugó un papel central para el funcionamiento del sistema colonial, ya que éste funcionario al representar la autoridad del Rey, debía velar por la hacienda pública, la iglesia, las exploraciones, la defensa del reino y de los indios. En fin, debía atender el bienestar en los aspectos político, económico, social y religioso.

1.3 Nacimiento del Distrito Federal.

La historia administrativa del Distrito Federal en el México Independiente, se inicia con la Constitución Federal del 4 de Octubre de 1824, que fijó la organiza--

2 Véase: Codificación de las disposiciones administrativas, correspondientes al D.D.F. Tomo primero, publicación oficial. México, D.F. 1943. p.p. 17-30; -- también, Peña y Peña, Alvaro. Monografía del Distrito Federal. Edit. Costa-Amic, México 1971 p.p. 21-29.

ción política y administrativa del país al establecer un gobierno republicano, representativo y federal, facultando al congreso general para elegir un lugar que sirviera de residencia a los supremos poderes de la federación y ejercer en su distrito las atribuciones del poder legislativo de un Estado.

El 18 de Noviembre de 1824, se expidió el decreto que crea el Distrito Federal en la ciudad de México, designándolo "lugar de residencia de los supremos poderes de la Federación" y encomendando el "gobierno político y administrativo del expresado distrito a la jurisdicción del gobierno federal". (3)

1.4 Período de oscilación entre Poder Central y Federalismo: 1836-1900.

La Constitución de 1836, denominada también siete leyes, estableció para el estado mexicano una república central, modificando la denominación y adscripción del Distrito Federal e incorporándolo al Departamento de México, al frente del cual se designó un gobernador -- provisto de facultades políticas, gubernativas y administrativas. Los poderes centrales conservaron como -

3 Serra Rojas, Andrés. Derecho Administrativo. Tomo I. Edit. Porrúa, México 1970. p. 540.

residencia oficial a la ciudad de México, permaneciendo así durante la vigencia de las bases orgánicas de 1843.

El Acta Constitutiva y de Reformas de 1847, ratificó la vigencia del ordenamiento de 1824 y facultó al Ejecutivo para remover a todas las autoridades, disponiendo que mientras exista el Distrito Federal, contaría con voto en la elección para Presidente y nombraría a los Senadores.

En 1853, se dictó la Ordenanza Provisional del Ayuntamiento de México, la cual previó su integración con un Presidente, 12 regidores y un síndico, así como las comisiones de hacienda, obras públicas, cárceles, alumbrado, mercados, pesas y medidas, hospitales, vacunas y cementerios, limpia de calles y barrios, teatros, diversiones, instrucción pública, policía, lotería y las demás que fueran necesarias.

En 1854 Santa Anna expidió un decreto, demarcando minuciosamente la extensión del Distrito de México, dividiéndolo en ocho prefecturas centrales o interiores correspondientes a los ocho cuarteles mayores de la municipalidad de México y tres exteriores. El decreto también fijó la dependencia total del Distrito al su-

premo gobierno, así como a las instrucciones, acuerdos y demás ordenamientos que expidiera el ministerio de - gobernación.

Como consecuencia del movimiento inspirado por el Plan de Ayutla, se expidió en 1856 el estatuto que estableció las bases de gobierno de la república en tanto fuera emitida una nueva constitución. Este ordenamiento delimitó las obligaciones y atribuciones de los gobernadores de los Estados y jefes políticos de Territorio.

La Constitución Política de 1857, restableció el federalismo en el país al organizarlo en una república representativa, democrática y federal compuesta por estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior, pero unidos en una federación; autorizó al congreso para la integración del gobierno interior del Distrito Federal, teniendo como base la --- elección popular de las autoridades políticas, municipales y judiciales.

El decreto expedido el 4 de Mayo de 1861, estableció - el Ayuntamiento capitalino en base a 20 regidores y 2 procuradores de la ciudad; para las poblaciones del -- Distrito con 4,000 habitantes, se ordenó la instauración de Ayuntamientos de 7 regidores y 1 síndico.

Un segundo decreto publicado el mismo año, dividió el territorio del Distrito Federal en la municipalidad de México y los partidos de Guadalupe Hidalgo, Xochimilco, Tlalpan, Tacubaya. En los partidos había prefectos, correspondiendo al gobernador determinar los presupuestos y localidades para cada uno de ellos.

Maximiliano expidió el estatuto provisional del imperio, dividiendo para su administración el territorio nacional en 8 partes, 50 departamentos y éstos en distritos y municipalidades. El Distrito Federal, adscrito al departamento del Valle de México, se regía por un prefecto imperial auxiliado por un consejo gubernativo con funciones judiciales, administrativas y consultivas. (4)

1.5 La Ley de Organización Política y Municipal del Distrito Federal.

Expedida por el General Porfirio Díaz en 1903, dividió su territorio en 13 municipalidades, lo ubica como parte de la federación y lo sujeta política y administra-

4 El período referido se encuentra con mayor detalle en: Codificación de disposiciones administrativas correspondientes al Departamento del Distrito Federal. Op. Cit. p.p. 59-64.

tivamente al ejecutivo por conducto de la Secretaría de Gobernación, a través de 3 funcionarios dependientes de ésta: el gobernador del Distrito, primera autoridad política de la entidad, responsable de la supervisión general de los servicios públicos y el cumplimiento de las normas de gobierno; el presidente del consejo superior de salubridad y el director de obras públicas.

Como consecuencia de esta disposición, se suprimió la personalidad política de los Ayuntamientos, aunque conservaron sus funciones políticas y de administración municipal desde el punto de vista consultivo, de vigilancia, iniciativa y veto.

1.6 La Constitución Política de 1917.

El ordenamiento jurídico fundamental que establece definitivamente las pautas de organización y funcionamiento del Estado Mexicano, en su texto original concede facultades al Congreso para legislar en todo lo relativo a las bases siguientes: "1a. el Distrito Federal y los Territorios se dividirán en municipalidades, que tendrán la extensión territorial y número de habitantes suficientes para poder subsistir con sus propios recursos y contribuir a los gastos comunes; 2a. -

Cada Municipalidad estará a cargo de un Ayuntamiento de elección directa; 3a. El Gobierno del Distrito Federal y los de los Territorios, estarán a cargo de Gobernadores que dependerán directamente del Presidente de la República. El Gobernador del Distrito Federal acordará con el Presidente de la República y los de los Territorios, por el conducto que determine la ley. Tanto el Gobernador del Distrito Federal como el de cada territorio, serán nombrados y removidos libremente por el Presidente de la República". (5)

El texto constitucional fijaba entre las facultades del Congreso, la de cambiar la residencia de los Supremos Poderes de la Federación, en los términos del artículo 44: "El Distrito Federal se compondrá del territorio que actualmente tiene, y en caso de que los Poderes Federales se trasladen a otro lugar se erigirá un Estado del Valle de México, con los límites y extensión que le asigne el Congreso General". (6)

1.7 La Ley de Organización del Distrito y Territorios Federales.

Expedida por el Presidente Venustiano Carranza el 13 -

5 Ibid, p.p. 74-75
6 Sayeg Melú, Op. Cit. p.100.

de Abril de 1917, reguló diversos aspectos de gobierno obras y servicios públicos, así como las calidades, facultades y obligaciones del gobernador y sus principales colaboradores.

De las atribuciones conferidas al gobernador del Distrito-nombrado, removido y dependiente directo del Presidente de la República por mandato constitucional destacan promulgar y hacer cumplir las leyes federales y específicas para la entidad, así como las órdenes del Ejecutivo; cuidar de la seguridad pública y dirigir los reclusorios y cárceles; atender la asistencia social; vigilar el manejo de la hacienda pública; ejecución de obras públicas; mando supremo de la policía local y expedición de reglamentos para los servicios públicos.

La Ley fijó como colaboradores inmediatos del gobernador, al secretario general de gobierno, al tesorero general, al director general de la penitenciaría y a los directores generales de instrucción pública e instrucción militar.

La Ley de Organización situó al municipio libre como la base de la división territorial y organización político-administrativa del Distrito, con la intención de

que los ayuntamientos encabezados por el presidente municipal e integrados por funcionarios electos popularmente a cargo de los servicios públicos necesarios a nivel local, dejando al gobierno del Distrito Federal, la supervisión de dichos servicios, conforme la reglamentación vigente (7) y la prestación de aquellos cuyo carácter fuera generalizado.

1.8 La Reforma Constitucional y la supresión del Municipio.

Un cambio trascendente en la trayectoria del gobierno-capitalino, lo constituyó la reforma al artículo 73, -fracción VI de la Constitución (Diario Oficial del 28- de Agosto de 1928), por la cual se suprime el régimen-municipal y se encomienda el gobierno de la entidad en forma directa al Presidente de la República, quién lo ejercería por conducto del órgano u órganos que determine la ley respectiva. El argumento central del Presidente Alvaro Obregón, consistió en "superar las múltiples dificultades competenciales que implicó la coexistencia histórica entre autoridades federales y municipales", salvo los períodos centralistas que vivió el país. (8)

7 A efecto de establecer los procedimientos de apoyo a la Ley, se publicó en el D.O.F. del 29-08-24, el Reglamento de Elecciones Municipales en el D.F.

8 Codificación de disposiciones administrativas correspondientes al D.D.F. Op. Cit. p. 79.

2.- Institucionalización y Evolución Orgánico-Funcional --
del Departamento del Distrito Federal: 1928-1972.

2.1 Creación del Departamento del Distrito Federal.

Para cumplir con la fracción VI del artículo 73 constitucional, reformada en 1928, el congreso expidió el 31 de Diciembre del mismo año, la Ley Orgánica del Distrito y Territorios Federales (9), disponiendo que el gobierno del Distrito Federal estará a cargo del Presidente de la República, quién lo ejercerá por medio de una institución creada ex-profeso, el Departamento del Distrito Federal.

La titularidad se confirió al jefe del Departamento -- del Distrito Federal, funcionario nombrado y removido libremente por el Ejecutivo de la Unión, a cuya autoridad se asignaron los servicios públicos que la propia ley determinó como atribuciones.

Para su gobierno, el territorio del Distrito Federal - se dividió en un Departamento Central, formado por las municipalidades de México, Tacubaya, Mixcoac, Tacuba y además trece delegaciones: Guadalupe Hidalgo, Atzacapot

9 Secretaría de Gobernación-Ley Orgánica del Distrito y los Territorios Federales-Diarios Oficiales del - 31-12-28 al 05-01-29.

zalco, Ixtacalco, Coyoacán, General Anaya, San Angel, La Magdalena Contreras, Cuajimalpa, Tlalpan, Ixtapalapa, Xochimilco, Milpa Alta y Tlahuac.

Como auxiliares de la administración del Distrito, se establecieron el Consejo Consultivo del Departamento Central y Consejos en cada una de las Delegaciones, como cuerpos representativos de la comunidad, habilitados para opinar, consultar, denunciar e inspeccionar los actos administrativos, de gobierno y servicios públicos.

Para ejercer sus atribuciones a nivel delegacional, el Jefe del Departamento nombró con aprobación del Presidente de la República, delegados a cargo de la administración de los servicios públicos a nivel municipal. Igualmente subordinados al titular y como personal superior, se encontraron el secretario general; el oficial mayor, el tesorero y los jefes de las diversas dependencias y servicios.

El ordenamiento que rigió la organización y funcionamiento del Departamento del Distrito Federal, mediante el período 1928-1941, fijó su competencia en materias como promoción y publicación de reglamentos, decretos y órdenes del Ejecutivo referidos a la entidad federa-

tiva, aplicación de infracciones a los reglamentos gubernativos y de policía; construcción de vivienda popular; apoyo a la integración de consejos ciudadanos; -- proyecto de Ley de ingresos, el presupuesto de egresos y administración hacendaria; inventarios de bienes de su propiedad; prestación, supervisión y en su caso contratación de servicios públicos; formulación de padrones de habitantes; administración de establecimientos penales; elaboración de planos urbanos; regulación del tránsito; dotación de agua potable, servicios de saneamiento y desague; alumbrado público; celebración de -- festividades cívicas y vigilancia de diversiones públicas; rastros y mercados; conservación y mejoramiento de vías públicas, parques y paseos; panteones; autorización e inspección de construcciones privadas; registro civil, campañas contra el alcoholismo, la prostitución y la vagancia; registro público de la propiedad y el comercio.

La ley orgánica de 1928 concretó así jurídica y administrativamente el requerimiento constitucional del -- artículo 73, identificando a partir de entonces al gobierno administrativo del Distrito Federal, con una dependencia federal, específicamente un departamento administrativo de la Administración Pública, connotación que vendría a permanecer en la reglamentación posterior,

acorde con el crecimiento de la ciudad.

2.2 Organización y Funcionamiento del Departamento del Distrito Federal en 1941.

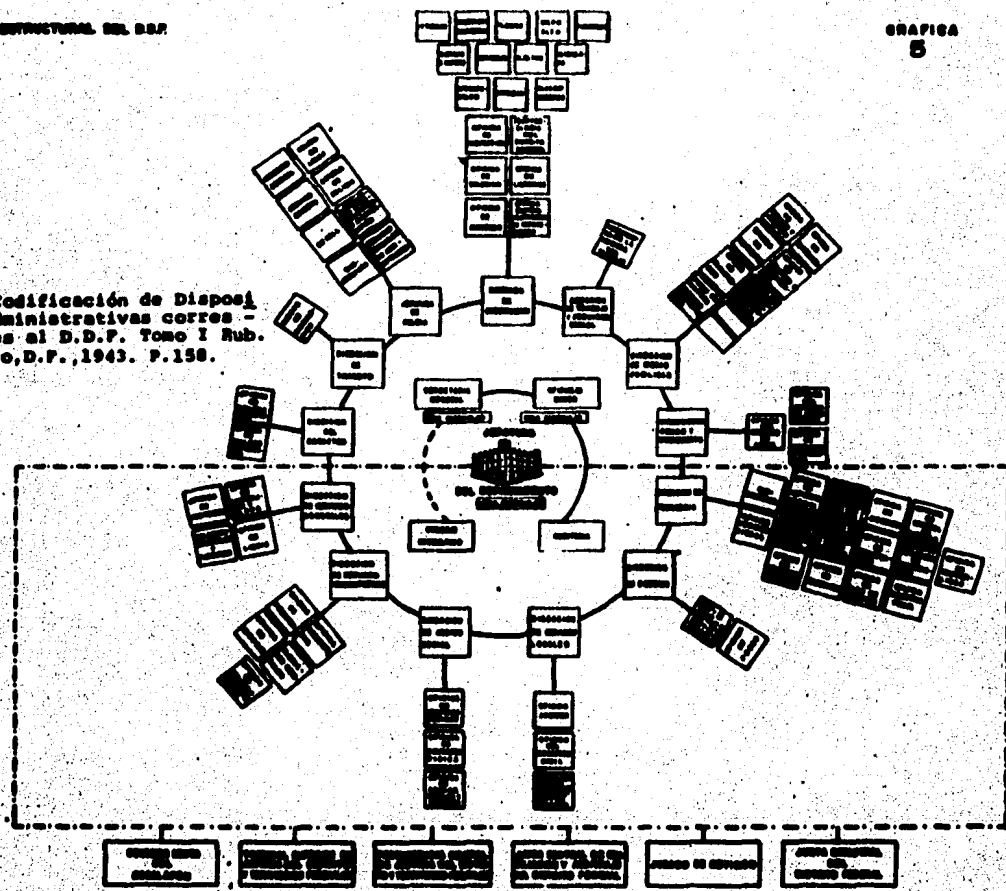
La primera Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, reglamentaria del artículo 73, fracción VI -- constitucional y expedida el 31 de Diciembre de 1941 -- por el Presidente Avila Camacho, integró las disposiciones básicas que rigieron al gobierno capitalino hasta 1970, estableciendo de manera importante lineamientos organizativos y funcionales que reflejaron la intención de conformar un aparato administrativo acorde con las condiciones políticas, económicas y sociales vigentes entonces en el país. (10)

De conformidad con la Constitución, la ley señaló los órganos encargados de las funciones básicas del gobierno de la entidad: Legislativa, Judicial y la Administración Pública propiamente dicha.

El territorio del Distrito fue dividido en la ciudad de México y las Delegaciones de Atzacapotzalco, Ixtacalco, Villa Gustavo A. Madero, Coyoacán, Villa Alvaro --

10 Ley Orgánica del D.D.F. - Reglamentaria de la base la. frec. VI, del Art. 73 Constitucional D.O. 31-12-41.

*Fuente: Codificación de Disposiciones administrativas correspondientes al D.D.P. Tomo I Rub. Of. México, D.F., 1943. P. 158.



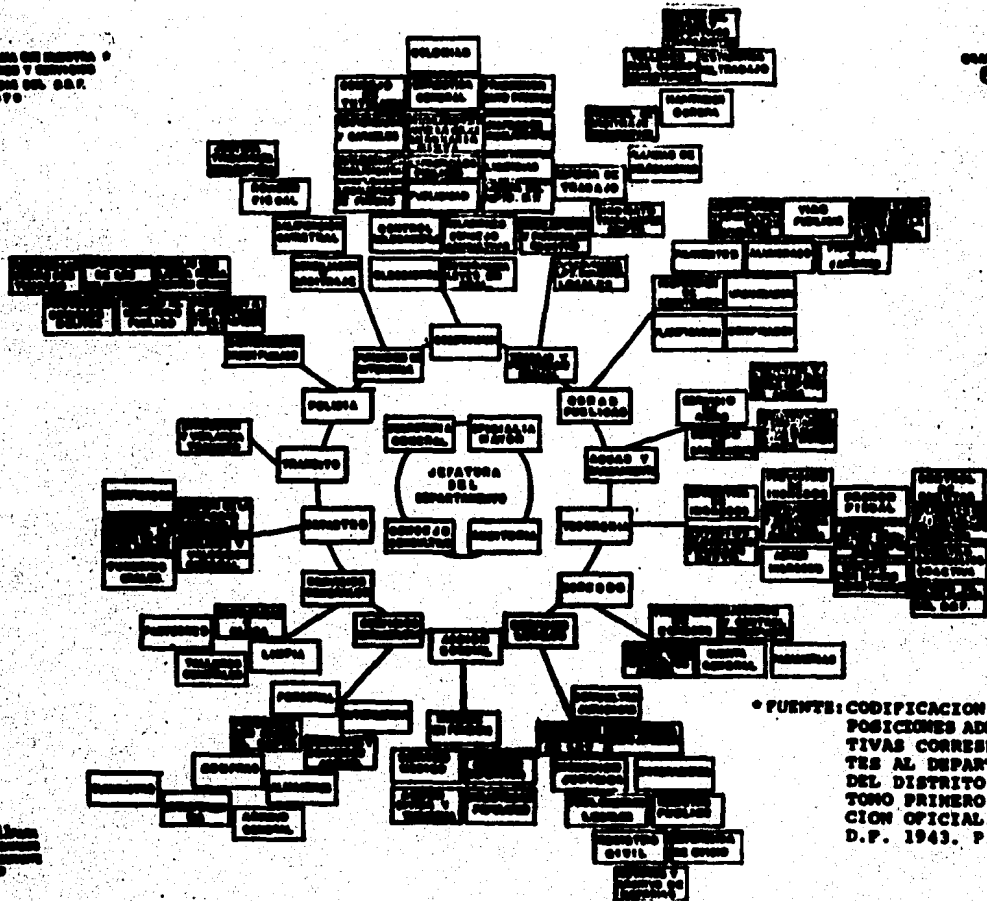
SECRETARÍA DE ECONOMÍA
SECRETARÍA DE ECONOMÍA

**Obregón, La Magdalena Contreras, Cuajimalpa, Tlalpan, -
Ixtapalapa, Xochimilco, Milpa Alta y Tlahuac.**

**Las atribuciones del Departamento se agruparon en las-
categorías básicas de servicios públicos, acción polí-
tica y gubernativa, hacendaria, acción cívica, regla-
mentación y expropiaciones.**

**Se facultó al Jefe del Departamento para nombrar y re-
mover, en apoyo a sus funciones, al Secretario General,
el Oficial Mayor y los Directores Generales -todos ---
ellos con aprobación del Presidente de la República- ;
asimismo para delegarles facultades y expedir los re--
glamentos de las Direcciones de: Gobernación; Trabajo-
y Previsión Social; Obras Públicas; Aguas y Saneamien-
to; Tesorería; Egresos; Servicios Legales; Acción So--
cial; Servicios Administrativos; Servicios Generales;
Catastro; Tránsito y Policía.**

**Al frente de cada delegación, el titular del Departam--
ento del Distrito Federal designó delegados encarga--
dos de representarlo en las localidades, vigilar los -
servicios públicos y el cumplimiento de reglamentos y
disposiciones generales, así como la sugerencia de ini-
ciativas en materia de gobierno y administración.**



• FUENTE: CODIFICACION DE DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS CORRESPONDIENTES AL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL. TOMO PRIMERO. PUBLICACION OFICIAL. MEXICO, D.F. 1943. P. 159

En cuanto al Consejo Consultivo, sus representantes -- fueron nombrados por el Jefe del Departamento, a propuesta de diversas agrupaciones que dicho funcionario invitó; en éste caso sus atribuciones no fueron modificadas.

La integración orgánico-funcional del Departamento del Distrito Federal, regulada por la Ley Orgánica de 1941 mantuvo --con excepción de algunas modificaciones complementarias (11), una vigencia de casi 30 años, estableciendo con ello las principales características -- institucionales del gobierno de la ciudad de México.

2.3 Organización y Funcionamiento del Departamento del --- Distrito Federal en 1970.

Al comenzar la década de los 70's, el Departamento del Distrito experimenta cambios importantes en su estructura y bases de operación, prácticamente inmutables --

11 Las funciones de las Direcciones de Tesorería y --- Egresos, así como la auditoría, fueron trasladadas por Decreto del 31-12-46 a la SHCP, asignándose a la Dirección de Servicios Administrativos la preparación del presupuesto de egresos, la vigilancia de su ejecución y los estudios de organización y coordinación administrativa. La Dirección de Tránsito incrementa sus atribuciones (Decreto D.O.30-1247), en materia de vigilancia del transporte público de pasajeros y carga, inspección de estacionamientos, --

desde 1941, coincidiendo con el establecimiento del -- programa de reforma administrativa para el sector pú-- blico. (12)

En 1970, la Ley Orgánica vigente viene a ser reformada y adicionada para actualizar el marco jurídico e incor-- porar los cambios requeridos para propiciar una admi-- nistración pública ágil y eficaz para la entidad. (13)

Para el ejercicio de las atribuciones que le confirió-- la nueva ley, el Jefe del Departamento se auxilió de -- tres Secretarios Generales "A", "B", "C", un Oficial -- Mayor, un Consejo Consultivo, Juntas de Vecinos, Dele-- gados, Subdelegados y Directores Generales. Asimismo, -- se le facultó para expedir los reglamentos interiores-- de organización y funcionamiento de las dependencias, y

educación vial y planeación del tránsito, para denomi-- narse Dirección de Tránsito y Transportes. Se crean 3 nuevas direcciones: Obras Hidráulicas, Servicios Médi-- cos y Administración de Mercados.

12 Véase: Bases para el Programa de Reforma Administra-- tiva del Gobierno Federal 1971-1976, Dirección Gene-- ral de Estudios Administrativos, Secretaría de la Pre-- sidencia. 1972.

13 Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal-- Diario Oficial de la Federación 29-12-70.

adoptar las medidas convenientes para procurar la mayor eficacia, delegando de así requerirlo en sus subalternos la representación y responsabilidades ejecutivas.

Se creó como órgano auxiliar directo de la jefatura, - la comisión de planeación urbana, para elaborar los -- proyectos y planes urbanísticos orientados al desarrollo funcional de la ciudad. La presidencia de la comisión se encargó al propio Jefe del Departamento y la integraron funcionarios y profesionistas destacados en materia urbanística.

Para el gobierno y administración de la ciudad, la Ley Orgánica de 1970 creó, redefinió y reasignó competencias y órganos, para quedar su estructura básica integrada con una contraloría general y las Direcciones Generales de: Tesorería; Gobernación; Servicios Legales; Trabajo y Previsión Social; Servicios Médicos; Promoción de la Habitación Popular; Abastos y Mercados; Acción Social y Cultural; Acción Deportiva; Planeación; Obras Públicas; Obras Hidráulicas; Aguas y Saneamiento; Servicios Generales; Policía y Tránsito; Instalaciones Olímpicas; Servicios Administrativos; Relaciones Públicas.

La desconcentración administrativa, recibió un impulso definitivo a partir de la nueva concepción de la zona-central, quedando el Distrito Federal dividido para su gobierno por las delegaciones de: Miguel Hidalgo, Benito Juárez, Cuauhtemoc, Venustiano Carranza, Gustavo A. Madero, Atscapotsalco, Ixtacalco, Coyoacán, Alvaro Obregón, La Magdalena Contreras, Cuajimalpa de Morelos, Tlalpan, Ixtapalapa, Xochimilco, Milpa Alta y Tláhuac.

Las delegaciones político-administrativas, con fundamento en las atribuciones plasmadas en la ley, desarrollaron funciones específicas de carácter operativo para atender los servicios requeridos a nivel local, como la vigilancia del funcionamiento de servicios públicos, registro civil, atención médica, asistencia social, operación de baños y lavaderos públicos, talleres para obreros no calificados, mercados y rastros, defensoría de oficio, conservación de obras públicas, dispositivos viales e instalaciones hidráulicas, licencias para construcciones privadas, actividades mercantiles e industriales, vigilancia de espectáculos y diversiones, fomento cultural, cívico, recreativo y deportivo, orden público y planificación local por señalarlos más importantes.

La participación ciudadana adquirió un mayor grado de

conurrencia en la administración local, al crearse -- las juntas de vecinos de cada delegación, como órganos de colaboración ciudadana facultados para conocer la - calidad de los servicios públicos y proponer mejoras - en los mismos, comunicar al Delegado deficiencias en - los trámites administrativos, sugerir modificaciones a disposiciones gubernativas, promover actividades de co - laboración vecinal y participar en casos de emergencia.

El consejo consultivo, órgano de igual naturaleza, en - contacto directo con el Jefe del Departamento, se inte - gró entonces por los presidentes de las juntas delega - cionales y fue dotado de atribuciones para someter a - consideración del titular proyectos de leyes y regla - mentos, reformas o derogaciones a los vigentes, infor - marle de las deficiencias detectadas en la administra - ción pública y en la prestación de servicios públicos, opinar sobre estudios de planeación urbana e informar - sobre la problemática delegacional expuesta por las -- juntas vecinales, programar actividades de participa - ción comunitaria y ayuda social, entre otras.

2.4 Reformas Implantadas en 1972.

El proceso de cambio institucional iniciado en 1970, - se reafirmó con la expedición de reformas a la Ley Or -

gánica del Departamento. Ello propició el ajuste y -- complementariedad de su estructura organizativa, así -- como una redefinición de atribuciones creando unidades administrativas que respondieran a necesidades técnicas y operativas. (14)

El Jefe del Departamento se auxilió en el desempeño de sus funciones por el Secretario de Gobierno, el Secretario de Obras y Servicios, el Oficial Mayor, los representantes de los órganos de participación ciudadana, las Delegaciones, la Contraloría y las diversas Direcciones Generales que fueron objeto de importantes modificaciones para quedar de la siguiente manera:

- Jurídica y de Gobierno, producto de la fusión de las Direcciones de Gobernación y de Servicios Legales, -- con atribuciones adicionales para proponer y ejecutar políticas orientadas a prevenir y corregir conductas que deterioren la convivencia social, así como para administrar las cárceles y reclusorios;
- De Servicios Sociales, resultado de la fusión de las Direcciones de Acción Social y Cultural, Instalaciones Olímpicas y de Acción Deportiva;

14 Decreto que reforma y adiciona la Ley Orgánica -- del Departamento del Distrito Federal, Diario Oficial de la Federación 30-12-72.

- De la Habitación Popular, anteriormente denominada - de Promoción de la Habitación Popular;
- De Ingeniería de Tránsito y Transportes, creada para estudiar y formular medidas de mejoramiento en la -- circulación de vehículos, el uso de vías públicas y -- la operación del transporte, la localización y fun-- cionamiento de estacionamientos, las normas de opera-- ción de dispositivos de tránsito y la prevención de -- la contaminación producida por vehículos;
- De Servicios Urbanos, anteriormente denominada de -- Servicios Generales;
- De Programación y Estudios Económicos, creada para - proponer al jefe del Departamento planes y programas de desarrollo, formular políticas financieras y estu-- dios económicos necesarios para la entidad federati-- va;
- De Planificación, cuyo antecedente fue la Dirección-- de Planeación;
- De Organización y Métodos, cuya creación impulsada - por la reforma administrativa obedeció a la necesi-- das de estudiar, asesorar, proponer e incrementar el -- mejoramiento permanente de la organización y funcio-- namiento del Departamento del Distrito Federal, así-- como dictaminar las solicitudes de creación o modifi-- cación de unidades administrativas;
- De Información y Análisis Estadístico, establecida -

para recopilar, procesar, analizar y difundir la información estadística requerida por el Departamento;

- Las Direcciones Generales que no sufrieron cambios en su denominación o competencia: de Tesorería; de Trabajo y Previsión Social; de Servicios Médicos; de Obras Públicas; de Obras Hidráulicas; de Aguas y Saneamiento; de Policía y Tránsito; de Servicios Administrativos; de Relaciones Públicas.

En virtud de las reformas de 1972, fue creada la Procuraduría de las Colonias Populares, para proponer y --- aplicar normas y criterios de regularización y rehabilitación de colonias o zonas urbanas populares y asesorar a sus habitantes en la resolución de sus problemas, llevando un registro de las asociaciones que sus habitantes integren.

Con posterioridad a las modificaciones legales introducidas en 1972 a la estructura orgánico-funcional del Departamento, se dieron en la práctica y conforme a necesidades institucionales y de funcionalidad urbana, ajustes que, aunados al fortalecimiento definitivo de la reforma administrativa global a partir de 1976, (15)

15 Una explicación completa puede encontrarse en: Carrillo Castro Alejandro. La Reforma Administrativa en México (1971-1979). Edit. Porrúa, México 1980.

confluyeron en el requerimiento de establecer una moderna reglamentación para el Departamento del Distrito Federal.

3.- Organización y Funcionamiento actual del Departamento del Distrito Federal: 1979-1981.

3.1 Estructura Central.

De acuerdo con el marco normativo vigente (16), la autoridad superior reside en el Jefe del Departamento, - al que corresponde la representación legal de la institución mediante el ejercicio de las facultades que expresamente le confieren las disposiciones jurídicas para su ejercicio directo, denominándoseles -atribuciones no delegables- y otras que puede conferir a funcionarios subalternos, sin perder por ello la facultad para su ejercicio directo, denominándoseles -atribuciones delegables-.

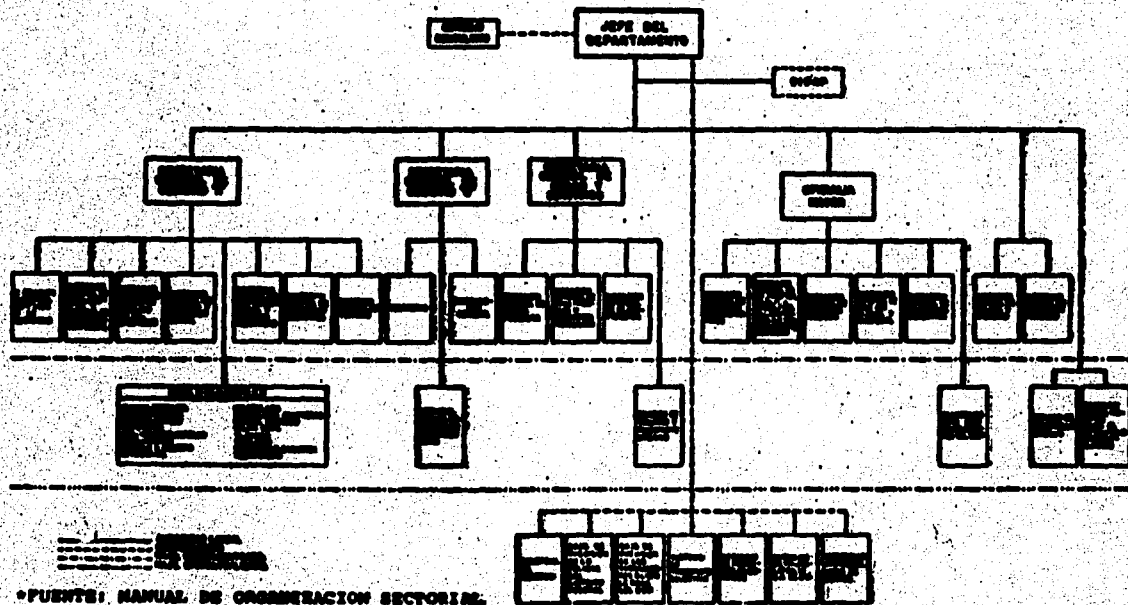
La Jefatura del Departamento dispone de dos instancias de apoyo directo en el ejercicio de sus funciones: El Consejo Consultivo, órgano de mayor jerarquía en lo --

16 Básicamente la Ley Orgánica del D.D.F., D.O. 01-01-79, y su Reglamento Interior, D.O. 06-02-79, así -- como los Manuales de Organización Institucional y Sectorial Vigentes.

que se refiere a participación ciudadana, que se integra con los presidentes de las juntas de vecinos de -- cada Delegación, el cual desarrolla una función de colaboración mediante la canalización de iniciativas, observaciones, quejas y sugerencias de la ciudadanía; de opinión acerca de la política fiscal, de los estudios de planeación urbana y sobre la creación de nuevos servicios de apoyo, mediante la presentación de proyectos de leyes, reglamentos, reformas y/o derogaciones a los ya vigentes que corresponden al Distrito Federal. Todo ello, con el propósito de mejorar la administración del Departamento y en especial para la eficaz prestación de los servicios generales; la Comisión Interna - de Administración y Programación, que funciona como modalidad de participación de los titulares y técnicos - de la institución a fin de plantear, coordinar y evaluar los programas de su competencia a efectos de realizarlos eficientemente.

Adscritos directamente a la jefatura, se localizan como órganos superiores de coordinación funcional de -- área, las Secretarías Generales "A", "B" y de Obras y Servicios, así como la Oficialía Mayor, los cuales --- tienen facultades específicas de representación del - Jefe del Departamento en caso de ausencia o por delegación de facultades, de relaciones institucionales y de

DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL



*FUENTE: MANUAL DE ORGANIZACION SECTORIAL DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL. PUBLICACION OFICIAL. MEXICO, DICIEMBRE 1981.

planeación, organización, dirección y evaluación de -- las actividades que realicen las unidades administrativas a ellos adscritas, las cuales serán de su responsabilidad ante el Jefe de Departamento.

A la Secretaría General de Gobierno "A", le han asignado bajo su esfera de control todos los asuntos relacionados con las materias jurídica y de gobierno, la conducción y desarrollo del sistema penitenciario, la --- aplicación del sistema registral de la propiedad y el comercio, la observancia y aplicación de la Ley Federal del Trabajo, la prestación del servicio de protección social y la operación del sistema para el desarrollo integral de la familia en la entidad; la promoción de actividades económica y turística en el Distrito -- Federal, todo ello, realizado por los órganos ejecutores ubicados en el nivel jerárquico siguiente, las Direcciones Generales: Jurídica y de Gobierno, Reclusorios y Centros de Readaptación Social, Protección Social y Servicio Voluntario, Promoción Económica, Turismo, Registro Público de la Propiedad y Trabajo y -- Previsión Social, respectivamente. Asimismo, se ha encomendado a la Secretaría General de Gobierno "A", la supervisión directa de las 16 Delegaciones Politico-Administrativas en que se divide el Distrito Federal, con el carácter de órganos desconcentrados que cumplen para su circunscripción territorial programas de gobierno, obra

y servicios públicos (17), y las cuales son: Alvaro -- Obregón, Azcapotzalco, Benito Juárez, Coyoacán, Cuajimalpa de Morelos, Cuauhtémoc, Gustavo A. Madero, Iztacalco, Iztapalapa, La Magdalena Contreras, Miguel Hidalgo, Milpa Alta, Tláhuac, Tlalpan, Venustiano Carranza y Xochimilco.

A cargo de ésta modalidad de organización especial, la actividad ejecutiva se ha encomendado al Delegado como responsable directo de proporcionar a la población los servicios que fijan las disposiciones jurídico-administrativas que regulan al propio Departamento del Distrito Federal. A un nivel inmediato inferior de la estructura delegacional se ubica el subdelegado, abocado a la coordinación y control de las actividades realizadas por las unidades operativas correspondientes, que mantienen una analogía con la organización central establecida.

La Secretaría General de Gobierno "B", se orienta fundamentalmente a las materias relacionadas con la hacienda del Departamento del Distrito Federal, y la supervisión y vigilancia de las obligaciones administrativas, custodia y registro de fondos, valores y bienes a cargo de las dependencias y entidades del sector, --

17 Ver nota especial, al final de este capítulo.

las cuales se desarrollan a través de la Tesorería y la Contraloría General.

También al ámbito de la Secretaría General "B", se adscribe el órgano desconcentrado Servicio Público de Boleaje Electrónico "Boletrónico", creado para operar la venta de boletaje al público por medio de dispositivos electrónicos para servicios, diversiones y espectáculos públicos.

La Secretaría General de Obras y Servicios, se encarga de conducir la realización de las políticas institucionales en materia de planificación y desarrollo urbano, construcción y mantenimiento de obras públicas e hidráulicas. Esto a través de las Direcciones Generales de Planificación, Obras Públicas, Construcción y Operación-Hidráulica. Mantiene también bajo su coordinación al órgano desconcentrado Comisión de Vialidad y Transporte Urbano -Covitur- responsable de elaborar, ejecutar y actualizar el plan maestro del Metro y el plan rector de vialidad.

A la Oficialía Mayor le corresponde conducir las acciones referentes a la administración de los recursos humanos, la adquisición y suministro de bienes muebles y servicios requeridos por las dependencias, la gestión de --

los almacenes generales, el servicio de correspondencia y archivo, el proceso de planeación-programación-presupuestación-información-evaluación de la acción de gobierno, la promoción e instrumentación de la reforma administrativa, los servicios de atención médico quirúrgica, la promoción de actividades culturales, cívicas y artísticas así como las deportivas, las cuales son desarrolladas por las Direcciones Generales de : Servicios Administrativos, Información, Análisis Estadístico, Programación y Estudios Administrativos, Servicios Médicos, Acción Social y Cultural, y Promoción Deportiva.

También coordina al órgano desconcentrado Almacenes para los Trabajadores del Departamento del Distrito Federal, cuyo objeto es vender a bajo precio bienes de consumo popular a los habitantes, para apoyar su poder adquisitivo.

Adscritos directamente a la Jefatura del Departamento, dada la naturaleza de las actividades que desempeñan, se encuentran la Dirección General de Relaciones Públicas, quien recaba información sobre las actividades institucionales y las difunde a través de los medios de comunicación masiva para conocimiento de la ciudadanía y la Dirección General de Policía y Tránsito, encargada de mantener la seguridad y el orden público. En la misma situación estructural se ubican los órganos desconcentra

dos Comisión de Desarrollo Urbano, encargada de regularizar la tenencia de la tierra y realizar programas de desarrollo urbano y la Comisión Coordinadora para el Desarrollo Agropecuario, creada para proponer y realizar actividades productivas agropecuarias en las zonas rurales del Distrito Federal.

Como puede verse en el organigrama institucional, la Jefatura del Departamento, las Secretarías Generales - la Oficialía Mayor y las Direcciones Generales integran su administración centralizada, mientras que las delegaciones y los órganos técnicos desconcentrados conforman la administración desconcentrada del Departamento del Distrito Federal.

3.2 Organismos y Entidades adscritos al Sector Departamento del Distrito Federal.

Entre los avances más importantes de la reforma administrativa, destaca la agrupación de las entidades de la Administración Pública Paraestatal bajo la coordinación de un Secretario de Estado o Jefe de Departamento Administrativo, con el propósito de conducir y armonizar los objetivos del gobierno federal, de tal suerte que dependencias y entidades trabajen bajo una misma línea.

de acción. (18) .

Dentro del esquema de coordinación resultante de ésta - nueva agrupación, la administración paraestatal del sector Departamento del Distrito Federal, está conformada por Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal Mayoritaria, que significan una opción gubernativa más para proporcionar ágilmente los servicios públicos que requiere la población de la ciudad de México.

El Jefe del Departamento se encuentra facultado para -- planear, coordinar y evaluar la política administrativa de su sector, así como la operación de las entidades -- jurídico-administrativas que se le adscriben por acuerdo del Ejecutivo, de conformidad con los objetivos, metas y políticas nacionales; dichas entidades son:

- Caja de Previsión de la Policía del Distrito Federal - (19), organismo descentralizado cuyo objeto social se orienta a proporcionar diversas prestaciones para beneficio de este sector de trabajadores, como presta

18 Un desarrollo amplio del tema puede consultarse en: Base Legal y Lineamientos para el Funcionamiento Institucional y Sectorial de la A.P.F. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. México 1979.

19 Ley que crea la Caja de Previsión de la Policía del-

mos a corto plazo, reparto de utilidades generadas -- por el fondo de ahorro, servicios médicos en convenio con el ISSSTE, jubilaciones, pensiones, seguro de vida y otros.

- Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal, organismo público descentralizado (20), cuyas -- atribuciones son administrar y operar el sistema de transporte eléctrico propiedad del Departamento, estudiar, proyectar y construir nuevas líneas y operar otros sistemas, ya sean de gasolina o diesel, cuyo -- carácter sea el de auxiliares de los servicios eléctricos.
- Caja de Previsión para los Trabajadores a Lista de -- Raya del Departamento del Distrito Federal. En virtud de que los trabajadores a lista de raya del Departamento no fueron incluidos en la Ley de Pensiones -- Civiles de 1947, ni la Ley del ISSSTE de 1959, y ante la necesidad de establecer un sistema que permitiera conceder las prestaciones de seguridad social a estos trabajadores, se constituyó un organismo semejante --

Distrito Federal, D.O. 9-01-42.

20 Ley de la Institución Descentralizada de Servicio -- Público: "Servicio de Transportes Eléctricos del -- Distrito Federal", D.O. 4-01-56.

a la Caja de Previsión de la Policía, contando para-
ello con una personalidad jurídica y patrimonio pro-
pios, mediante el reglamento que la crea y establece-
sus bases de operación, publicado en la Gaceta Oficial
del Departamento del Distrito Federal, el 30-09-61.

Sus atribuciones son brindar seguridad y prestaciones -
sociales a los trabajadores tanto de planta como even-
tuales regidos por el sistema de lista de raya, propor-
cionarles préstamos a corto plazo, jubilaciones por ve-
jez, antigüedad o invalidez, servicios médicos subroga-
dos al ISSSTE, reparto de utilidades derivadas del fon-
do de ahorros y financiamiento hipotecario para la cong-
trucción de viviendas.

- Industrial de Abastos es un organismo público descen-
tralizado con personalidad jurídica y patrimonio pro-
pio (21), cuyas finalidades son la preparación, alma-
cenamiento, refrigeración, congelación, conservación,
distribución y venta de productos alimenticios, espe-
cialmente de carne, para el abasto de la población --
del Distrito Federal, la adquisición, cría, engorda y
sacrificio de animales cuyos productos sean destina--

21 Decreto Presidencial que dispone la creación de In-
dustrial de Abastos. D.O. 20-04-67.

dos para dicho abasto, la industrialización y la venta de los subproductos animales o vegetales derivados de las actividades anteriores.

- Sistema de Transporte Colectivo "METRO" (22), es un organismo descentralizado cuya función principal radica en construir, operar y explotar un tren de recorrido rápido subterráneo y superficial para el transporte colectivo del Distrito Federal, así como la operación y explotación del servicio público de transporte colectivo de personas mediante vehículos que circulan en la superficie y cuyo recorrido complementa el del tren subterráneo.
- Servicios Metropolitanos "SERVINET" S.A. de C.V., fue creada mediante escritura pública No. 50088 el 25 de Julio de 1977 y por acuerdo donde la Secretaría de -- Programación y Presupuesto autoriza la participación estatal en dicha empresa, el 20 de Febrero de 1978. - Sus atribuciones son planear y programar obras de --- construcción tales como mercados, centros sociales de barrio, estacionamientos y nodos de servicio de acuerdo a los planes de desarrollo urbano del área metropolitana y demás directrices marcadas por el Departamento del Distrito Federal; construir y administrar -

22 Decreto Presidencial que dispone la creación del Sistema de Transporte Colectivo. D.O. 29-04-67.

unidades habitacionales de interés social, así como obras y servicios públicos bajo el sistema de condominios y comprar, vender y arrendar inmuebles urbanos, así como accesorios y artículos para construcción.

- DUVANEX, S.A. de C.V. por acuerdo del Presidente de la República publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de Agosto de 1977, la Secretaría de Programación y Presupuesto autorizó la participación estatal en la empresa denominada Desarrollo Urbano del Valle de México. Dentro de la vigencia del Acuerdo, Duvanex protocolizó la escritura pública constitutiva el 26 de Agosto del mismo año. Sus principales actividades son: llevar a cabo obras de regularización, rehabilitación o remodelación de los inmuebles que determine el Departamento del Distrito Federal; adquirir, urbanizar, vender, construir y acondicionar inmuebles que coadyuven al desarrollo urbano; promover, planear, proyectar y construir unidades habitacionales y fraccionamientos de interés social, servicios públicos y equipamientos urbanos; promover y realizar los estudios necesarios para determinar la posibilidad y conveniencia de que predios ejidales o comunales se incorporen a los programas de desarrollo urbano; elaborar programas de habitación y fraccionamientos populares, ejecutarlos o promover su realización.

Hasta aquí, la descripción del panorama histórico-evolutivo del Departamento del Distrito Federal, que nos permite caracterizarlo como la dependencia de la Administración Pública Federal, que tiene una organización administrativa centralizada, desconcentrada y coordinadora de las entidades agrupadas en su sector de actividad para cumplir con las tareas del gobierno administrativo de la ciudad de México.

NOTA ESPECIAL ACERCA DE LAS DELEGACIONES DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.

Dentro de la modernización en la estructura y funcionamiento del Departamento del Distrito Federal, ha revestido especial importancia el impulso y consolidación de sus Delegaciones político-administrativas, a efecto de atender con mayores niveles de oportunidad y eficiencia los problemas que les corresponde solucionar.

Sin embargo, el creciente papel que estos órganos administrativos ocupan como centros de gobierno y atención directa a la comunidad en lo que a servicios públicos y sociales se refiere, contrasta con el hecho de que el proceso de desconcentración no ha contado con la verticalidad y transparencia deseadas, por causas de diversa

naturaleza (cuyo análisis y explicación, rebasarían los propósitos del presente trabajo).

En este sentido, si bien las Delegaciones en la mayoría de los casos cuentan con una estructura análoga a la central, aún les resta garantizar el desarrollo de las funciones de planeación, programación-presupuestación, información, evaluación y organización administrativa, -- así como establecer internamente un mecanismo que con carácter coordinador logre dar mayor coherencia a las actividades delegacionales.

Cabe señalar que dentro del planteamiento contenido en el capítulo IV, se considera la participación de funcionarios, responsables de área y técnicos del ámbito delegacional en las diversas modalidades de reunión, con la finalidad de garantizar en el seno de la Comisión Interna de Administración y Programación del D.D.F., la coordinación que se precisa con las delegaciones como un todo orgánico.

C A P I T U L O I I I

ESTUDIO DE UN CASO (SEGUNDA PARTE):
DIAGNOSTICO DE LA COMISION INTERNA
DE ADMINISTRACION Y PROGRAMACION -
DEL D.D.F.

CAPITULO III.- ESTUDIO DE UN CASO (SEGUNDA PARTE): DIAGNOSTICO DE LA COMISION INTERNA DE ADMINISTRACION Y PROGRAMACION DEL D.D.F.

La instrumentación de la CIDAP como un sistema de coordinación de las actividades que son competencia del Departamento del Distrito Federal, tiene como premisa fundamental el conocimiento y análisis de su funcionamiento actual, ya que éste nos permitirá determinar las principales deficiencias u omisiones técnicas que la propuesta desarrollada en el Capítulo IV, pretende solucionar. Por lo tanto, en el presente Capítulo se describirán las principales características que reviste actualmente la integración y operación de la -- Comisión Interna de Administración y Programación, en el caso específico del D.D.F.

1.- Bases Jurídicas que regulan la CIDAP.

1.1 Globales.

A.- Acuerdo presidencial (1) del 28-01-71, dispone la creación de Comisiones Internas de Administración en cada una de las Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos y Entidades Paraestatales, -

1 Acuerdo por el que se establecen las bases para la -- promoción y coordinación de las Normas Administrativas del Sector Público Federal. D.O. 28-01-71

con el propósito de planear y realizar las reformas necesarias para el mejor cumplimiento de los objetivos y programas institucionales, así como el incremento de su eficiencia, contribuyendo a la del sector público en su conjunto. La integración de dichas comisiones se confirió a cada titular, recomendando se atendieran las atribuciones básicas de cada dependencia y fuesen incorporados los aspectos correspondientes al proceso administrativo, las normas jurídicas y los sistemas y procedimientos de trabajo.

B.- Acuerdo presidencial del 11-03-71, ordena el establecimiento de unidades de programación (2), a efecto de apoyar a los titulares respectivos en el señalamiento de objetivos, la formulación de planes y la determinación de recursos necesarios para cumplir sus atribuciones, así como su articulación con las comisiones internas para que los trabajos de reforma se ajusten a los programas de cada dependencia y procuren el alcance de las metas sustantivas de gobierno.

2 Acuerdo para el establecimiento de unidades de programación en cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal. D.O. 11-03-71.

C.- Acuerdo presidencial del 05-04-73, encomienda a los titulares de cada dependencia y entidad la presidencia indelegable de su propia comisión de administración, dotándola así de la autoridad y representatividad requeridas para decidir los programas y reformas -- procedentes.

Las disposiciones referidas constituyeron el marco-normativo inicial de operación de las comisiones in-ternas de administración y es importante mencionarlas para advertir la intención y filosofía participati-va que caracterizaron a éste mecanismo desde su ins-tauración, al proponerse reunir tanto la autoridad-asociada a las decisiones institucionales, a efecto de que los trabajos no queden a nivel de sugeren-cias, con la participación técnica de las unidades-especializadas de programación y organización, --- aunándose la concurrencia de los responsables de -- operación, cuya experiencia constituye un elemento-importante para conocer las restricciones que sur--gen o influyen en las reformas convenidas.

Para el período 1976-1980, con la finalidad de con-solidar y fortalecer el proceso de reforma adminis-trativa, el ejecutivo federal promovió un conjunte-

de disposiciones básicas (3), para garantizar una acción congruente todos los niveles y áreas de trabajo de la Administración Pública, en las que se incorpora y actualiza la Comisión Interna de Administración y Programación como mecanismo de cambio, -- destacando las siguientes:

- D.- Acuerdo presidencial publicado en el Diario Oficial del 24-04-79, por el que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal adecuarán sus planes, sistemas estructuras y procedimientos conforme al proceso permanente, programado y participativo de reforma administrativa.

Su exposición de motivos enfatiza la necesidad de contar con mecanismos participativos de consulta para intercambiar experiencias, proponer soluciones de conjunto a problemas comunes a dos o más dependencias y entidades, así como para armonizar acciones y derivar lineamientos unitarios de reforma a fin de que por los conductos que en cada caso correspondan se sometan a la consideración del titular del Ejecutivo.

3 Un análisis general de la Reforma Administrativa en el período referido, puede encontrarse en el artículo: "Reforma Administrativa para el Desarrollo Económico y Social 1976-1982", publicado en la Revista de Admi

Al unificar y actualizar las diversas disposiciones de reforma administrativa emitidas a partir de 1971, el acuerdo vigente establece a nivel general las bases (4), de integración y operación de las actual--mente denominadas Comisiones Internas de Administra--ción y Programación:

- Serán los mecanismos para plantear, coordinar y - autoevaluar los programas sectoriales e institu--cionales, tanto operativos como de apoyo adminis--trativo general, así como para plantear las accio--nes de reforma necesarias para el mejor cumpli---miento de sus objetivos y programas.

- Estarán presididas en forma indelegable por el --titular de la dependencia o entidad y se integra--rán con los funcionarios que dependen directamen--te de ellos, responsables de la coordinación de - funciones sustantivas y de apoyo administrativo - general.

nistración Pública Nos. 31-32, Julio de 1977.
p.p. 11-26.

4 Artículos Sexto, Séptimo y Octavo del Acuerdo re--ferido.

- Contarán con un secretariado técnico integrado -- por responsables de las funciones de programación, presupuesto, organización y métodos, normas jurídicas, recursos humanos, evaluación, informática, estadística y las demás que el titular determine. La coordinación de las tareas del secretariado -- técnico estará a cargo del funcionario que designe dicho titular, el cual deberá procurar la estrecha vinculación de las funciones sustantivas y de apoyo administrativo general.

- Cuando la naturaleza de las reformas institucionales o sectoriales lo requiera, o cuando la complejidad de las dependencias o entidades lo reclame, el titular o funcionario responsable podrá convocar a las reuniones CIDAP a los funcionarios de las entidades coordinadas que tengan relación con los asuntos sujetos a estudio, así como establecer subcomisiones o grupos de trabajo específicos.

1.2. Específicas.

- A.- Circular 04 del 14-04-71, (5), a través de la cual el jefe del Departamento del Distrito Federal dis-

pone el establecimiento institucional de la Comisión Interna de Administración, cumpliendo así con las disposiciones emitidas inicialmente en materia de reforma administrativa.

B.- Acuerdo 141 (6), del 22-02-77, expedido por el titular del D.D.F., disponiendo que la Comisión Interna de Administración y Programación es la unidad responsable de promover y coordinar las actividades de reforma administrativa, integrada por un presidente, miembros permanentes y miembros extraordinarios. - Se encomienda a una reglamentación posterior la especificación de las normas de integración y operación de la comisión.

C.- Reglamento de la CIDAP del D.D.F., emitido por el titular con fecha 13-04-77, constituye el ordenamiento que rige actualmente la naturaleza, objetivos, integración, atribuciones y operación de la comisión. (7)

6 Gaceta Oficial del Departamento del Distrito Federal. 22-02-77.

7 Gaceta Oficial del Departamento del Distrito Federal. 13-04-77.

D.- Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, del Diario Oficial 01-01-79, en su artículo 17 referente a la competencia institucional en materia de gobierno, en la fracción XIX --- atribuye al titular la presidencia de CIDAP y - designar a los miembros de ésta, así como los - demás integrantes de las comisiones necesarias - para el buen funcionamiento del D.D.F.

E.- Reglamento Interior vigente, del 06-02-79, en - cuyo capítulo XII artículos 48 y 49, determina - la naturaleza de la comisión como mecanismo de - participación, confiere al Director General de - Información, Análisis Estadístico, Programación - y Estudios Administrativos, la secretaría técnica de la misma y señala su competencia incorporando las atribuciones genéricas que la reglamentación específica le asigna.

2.- Situación Actual.

Naturaleza.- CIDAP se encuentra funcionando como una comisión adscrita directamente al jefe del Departamento - del Distrito Federal, facultada para exponer, discutir, proponer soluciones, asignar responsabilidades, vigilar y evaluar las actividades del gobierno del Distrito Fe-

deral, así como coordinar y promover reformas administrativas. (8)

Integración.- La comisión se integra (9), de la siguiente manera: un presidente, el titular del Departamento; Secretario Ejecutivo, el Oficial Mayor; miembros permanentes, los Secretarios Generales de Gobierno "A", de Gobierno "B", de Obras y Servicios, el Contralor General y el Director General de Información, Análisis Estadístico, Programación y Estudios Administrativos; como miembros extraordinarios, los titulares de las Direcciones Generales y Organos Desconcentrados.

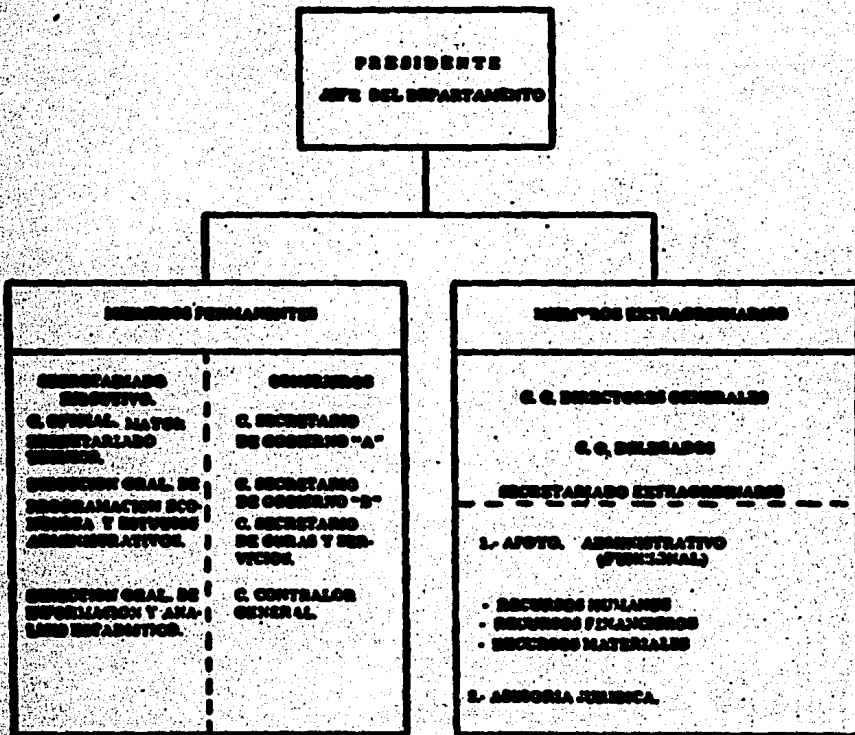
Objetivos.- La operación de CIDAP se orienta a plantear y realizar los programas de actividades y de reforma administrativa necesarios para el mejor cumplimiento de las atribuciones del Departamento; alcanzar la efectividad en la organización y funcionamiento de sus sistemas operativos y administrativos y armonizar los esfuerzos de mejoramiento que cada área desarrolle.

Atribuciones Genéricas.- La competencia de la comisión se circunscribe a realizar el diagnóstico global y específico de los problemas administrativos y operativos, -

8 Arts. 48 del Reglamento Interior. 19 y 98 del Reglamento CIDAP.

9 Arts. 29 al 69 del Reglamento CIDAP.

GRAFICA 9 INTEGRACION ACTUAL DE LA CIUDAD.



FUENTE: ACUERDO POR EL QUE SE CREA LA COMISION INTERNA DE ADMINISTRACION Y PROGRAMACION DEL D.D.P. DIARIO OFICIAL 22-02-77.

formular las políticas y programas generales de actividades y de reforma administrativa, coordinando su aplicación y desarrollo, estudiar y autorizar los programas -- específicos de mejoramiento en los sistemas de programación y presupuestación, normas jurídicas, recursos humanos y materiales, información, evaluación y procedimientos de trabajo, coadyuvando al proceso de desconcentración y controlar su instrumentación, evaluar los resultados de las mejoras introducidas y señalar las medidas correctivas procedentes. (10)

Responsabilidades Específicas. Al presidente de CIDAP -- corresponde decidir y autorizar la ejecución de los programas y reformas propuestos; al Oficial Mayor en su calidad de secretario ejecutivo toca coordinar de manera -- general el desarrollo de los acuerdos derivados del estudio y discusión de los programas sustantivos y proyectos de reforma, supervisar el funcionamiento de las sesiones y proporcionar los instrumentos y apoyos necesarios para su realización; el secretario técnico, es responsable de apoyar los programas de mejoramiento administrativo; los miembros permanentes, en su carácter de consejeros participan con información y criterios específicos para unificar programas y objetivos a favor de una compatibilidad y

evaluación de las medidas propuestas; los miembros extraordinarios plantean problemas que inciden en su competencia y articulan acciones con el secretario técnico en la programación sustantiva y la implantación de las reformas autorizadas. (11)

Tipos de Reuniones y Periodicidad. La comisión interna de administración, convoca a sus miembros para celebrar reuniones de dos tipos: la primera, de carácter ordinario, (12) donde concurren el presidente y los miembros permanentes junto con el secretario ejecutivo y el secretario técnico. Si el programa, proyecto o situación a discutir lo requiere, son convocados los delegados o directores generales cuya asistencia a juzgar por su competencia, sea necesaria.

En esta reunión, comunmente semanal, se discuten y acuerdan asuntos referidos al funcionamiento normal del gobierno de la ciudad, contándose la posibilidad de celebrar extraordinariamente a solicitud del presidente -- en vista de la urgencia del caso a tratar.

La segunda clase de reunión es anual y de carácter plenario, (13) ya que reúne al presidente de CIDAP, los ---

- 11 Artículos 170 al 210 del Reglamento CIDAP.
 12 Artículo 120 del Reglamento CIDAP.
 13 Artículo 110 del Reglamento CIDAP.

miembros permanentes, el secretario ejecutivo y el secretario técnico, o sea la base de integración de la comisión, mas todos los titulares de Direcciones Generales, - Organos Desconcentrados y Organismos Descentralizados. - Su propósito es conocer los principales resultados y experiencias derivadas de la coordinación y ejecución del programa anual de trabajo, así como el correspondiente a reforma administrativa, a nivel global del D.D.F.

En éste caso, el presidium queda prácticamente formado - por los funcionarios que asisten a las sesiones periódicas de la CIDAP.

En las reuniones intervienen regularmente (14), el presidente, el Oficial Mayor como secretario ejecutivo y el secretario técnico; de acuerdo a la temática a tratar pueden intervenir otros funcionarios convocados. En caso de ausencia temporal, el presidente de CIDAP puede delegar excepcionalmente sus responsabilidades como tal, en los Secretarios de Gobierno "A" y "B", así como de Obras y Servicios, respectivamente.

Actividades que caracterizan el desarrollo de las reuniones de la CIDAP. Reside en el secretario ejecutivo la -

responsabilidad de iniciar las gestiones necesarias para la celebración de las reuniones, comunicándose con el -- presidente a efecto de conocer sus instrucciones, de tal suerte que las actividades iniciales radican en la formu- lación de la convocatoria, la integración de una orden- del día y la preparación y distribución de la informa- ción necesaria para la participación de los asistentes, - coadyuvando en estas actividades el secretario técnico.

En cuanto al procedimiento seguido durante el transcurso de las sesiones, el secretario ejecutivo, quien funge co- mo moderador de la reunión, comunica a los asistentes - de acuerdo a la orden del día, el propósito de la sesión los asuntos a tratar y la secuencia de participación; si existe relación o continuidad con lo sucedido en sesio- nes anteriores o es menester informar sobre alguna ac- ción específica ya acordada, resume en términos genera- les la información correspondiente.

A continuación, se efectúan las discusiones e interven- ciones procedentes, correspondiendo también al secreta- rio ejecutivo, vigilar que el orden y orientación sean - adecuados a la finalidad de la sesión. Intervienen prác- ticamente el presidente, el secretario ejecutivo, el se- cretario técnico y algunos de los funcionarios asisten- tes. Finalmente, se sintetizan los principales puntos -

acordados a efecto de formular y distribuir el acta que deberá ser firmada por los participantes.

Las acciones principales consecuencia de las sesiones -- CIDAP, son la integración y realización de los programas administrativos y de gobierno, así como su seguimiento -- por parte del secretario ejecutivo y el apoyo requerido -- al secretario técnico en proyectos y trabajos que son de su competencia general.

3.- Principales problemas encontrados.

La Comisión Interna de Administración y Programación ha funcionado a través de reuniones periódicas del titular del Departamento del Distrito Federal con sus principales colaboradores, adquiriendo cierta continuidad en el intercambio de criterios y la revisión de los principales asuntos que competen a la institución. Sin embargo, pueden advertirse ciertas irregularidades cuya superación propiciará que la CIDAP cuente con una perspectiva más amplia y funcional como un sistema efectivo de coordinación, en beneficio de la congruencia de los programas del gobierno capitalino.

La mayor parte de los funcionarios del sector D.D.F. -- tienen conocimiento por diversos medios de las reuniones

periódicas de la comisión. Asimismo, consideran la coordinación como un factor importante en el desarrollo cotidiano de sus labores, aún más tratándose de la dependencia que proporciona a una gran población los servicios públicos y de gobierno requeridos, constantemente en crecimiento y diversificación. Ello indica que su experiencia en el servicio público ha sentido por sí misma la necesidad de que la realización de múltiples actividades se identifique con la presencia de varias unidades administrativas en términos de competencia legal y técnica, así como la asignación financiera y los recursos humanos capacitados, coherentes en el tiempo y espacio programados y/o determinados por el titular.

Se ha detectado de igual forma una preocupación latente por mejorar a través de los mecanismos establecidos por la reforma administrativa, las líneas de comunicación para el trabajo interinstitucional entre las áreas funcionales, y también con una proyección de coordinación externa con otras dependencias del Gobierno Federal e inclusive con la participación comunitaria.

Naturaleza de la CIDAP. La Comisión Interna de Administración y Programación, cuya adscripción en forma direc-

ta al titular del D.D.F. (15), se considera adecuada por tratarse de un mecanismo de participación cuyos acuerdos inciden en la totalidad del gobierno ciudadano, se ha encontrado limitada en cuanto a sus posibilidades para sentar las bases generales de congruencia de las diversas unidades administrativas con los objetivos, políticas y metas globales, sectoriales e institucionales.

Esto en parte debido a que su propia filosofía y naturaleza han permanecido estáticas, no se han ampliado para responder efectivamente desde el punto de vista de la coordinación, a las exigencias que orientan el desarrollo integral de la entidad federativa.

Integración. Existen fracturas o desfases importantes tanto vertical como horizontalmente entre los niveles organizacionales por los que debe funcionar la coordinación como eslabón, ya que al incorporarse únicamente los principales funcionarios a la comisión se carece de participación e interés en los acuerdos y decisiones adoptados, dificultando su realización y seguimiento en la fase operativa. En términos estructurales, esta situación refleja que CIDAP no ha evolucionado confog

15 Puede consultarse en el Manual de Organización del Gobierno Federal. Capítulo correspondiente al D.D.F. - Presidencia de la República C.G.E.A. México 1980. -- p.p. 791-810.

me a los cambios que el Departamento del Distrito ha experimentado como institución y como sector.

Objetivos. De acuerdo con lo anterior, las finalidades que orientan y motivan la actuación de la comisión no -- contemplan elementos asociados directamente a la programación sustantiva y el desarrollo socioeconómico de la entidad, ya que al restringir su perspectiva quedan en resoluciones internas, con un ámbito meramente administrativo.

Atribuciones Genéricas. De manera similar a los objetivos, las atribuciones genéricas que circunscriben la competencia de la comisión son limitadas, no contemplan la posibilidad importante de vincular su actividad con mecanismos y modalidades de participación similares con -- otros sectores de gobierno, grupos representativos de la comunidad y económicamente activos.

Atribuciones Específicas. Aunque los miembros de CIDAP conocen sus responsabilidades generales y las desempeñan regularmente, no ha existido una identificación precisa de su papel en la comisión con su ámbito normal de competencia, así como una referencia más amplia de su aportación a la administración institucional, factores ambos -- importantes para una adecuada coordinación.

Operación. Los asuntos que constituyen el núcleo de las discusiones y acuerdos en el seno de la CIDAP, representan situaciones hasta cierto punto coyunturales y transitorias en la mayoría de los casos, sin sujetarse a un -- proceso de planeación administrativa y programación sustantiva que deben existir como referencia o marco principal para la coordinación.

Sí bien la comisión se reúne periódicamente con la asistencia de sus miembros, se carece de mecanismos o modalidades de carácter técnico-operativo que apoyen o sirvan de soporte a los acuerdos adoptados, dificultando la distribución de responsabilidades en cuanto a la preparación, realización y seguimiento de trabajos, proyectos y programas específicos. Esto es, factores anteriormente considerados como las atribuciones y los niveles de integración, inciden en diversos problemas como el excesivo formalismo en los tipos de reunión existentes, información limitada y escasa concreción.

Por otra parte, a consecuencia del carácter limitativo de sus atribuciones genéricas, no se da actualmente en la CIDAP una opción o vía operativa de acceso para captar, con base en la concurrencia de otras dependencias y entidades, así como la comunidad misma, el planteamiento, coordinación y evaluación conjunta de las tareas que ca-

racterizan al gobierno del Distrito Federal.

Normatividad. Se detectó la inexistencia de un programa específico que rija para un período determinado las actividades de la comisión; sin embargo, debe considerarse - que los planes y programas que se preparan para períodos de terminados, constituyen referencias útiles para tal propósito, dado que las prioridades establecidas por dichos instrumentos constituyen pautas que orientan los esfuerzos de congruencia en actividades comunes, consecutivas y complementarias.

De igual forma, se carece hasta la fecha de un documento normativo y técnico que sistematice la integración y funcionamiento de la CIDAP, para el conocimiento, actualización, observancia y aplicación del mismo por parte de -- sus miembros.

Por último, debe señalarse que no se han establecido políticas que regulen la operación de la comisión; sin embargo, se practica un conjunto de hábitos de acción para la celebración de reuniones, que es conveniente plasmar -- por escrito, complementar en su caso y difundir entre -- los integrantes.

4.- Recomendaciones para la instrumentación de CIDAP.

Como resultado del análisis desarrollado, a partir de la situación actual y habiendo detectado los principales -- problemas acerca de la integración y funcionamiento de -- la Comisión Interna de Administración y Programación del Departamento del Distrito Federal, podemos afirmar que -- surge la necesidad de revitalizar la filosofía adminis-- trativa que inspiró su establecimiento, incorporar con-- ceptos, instrumentar su operación de acuerdo con las ne-- cesidades presentes de organización, coordinación y eje-- cución de los programas institucionales y sectoriales, -- actualizando su marco normativo.

Todo ello, para hacer de CIDAP un sistema de relaciones-- de coordinación para el desarrollo de las actividades -- sustantivas y de apoyo, cuyo impacto incidirá en la enti-- dad federativa.

En éste sentido, creemos que una proposición que preten-- da resolver la problemática referida deberá poseer las -- siguientes características:

A.- El papel fundamental de la coordinación consiste en-- servir como enlace entre los diversos subsistemas or-- ganizativos, para garantizar la integración y coope--

ración entre ellos.

CIDAP debe considerarse como un sistema de coordinación, ubicado entre actividades estratégicas y operativas que se encuentran especializadas de acuerdo -- con sus funciones; por lo tanto, el sistema propuesto cubre y unifica los diversos componentes institucionales en actividades comunes y complementarias, -- sin constituir necesariamente un órgano adicional o traslapar la operación regular de la institución.

B.- El sistema de relaciones de coordinación CIDAP, debe tener como objetivo central, garantizar la congruencia y compatibilidad en la integración y aplicación de los planes de actividad sustantiva y adjetiva del sector D.D.F.; esto es, orientar su acción administrativa hacia finalidades de desarrollo integral en la ciudad de México.

C.- Se requiere la participación activa de los niveles -- técnico y operativo en el seno de la CIDAP, si deseamos implementar una coordinación participativa y corresponsable, cuya efectividad propicie consecuencias operativas.

D.- Los procesos objeto de la dinámica del sistema CIDAP,

deben referirse a la planeación, programación, presupuestación, información, evaluación, reforma administrativa y acción de gobierno, vincularse con los diversos cargos de los miembros y con los propósitos de cada reunión. Sólo así podrá considerarse en la práctica a la coordinación como núcleo de la administración.

- E.- Los tipos de reuniones deben ampliarse de acuerdo -- con los participantes y los objetivos, sin interferir en el desarrollo normal de sus funciones, sino -- como parte complementaria y natural de una administración horizontal, de tal suerte que funcionarios, -- técnicos y responsables de programa se encuentren -- comprometidos en el alcance de los objetivos.

Los acuerdos y decisiones funcionarán como eslabones entre un tipo de reunión y otro, de tal forma que -- exista transparencia en el proceso de decisión, ejecución, evaluación, seguimiento y retroalimentación.

- F.- Se requiere establecer el marco de políticas para -- regular las reuniones desde su organización hasta el seguimiento de los acuerdos obtenidos, así como asignar a sus participantes las atribuciones y responsabilidades que les corresponden de acuerdo con su je-

rarquía y competencia.

G.- Deben enriquecerse las opciones de participación y enlace comunicativo que el gobierno del Distrito Federal mantiene con otros sectores de la administración federal, la comunidad y la iniciativa privada, para garantizar la congruencia en las acciones de concertación, inducción y corresponsabilidad dentro del marco de la coordinación.

Todo esto implica una concepción integral del sistema administrativo de gobierno del D.F., establecer conceptos básicos que habrán de utilizarse en el planteamiento del subsistema de relaciones de coordinación funcional, la identificación que deben desempeñar los diferentes órganos del Departamento en el proceso de planeación y evaluación de las acciones que den congruencia y efectividad a la función del gobierno.

Finalmente, debe señalarse que los elementos por incorporar a la propuesta referida, no se encuentran ajenos a la filosofía que actualmente sustenta el go

bierno federal para la CIDAP, (16) ni aisladas de -- los lineamientos y disposiciones emitidas por el titular del ejecutivo federal en materia de coordinación; por el contrario, pretenden en éste marco reformar y adecuar la integración y funcionamiento de la comisión desde un punto de vista técnico-administrativo, con la normatividad que la regule.

16 Véase principalmente: "La Comisión Interna de Administración y Programación: Guía para su integración y Funcionamiento". Presidencia de la -- República. Coordinación General de Estudios Administrativos. México 1979.

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA PROPUESTA: LA COMISION INTERNA
DE ADMINISTRACION Y PROGRAMACION, COMO SISTEMA
DE COORDINACION DEL D.D.F.

**CAPITULO IV.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA: LA COMISION INTER
NA DE ADMINISTRACION Y PROGRAMACION COMO SIS-
TEMA DE COORDINACION DEL D.D.F.**

1.- Generalidades.

La diversidad funcional que caracteriza a las dependencias y entidades del sector D.D.F., (1) aunada a la incidencia de organismos y agrupaciones de naturaleza variada en el gobierno de la ciudad de México, requieren de la existencia de un mecanismo capaz de relacionar las actividades concurrentes orientadas a la entidad federativa, para actuar en un marco de congruencia y eficacia.

Por ello, se considera aquí a la coordinación como una función vital que opera simulando un sistema nervioso - en el contexto operativo del Departamento del Distrito Federal. Por lo tanto, debe garantizar su funcionamiento a través de un mecanismo como la Comisión de Administración y Programación.

En primer lugar, se caracterizará sistémicamente al Departamento del Distrito Federal, con base en la identi-

1 La organización y funcionamiento vigentes para el --- D.D.F., se pueden consultar en el capítulo II.

ficación de los elementos o subsistemas que lo integran, y sus características funcionales básicas. El propósito central, para los fines de este trabajo, de caracterizar al Departamento del Distrito Federal como sistema, es entender en un marco integrado y coherente la ubicación de la CIDAP como la envolvente interactiva que liga a los demás subsistemas para imprimir racionalidad al proceso de operación y administración gubernamental.

Posteriormente, para identificar el sistema de coordinación CIDAP, determinaremos su naturaleza, sus objetivos tanto general como específicos, así como las funciones que desarrollará.

Su integración se basará en la definición de su ubicación jerárquica dentro del esquema organizacional mayor, los participantes o miembros de la comisión y sus responsabilidades específicas.

Finalmente, para instrumentar su funcionamiento, se mencionarán los procesos que coordina el sistema referido, las modalidades de reunión y las políticas necesarias tendientes a regular su operación.

2.- Caracterización sistémica del sector D.D.F.

Si consideramos que el Departamento del Distrito Federal es un conjunto de subsistemas que realiza diversas funciones, será entonces necesario tomar en cuenta como primer punto de referencia, su inscripción en el contexto del gobierno mexicano y como régimen administrativo del Distrito Federal, para ubicar de manera general su entorno ambiente real y posteriormente pasar a su identificación y caracterización interna.

Jurídica, política y regionalmente, el estado mexicano se organiza conforme las pautas federalistas de los regímenes republicanos, y resultado de ello, es el sistema federado bajo el cual nos regimos actualmente. (2)

En este contexto, el Distrito Federal es asiento y sede de los poderes federales en la república mexicana -expresión físico-espacial del estado-, propiciando ésto -que la entidad en sí misma revista características distintivas de las entidades federativas propiamente dichas, en la forma como se organiza para su gobierno y administración. (3)

2 Artículo 40 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

3 Las consideraciones del Lic. Burgoa al respecto, son ilustrativas y categóricas. Véanse en: Sayeg Helú, --

El Departamento del Distrito Federal, se halla vinculado al gobierno mexicano, específicamente al sistema de administración pública, en cuya estructura aparece como una dependencia adscrita directamente al Jefe del Poder Ejecutivo Federal, a nivel de departamento administrativo, dentro de la administración centralizada, y con entidades paraestatales bajo su coordinación sectorial. - (Gráfica 10)

De acuerdo con el marco jurídico global que rige la organización, funciones y relaciones fundamentales de las dependencias y entidades de la administración pública federal, el Departamento del Distrito Federal queda delimitado (4), como:

- La organización que desempeña el gobierno administrativo del Distrito Federal y que originariamente corresponde al Presidente de la República.
- Un departamento administrativo con igual rango -- que las secretarías de estado, dentro de la administración pública centralizada.

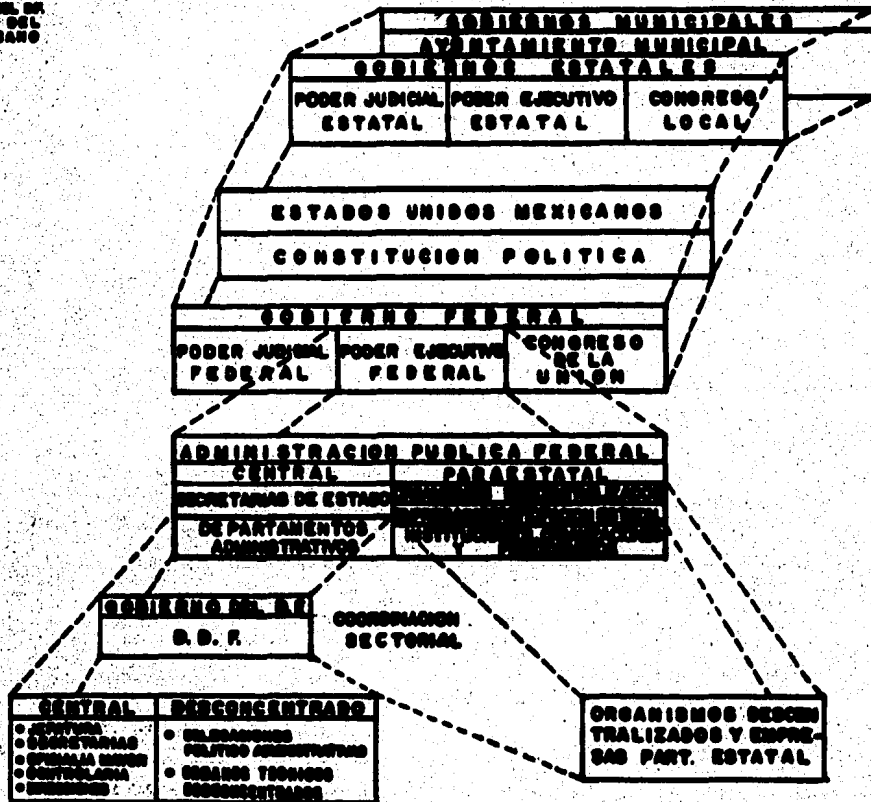
Jorge. La creación del Distrito Federal. D.D.F., Colección Popular, ciudad de México, No. 26, 1975. P.P. 31-34

4 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos 73, fracción VI, base 1a.; 89, fracción II y

SISTEMA DE GOBIERNO REPUBLICANO FEDERAL

GRAFICO 10

SECCION DEL SECTOR ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO FEDERAL DEL CONVENIO DEL GOBIERNO MEXICANO



SECTOR ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO FEDERAL

- Cuyo responsable, el Jefe del Departamento del -- Distrito Federal, forma parte del consejo de mi--nistros y tiene atribuciones para:

- Formular, respecto de los asuntos de su compe--tencia, los proyectos de leyes, reglamentos, de--cretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

- Auxiliarse por secretarios generales, oficial - mayor, directores, subdirectores, jefes y subje--fes de oficina, sección y mesa, conforme al re--glamento interior respectivo.

- Disponer la creación de órganos administrativos desconcentrados, que le estarán jerárquicamente subordinados.

- Conducir sus actividades en forma programada y--establecer sus correspondientes servicios de --apoyo administrativo en materia de planeación, - programación, presupuesto, informática, recur--sos humanos y materiales entre otros.

- Planear, coordinar y evaluar la operación de las entidades de la administración paraestatal que determine el Ejecutivo Federal bajo su ámbito sectorial.

Como sistema abierto, el Departamento del Distrito Federal define sus características institucionales y sectoriales a partir de las relaciones que guarda con su entorno o ambiente, ya sea captando los recursos necesarios para llevar a cabo sus programas y satisfacer las necesidades de gobierno y servicios que la población formula a través de sus demandas, o bien adaptando lineamientos político-administrativos del sistema mayor donde se halla inscrito, manifestándose en el medio a través de la producción de bienes y servicios para la comunidad, en cumplimiento de los objetivos políticos, económicos y sociales de la administración pública.

Como otras entidades gubernamentales, el Departamento del Distrito Federal trata de actuar en concordancia con un contexto dinámico y cambiante, y se caracteriza por ser un sistema creado deliberadamente y complejo, que trata de adaptarse continuamente y conducirse de manera coordinada e integral, a pesar del alto grado de diferenciación de su estructura.

Sus límites institucionales son difícilmente identificables, ya que actúa en un contexto donde participan diversas organizaciones y grupos sociales, con los que -- mantiene relaciones que varían cualitativa y cuantitativamente, induciendo a una coordinación externa, para -- cumplir con sus objetivos en un marco de congruencia.

Por ello, la consecución de las metas del sistema D.D.F. demanda un conjunto de acciones coordinadas en forma -- complementaria y de apoyo con los sectores de actividad de la administración pública, las autoridades de las entidades federativas colindantes y los grupos representativos de la comunidad. (5)

En el Distrito Federal, las relaciones intersectoriales se manifiestan con base en el ejercicio de las atribuciones conferidas por las disposiciones jurídicas vigentes a cada dependencia y entidad de gobierno, ya sea -- para su normatividad y coordinación global, como el caso de la Secretaría de Programación y Presupuesto, la -- Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presiden

5 El conjunto de interrelaciones y compromisos de carácter intersectorial puede revisarse en: Programa de -- Acción del Sector D.D.F. 1980-1982. Publicación Oficial. 1981.

cia de la República, o bien en un plano de igualdad, como podría ser cualquier otro sector administrativo y/o programático. (6)

La corresponsabilidad también se da entre el Departamento del Distrito Federal y las autoridades Estatales y Municipales de la zona conurbada geográficamente, en especial el Estado de México, orientada principalmente a resolver situaciones y problemas sobre la realización de obras y la prestación de servicios públicos de interés mutuo, para compatibilizar las acciones de los gobiernos involucrados, procurando la coordinación que coadyuve a un mayor bienestar de toda la población del área metropolitana y evitar duplicidad o divergencias en los esfuerzos.

Las relaciones del sistema D.D.F. con los grupos sociales, se fomentan como reflejo de la organización vecinal y la colaboración de grupos organizados de la comunidad en el desarrollo de acciones conjuntas. (7)

6 Véase: Base Legal y Lineamientos para el Funcionamiento Institucional y Sectorial de la Administración Pública Federal. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. México, 1979.
7 Los términos generales en que se formaliza esta interacción se encuentran en la Ley Orgánica, 01-01-79 y el Reglamento Interior vigentes para el Departamento del Distrito Federal-66-02-79.

También dicho sistema capta las demandas populares, con ciertas acciones e induce al sector privado para que éste coadyuve con las autoridades en la solución de dichas necesidades, y en la medida de sus intereses y posibilidades sugiera modalidades de compromiso mutuo en las -- que pueda obtenerse un beneficio compartido.

Por todo lo expuesto, el Departamento del Distrito Federal es el subsistema del Poder Ejecutivo Federal con -- una organización administrativa centralizada y desconcentrada, al que se ha encomendado coordinar las entidades agrupadas en su sector de actividad, para cumplir -- con las tareas del gobierno administrativo del Distrito Federal.

Ahora bien, podemos inferir al Departamento del Distrito Federal como un sistema total a partir de su estructura orgánica, ya que ésta nos permitirá definir cuantos y cuales son los subsistemas que lo componen. Así, juzgando por los elementos de su estructura y su identificación funcional con los subsistemas y aspectos de la organización mencionados en el capítulo I, es posible -- determinar los subsistemas correspondientes al sector:

(8)

8 Debe hacerse notar que las características funciona--

Subsistema Directivo.- Cuyas características funcionales son formular las decisiones estratégicas acerca del medio externo, regular las directrices sobre el desarrollo institucional, autorizar las estructuras formales de comunicación interna y externa, y en general servir como gobierno interno del sistema; se encuentran dentro de este subsistema:

- Jefatura del Departamento del Distrito Federal.
- Secretaría General de Gobierno "A"
- Secretaría General de Gobierno "B"
- Secretaría General de Obras y Servicios
- Oficialía Mayor.

Subsistema Administrativo.- Se identifica por realizar las funciones de captar los recursos humanos y materiales del entorno y canalizarlos a los demás subsistemas, en el momento, cantidad y calidad requerida. Además -- los provee de servicios, realiza el control del ejercicio presupuestal y el mantenimiento o conservación de los bienes muebles e inmuebles propiedad de la institución; se integra de la siguiente manera:

les utilizadas como criterio para determinar los diversos subsistemas, así como las denominaciones de las áreas y órganos que los componen, son congruentes con la estructura y atribuciones vigentes para el sector - D.D.F.

- Tesorería General
- Contraloría General
- Dirección General de Planeación Financiera
- Dirección General de Servicios Administrativos
- Dirección General de Información, Análisis Estadístico, Programación y Estudios Administrativos (Aspectos de Presupuestación).

Subsistema de Regulación y Adaptación Técnica.- Fundamentalmente se encarga de diseñar y establecer estrategias de adaptación, transforma la incertidumbre del ambiente en la racionalidad técnica y económica necesaria para la producción de bienes y servicios; traduce las decisiones directivas en políticas, metas, programas y proyectos, desarrollando acciones de planeación, programación, información, control y evaluación, en apoyo a los demás subsistemas; promueve la modernización de los procedimientos y técnicas de administración, se compone por los siguientes órganos:

- Dirección General de Información, Análisis Estadístico, Programación y Estudios Administrativos (planeación, programación, información, organización y evaluación).
- Dirección General de Servicios Administrativos (administración de recursos humanos y materiales)

- Dirección General Jurídica y de Gobierno (adecuaciones jurídicas).

Subsistema de Operación o Conversión.- Justifica la existencia misma de la institución y por ende la configuración de los demás subsistemas, ya que se ocupa de la producción y exportación de bienes y servicios, en cumplimiento de los lineamientos de política que el Ejecutivo Federal y las disposiciones legales vigentes asignan a la dependencia. El subsistema operativo incorpora órganos centrales, desconcentrados y descentralizados de la estructura del Departamento:

Central

- Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social
- Dirección General de Registro Público de la Propiedad
- Dirección General de Trabajo y Previsión Social
- Dirección General de Protección Social y Servicio Voluntario
- Dirección General de Promoción Económica
- Dirección General de Obras Públicas
- Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica

- Dirección General de Planificación
- Dirección General de Servicios Médicos
- Dirección General de Promoción Deportiva
- Dirección General de Turismo
- Dirección General de Acción Social y Cultural
- Dirección General de Policía y Tránsito.

Desconcentrado

- 16 Delegaciones Politico-Administrativas del Distrito Federal
- Servicio Público de Boletaje Electrónico
- Almacenes para los trabajadores del Departamento del Distrito Federal
- Comisión de Vialidad y Transporte Urbano
- Comisión de Desarrollo Urbano
- Comisión Coordinadora de Desarrollo Agropecuario.

Descentralizado

- Industrial de Abastos
- Sistema de Transporte Colectivo
- Sistema de Transportes Eléctricos
- Servicios Metropolitanos
- Desarrollo Urbano del Valle de México.

Subsistema de Apoyo Institucional.- Cuyas funciones características son coadyuvar al mantenimiento de las relaciones externas difundiendo la imagen y principales resultados de la institución en el contexto social; desarrolla acciones de relaciones públicas, representación legal y difusión, aquí participan:

- Dirección General de Relaciones Públicas
- Dirección General Jurídica y de Gobierno.

Como puede observarse, cada entidad inscrita en la estructura orgánica del sector, por sus funciones y objetivos se identifica con algún subsistema, y en algunos casos la agrupación es flexible para incorporar en más de un subsistema la incidencia de un órgano determinado. La característica común a estos subsistemas es que dentro y entre los mismos se producen transferencias continuas de información, bienes y servicios, y que incorporan factores estructurales, tecnológicos, psicosociales, gerenciales y de metas y valores, para su adecuado funcionamiento.

Subsistema de Coordinación CIDAP-DDF.- La funcionalidad del sistema total tiene como necesidad establecer la coordinación que se precisa para actuar con la oportunidad y medida justa. El subsistema CIDAP, funciona ---

a través de una mecánica deliberativa para plantear, -- coordinar y evaluar acciones comunes que incidan en la administración y operación gubernamental del Departamento del Distrito Federal.

3.- Identificación del Sistema de Coordinación CIDAP.

3.1 Naturaleza y Propósito.

La esencia y filosofía de un foro participativo que a la vez sea vehículo para la adaptación institucional, puede traducirse en establecer una dinámica de participación para legitimar las estrategias de administración y el cumplimiento de los programas de gobierno. Este criterio se apoya en el reconocimiento de que las suposiciones y valores de los funcionarios ubicados en los más altos niveles jerárquicos, no se identifican siempre a los correspondientes de las partes involucradas o afectadas.

Por ello, surge el interés de obtener concordancia entre los diversos responsables de la acción institucional, a través de un dispositivo como la Comisión de Administración y Programación, sin implicar un órgano más a la dependencia al funcionar como un comité administrativo con determinadas características.

La CIDAP puede definirse como un recurso práctico, que instituido como mecanismo tangible por el proceso de reforma administrativa, permite reunir en una instancia de coordinación a los principales funcionarios y sectores interesados en la acción de gobierno del Distrito Federal, para lograr armonía y coherencia en el cumplimiento de sus acciones, e integrar una respuesta acorde con las condiciones dinámicas del contexto social.

3.2 Objetivo General.

Funcionar como mecanismo de participación de las distintas dependencias y entidades del sector D.D.F., a fin de coordinar los programas de acción y mejoramiento administrativo del mismo, para incrementar su eficiencia y contribuir a la de la administración pública en su conjunto.

3.3 Objetivos Específicos. (9)

Armonizar los programas sustantivos que realiza el sector, considerando todos los aspectos políticos, sociales, económicos, físico-espaciales, de administración y gobierno que puedan influir en dichos programas.

9 En su diseño fueron considerados como referencias generales, la guía para la integración y funcionamiento

Promover las reformas administrativas necesarias para incrementar la eficacia y eficiencia en la organización y funcionamiento de las dependencias y entidades adscritas al sector.

Reafirmar la responsabilidad, el sentido de participación y colaboración de los funcionarios y empleados que intervienen a diferentes niveles en la administración y operación de las actividades del sector, en un marco de compatibilización de esfuerzos que elimine incoherencias y duplicidades.

Promover por todos los medios a su alcance, las relaciones de colaboración, comunicación y coordinación entre las dependencias y entidades del sector y de éste con los demás sectores, entidades federativas y organismos públicos, con el fin de optimizar las funciones de gobierno, obras y servicios públicos.

3.4 Funciones. (10)

Captar elementos de juicio y puntos de vista acerca de

de la Comisión Interna de Administración y Programación, publicada por la C.G.E.A., de la Presidencia de la República, México 1979, y el Reglamento existente para la CIDAP del D.D.F., Gaceta Oficial del 22-02-77.

10 Ibid.

los problemas, obstáculos, factibilidad y grado de desarrollo de los programas operativos de cada área de actividad, para definir prioridades y tomar las decisiones procedentes.

Intercambiar experiencias e información a un mismo nivel, proponer soluciones de conjunto y armonizar acciones específicas en el desempeño normal de sus funciones en base a criterios adoptados en común.

Presentar, discutir y acordar los programas que desde el punto de vista administrativo y operativo impliquen aspectos o acciones comunes a diversas áreas de trabajo.

Participar en la fijación y difusión de políticas operativas y administrativas cuyo alcance incida en el nivel institucional y sectorial, de conformidad con las disposiciones del Jefe del Ejecutivo, las dependencias de orientación y apoyo global, las opiniones y criterios de los sectores representativos de la comunidad.

Estudiar y autorizar los programas globales y específicos de mejoramiento administrativo en los sistemas de programación-presupuestación, normas jurídicas, recursos humanos y materiales, información, evaluación y control, así como en la estructura y procedimientos de ---

trabajo, coadyuvando al proceso de desconcentración.

Definir los mecanismos necesarios para el seguimiento de los acuerdos de la comisión, orientados a distintos niveles y esferas de actividad, evaluando los resultados de las mejoras introducidas y en su caso, acordar las medidas correctivas que procedan.

Comunicar a la Secretaría de Programación y Presupuesto los avances programáticos obtenidos, y a la Coordinación General de Estudios Administrativos los resultados y metas alcanzados en materia de reforma administrativa.

Promover y definir la colaboración y corresponsabilización de las organizaciones públicas, privadas, populares y de la comunidad en general, en el análisis de la problemática de la ciudad, el rumbo que se desea tome ésta y la determinación y evaluación de estrategias.

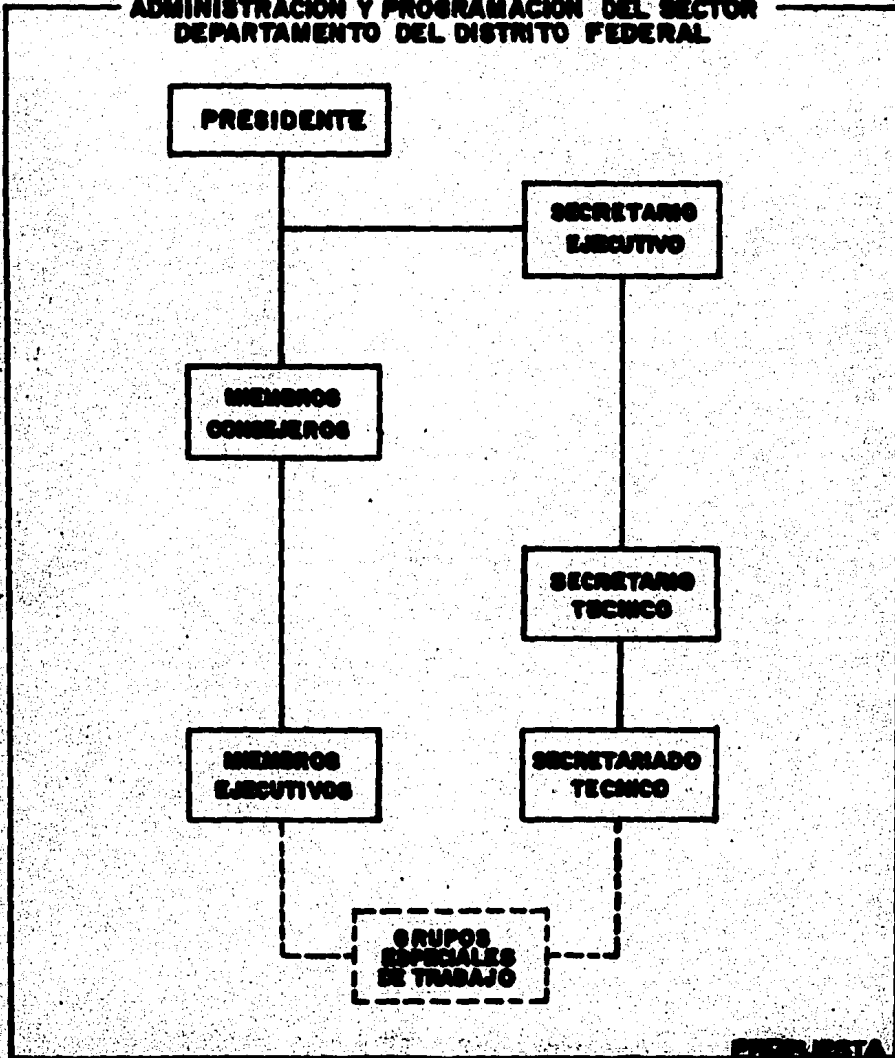
4.- Integración.

4.1 Ubicación Jerárquica.

La Comisión de Administración y Programación, se adscribe al mando directo (11), del propio Jefe del Departam--

11 Véase: Estructura de Organización actual del D.D.F., Capítulo II de este trabajo.

INTEGRACION ORGANICA DE LA COMISION DE ADMINISTRACION Y PROGRAMACION DEL SECTOR DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL



mento, ya que se caracteriza entre otras cosas por ser un mecanismo de apoyo a las decisiones que el titular emite como responsable máximo de la administración y -- gobierno sectorial, de carácter participativo, consultivo y de intercambio de experiencias a diferentes niveles, donde se establecen las bases de coordinación para las acciones sustantivas y de cambio administrativo.

4.2 Participantes, Cargos y Responsabilidades. (12)

Se trata de los funcionarios que desempeñando sus labores normales en las dependencias y entidades del sector, concurren a la dinámica de coordinación investidos con un cargo y responsabilidad específicos para formalizar su participación.

Denominación regular como funcionario: Jefe del Departamento del Distrito Federal.

Cargo en la CIDAP: Presidente

Responsabilidades específicas:

- Presidir las reuniones de alta dirección y de carácter plenario que lleve a cabo la comisión

12 Las responsabilidades y cargos propuestos para los miembros de CIDAP, para efectos de coordinación, se consideran congruentes y complementarios, respecto -

- Designar a los integrantes de la comisión, señalarles sus deberes y funciones.
- Aprobar el programa anual de trabajo de la comisión
- Disponer el estudio y análisis interdisciplinario, -- así como la instrumentación y realización de las acciones acordadas, para cumplir eficaz y eficientemente con la acción del Departamento del Distrito Federal.
- Autorizar los compromisos y convenios que procedan -- con otras dependencias del sector gobierno, el sector privado y el sector social
- Captar y conjugar la participación de los asistentes a las reuniones, en la discusión y solución de los -- asuntos sectoriales, promoviendo las relaciones de colaboración y comunicación entre los mismos.
- Señalar las modificaciones que juzgue convenientes para la adecuada implementación de programas y proyectos

de los niveles y competencias de funcionarios y técnicos, de acuerdo a las normas jurídicas y administrativas aplicables al Departamento del Distrito Federal, - ver asimismo la nota (9).

- Realizar, para las reuniones plenarias y de alta dirección, con el apoyo del secretario ejecutivo, las actividades siguientes:
 - Determinar la orden del día de cada sesión, así como la fecha en que tendrá lugar
 - Convocar a los miembros a reuniones de carácter extraordinario
 - Invitar, cuando sea el caso, a participar a los funcionarios responsables de las entidades paraestatales adscritas al sector, así como a titulares de otros sectores y dependencias y representantes reconocidos de la comunidad
 - Autorizar la creación de subcomités o grupos de trabajo, así como la celebración de reuniones a otros niveles para propósitos específicos
 - Designar a los subsistemas y funcionarios que funcionen como enlace sectorial con la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Coordinación General de Estudios Administrativos y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
 - Recibir la información necesaria para realizar sus

gestiones.

Denominación regular como funcionarios:

Secretario General de Gobierno "A"

Secretario General de Gobierno "B"

Secretario General de Obras y Servicios

Cargo en la CIDAP: Miembros Consejeros

Responsabilidades específicas:

- Asistir a las reuniones cuando sean convocados, emitiendo sus puntos de vista sobre los asuntos tratados en materia de gobierno, obras y servicios públicos, así como aportar sugerencias y criterios acerca de los proyectos que se les someta a su consideración
- Captar de manera general, la problemática sobre la realización de los programas dentro de su esfera de competencia, y tratarla en la comisión de acuerdo con la prioridad que tengan
- Participar con información y proposiciones para el mejoramiento operativo, técnico y administrativo de las diversas áreas de trabajo
- Recibir del secretario ejecutivo toda la información que requieran para su participación en cada reunión

- Disponer que se proporcione al secretario técnico toda la información y apoyo necesarios para la realización de estudios, la evaluación de proyectos y la adecuada operación de los mecanismos de realimentación - para el funcionamiento de la CIDAP
- Coordinar y apoyar la implantación de las disposiciones derivadas de la comisión que incidan o afecten a sus áreas funcionales
- Informar al presidente de la CIDAP, del desarrollo y avance de los proyectos encomendados, comunicándole de los problemas de coordinación interna y externa - que dificulten su adecuada marcha

Denominación regular como funcionarios:

Directores Generales

Delegados

Directores de Organos Desconcentrados

Directores de Organismos Descentralizados y Empresas adscritas al Sector

Cargo en la CIDAP: Miembros Ejecutivos.

Responsabilidades específicas:

- Asistir a las reuniones a las que sean convocados

- Analizar y exponer criterios y opiniones sobre los -- asuntos que les turnen para su consideración
- Plantear en la reunión correspondiente los requeri--- mientos de mejoramiento administrativo tendientes a - incrementar la eficacia y eficiencia en sus operacio- nes
- Apoyar la implementación de los proyectos que corres- ponden a su dependencia, siendo su responsabilidad di recta la aplicación de los acuerdos y disposiciones - autorizados.
- Participar con estudios y propuestas específicas para garantizar la ejecución coordinada de las operaciones a cargo de las dependencias y entidades del sector
- Recibir a través del secretario ejecutivo toda la in- formación que requieran para el cumplimiento de su -- cargo
- Proporcionar al secretariado técnico el apoyo requeri- do en la realización de estudios, la evaluación de -- proyectos y la retroalimentación de los mecanismos -- creados para el funcionamiento de la comisión

- Comunicar en la reunión correspondiente, el grado de avance de los programas operativos y de mejoramiento administrativo a su cargo.
- Desarrollar la coordinación de acciones institucional y sectorialmente, así como compromisos y convenios -- con entidades del sector público.

Denominación regular del funcionario: Oficial Mayor.

Cargo en la CIDAP: Secretario Ejecutivo.

Responsabilidades específicas:

- Planear, organizar y controlar el funcionamiento general de las reuniones de la comisión, con la colaboración del secretario técnico
- Someter a consideración del presidente, el programa - anual de trabajo CIDAP y difundirlo entre los participantes
- Coadyuvar al funcionamiento de las reuniones plenaria, de alta dirección, de área operativa y técnico-administrativa, mediante el desarrollo de las siguientes actividades:
 - Integrar la orden del día y fecha de cada sesión, -

precisando los asuntos a tratar en su transcurso

- Convocar a los miembros de la comisión a las reuniones.
- Efectuar invitaciones especiales de acuerdo con el carácter y propósitos de cada reunión
- Participar en la creación de subcomités o grupos de trabajo, así como promover la celebración de reuniones a otros niveles
- Fungir como moderador y conductor de las deliberaciones en el seno de la comisión, explicando de manera general los puntos a tratar para orientar la discusión
- Mantener el orden y la productividad de las sesiones, recogiendo el consenso del grupo para formular las decisiones y acuerdos
- Recopilar, organizar y distribuir toda la información que requieran conocer los miembros previamente a su participación en las sesiones
- Dar lectura y revisión a los documentos finales de las reuniones, así como levantar el acta de cada sesión

sión y distribuir copias de ésta a los participantes, de acuerdo con las disposiciones del presidente

- Revisar el material que se presente en cada sesión, para disponer su integración al archivo documental de la CIDAP
- Interpretar y explicar la integración y funcionamiento de la comisión a los invitados a las reuniones
- Supervisar, a través del secretario técnico, la implantación de las medidas administrativas y operativas acordadas por la comisión.

Denominación regular como funcionario: Director General de Información, Análisis Estadístico, Programación y -- Estudios Administrativos.

Cargo en la CIDAP: Secretario Técnico

Responsabilidades Específicas:

- Formular a solicitud del presidente de la comisión, dictámen técnico sobre los problemas planteados en -- las reuniones ordinarias y extraordinarias
- Dirigir los trabajos encomendados al secretariado tég

nico de la comisión, informando sistemáticamente al presidente sobre el desarrollo de los mismos.

- Plantear los problemas que en materia de programación presupuestación, organización, normas jurídicas, información y evaluación, sistemas y procedimientos de trabajo se hubieran detectado en las diversas áreas del sector
- Proponer estudios y proyectos orientados a la solución de los problemas diagnosticados en las materias descritas
- Coordinar la implantación de las medidas de mejoramiento administrativo acordadas, brindando apoyo técnico a los miembros de la comisión
- Apoyar al secretario ejecutivo, en la planeación, organización y control de las reuniones
- Organizar las visitas de evaluación que se celebran en el sector D.D.F.
- Supervisar la captación, registro y control de la información relativa a los avances de los proyectos dispuestos por la CIDAP y proporcionarla cuando se re---

quiera

- Participar en el establecimiento y operación de subcomités y grupos de trabajo para garantizar el cumplimiento de los acuerdos
- Apoyar a la comisión en la elaboración de criterios programáticos y presupuestales y en la definición de compromisos y convenios programáticos con otras dependencias del sector gobierno, la comunidad y el sector privado
- Integrar el Plan de desarrollo y gobierno del Distrito Federal y someterlo a consideración de la comisión.

Denominación regular como funcionarios:

Director General de Servicios Administrativos

Director General Jurídico y de Gobierno

Subdirector General de Programación

Subdirector General de Presupuesto

Subdirector General de Información y Análisis

Estadístico

Subdirector General de Estudios Administrativos.

Cargo de la CIDAP: Miembros del Secretariado Técnico.

Responsabilidades específicas:

- Desarrollar los proyectos específicos encomendados en reuniones de la comisión
- Elaborar propuestas y diseñar alternativas de solución a los problemas planteados, de acuerdo con su prioridad
- Apoyar técnicamente la implantación de los acuerdos y programas que sobre reforma administrativa, hubieren sido dispuestos en la comisión, comunicar sus resultados al secretario técnico
- Proponer la integración de subcomisiones o grupos de trabajo específicos, y en su caso, participar en ellos
- Colaborar en la definición de las prioridades de acción institucional y sectorial, sugerir lineamientos para su coordinación
- Captar, depurar y registrar información sobre el desarrollo de los proyectos acordados, incluyendo aquella de carácter relevante tratada en las reuniones
- Intervenir como enlace técnico con la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Secretaría de Hacienda-

y Crédito Público y la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, en atención a las disposiciones legales vigentes.

Denominación regular del funcionario:

Responsable Operativo de Programa

Responsable Administrativo de Programa

Cargo en la CIDAP: Representantes de cada dependencia y entidad, participantes en grupos técnico-operativos. (13)

Responsabilidades específicas:

- Asistir a las reuniones donde se requiera su participación
- Plantear las necesidades de mejoramiento administrativo que deban impulsarse para incrementar la eficiencia y eficacia de sus actividades
- Comunicar experiencias y aportar criterios y opiniones derivados de su actuación como responsables directos de la realización de los programas
- Implantar directamente las disposiciones que siendo -

13 En algunas entidades descentralizadas, el grupo ---

acordadas a otros niveles de participación, incidan en su dependencia

- Colaborar con el secretariado técnico en la realización de estudios específicos, la evaluación de proyectos y la retroalimentación de los mecanismos establecidos
- Recibir del secretariado técnico la información necesaria para el desempeño de sus responsabilidades dentro de la comisión
- Participar en la formulación y establecimiento de bases de congruencia para la administración y operación de sus dependencias
- Comunicar en la reunión correspondiente, del grado de avance de los programas operativos y de mejoramiento administrativo a su cargo, para efectos de planeación, coordinación y evaluación.

técnico-operativo más importante de coordinación es su propia Comisión Interna de Administración y Programación.

4.3 Perspectiva externa de CIDAP.

La necesidad para el gobierno de la ciudad, de contar con un mecanismo de participación a través del cual los diversos sectores social, público y privado canalicen sus intereses, necesidades y esfuerzos, para facilitar la tarea de selección y proposición de objetivos de interés comunitario, y por ende la ejecución de programas y proyectos específicos, conduce a que la Comisión de Administración y Programación, cuente con la posibilidad de incorporar su presencia y así promover una concurrencia de actividades en la entidad federativa.

Por lo tanto, se sugieren las funciones o responsabilidades que podrían desempeñar como miembros especiales, participando de acuerdo con el objeto de cada reunión:

A.- Elemento representativo del sector social (aprovechando la integración de la participación ciudadana en comités de manzana, juntas de vecinos y el consejo consultivo, podría convocarse de acuerdo con el tema a tratar y el nivel de reunión.

B.- Dependencias y entidades de la administración pública federal.

C.- Autoridades de los gobiernos estatales y municipales conurbados en el área metropolitana.

D.- Grupos representativos del sector privado, como comerciantes, industriales, agricultores, profesionistas e intelectuales.

- Asistir a las reuniones de la Comisión de Administración y Programación, a las que sean invitados de manera especial exponiendo opiniones y criterios sobre los asuntos tratados.

- Identificar las principales carencias de la comunidad como consecuencia de las acciones desempeñadas regularmente y proponer estrategias de solución que impliquen su participación.

- Proponer la realización de estudios y proyectos para conocer la factibilidad de realizar programas conjuntamente, y en su caso, concertar compromisos y acciones comunes de trabajo con el sector D.D.F.

- Apoyar los programas emprendidos por el Gobierno del Distrito Federal, especialmente aquellos identificados con sus actividades.

- Sugerir requerimientos generales de mejoramiento administrativo, tendientes a incrementar la eficacia y eficiencia operativa del Departamento.
- Participar con estudios y aportaciones específicos de acuerdo con la naturaleza de sus actividades orientados a establecer y consolidar la coordinación de acciones entre sector público, social y privado.
- Recibir la información que requieran para su adecuada participación en la reunión a la que sean invitados.
- Colaborar con las autoridades del D.D.F., en la realización de estudios y la evaluación de proyectos específicos.
- Comunicar del grado de avance en la realización de los compromisos y acciones asumidas en correspondencia.

5.- Funcionamiento de la CIDAP.

5.1 Procesos que se coordinan en la Comisión de Administración y Programación del sector D.D.F.

Los aspectos principales del proceso de administración y operación, cuya congruencia se obtiene a través de -- CIDAP, así como la participación de cada uno de sus --- miembros de acuerdo con sus responsabilidades específicas, pueden representarse en un arreglo matricial de do ble entrada. En su dimensión vertical, la matriz carac teriza a los participantes en cinco niveles de coordina ción:

- Normatividad, coordinación y apoyo global, describe la competencia del Jefe del Ejecutivo y las dependencias de orientación y apoyo global, básicamente la -- Secretaría de Programación y Presupuesto, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Coordinación - General de Estudios Administrativos.
- Corresponsabilidad sectorial en la acción de gobierno señala las relaciones más importantes que puedan de-- sarrollar otros sectores de actividad gubernamental, - el sector social y privado, con el D.D.F.
- Directivo, se ocupa de establecer la coordinación de actividades de los miembros de más alta jerarquía den tro del sector.
- Técnico, donde participan los componentes del secre--

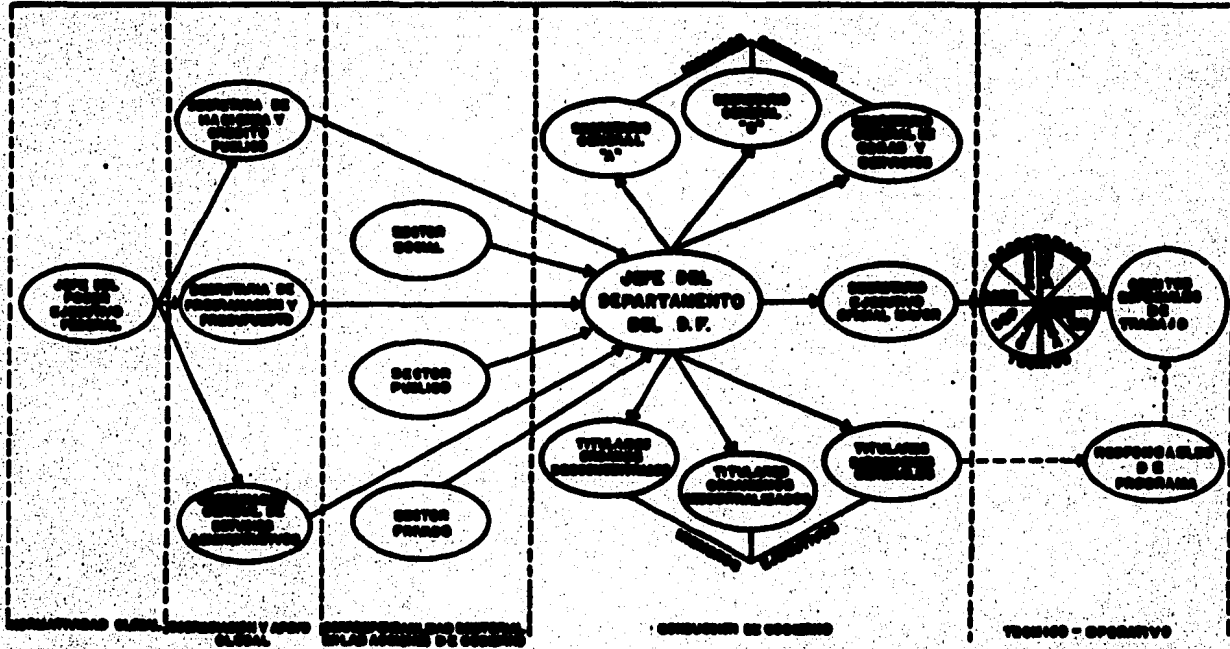
tariado técnico.

- Operativo, identifica a los responsables de dirigir - y ejecutar directamente las operaciones en cada área de trabajo.

Como podrá observarse, los dos primeros niveles ubican al sector en el contexto de referencia para su actuación global, mientras que los niveles posteriores se adscriben al sector en sí mismo (Gráfica 12).

En su dimensión horizontal, se desarrollan las fases -- que caracterizan prácticamente a la administración y -- operación del sector: planeación-programación-presupuestación-información-mejoramiento administrativo-evaluación y acción sustantiva.

REPRESENTACION DINAMICA DE LA COMISION DE ADMINISTRACION Y PROGRAMACION DEL SECTOR DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.



NIVEL						
NORMATIVO GLOBAL						
PROCESO	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTARIA	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUSTANTIVA
<p>JEFE DEL EJECUTIVO FEDERAL:</p>	<p>Conocer el diagnóstico y perspectivas globales de la situación económica y social del país.</p> <p>Definir las directrices, objetivos y prioridades generales del programa de planeación en sus dimensiones nacional, regional y sectorial.</p> <p>Ordenar a las dependencias de orientación y apoyo global, y Cong. directores de Sector, la formulación del Plan Nacional de Desarrollo; aprobarlo o en su caso, dirigirlo en su revisión y ajuste.</p>	<p>Definir las políticas, prioridades, restricciones y objetivos del programa/presupuesto del Sector Público Federal.</p> <p>Ordenar la formulación de Programas Sectoriales y Regionales, autorizarlos y en su caso, decidir su modificación.</p> <p>Disponer la instrumentación de mecanismos legales, técnicos y administrativos para la programación/presupuestación de la Administración Pública Federal.</p>	<p>Emittir los lineamientos y políticas generales para la adecuación de la estructura y funcionamiento global de la Administración Pública a los objetivos, metas y acciones contenidas en los planes y programas de alcance nacional.</p> <p>Ordenar la instrumentación técnica y jurídica de mecanismos que garanticen la planeación, coordinación y evaluación global al proceso de Reforma Administrativa del Gobierno Federal.</p>	<p>Definir los lineamientos, para el establecimiento del Sistema Nacional de Información.</p>	<p>Designar a las dependencias responsables de coordinar e instrumentar el Sistema Nacional de Evaluación.</p> <p>Disponer las evaluaciones que deban realizarse en los distintos niveles de la Administración Pública Federal.</p> <p>Aprobar las modificaciones que deban introducirse a los planes y programas presupuestados como resultado de las evaluaciones efectuadas.</p>	<p>Decidir la realización de acciones específicas de Gobierno y comunicarla al Jefe del Departamento del Distrito Federal para su desarrollo.</p>
FUENTES: SAC		LEGAL Y LEGISLATIVO		POR PARA EL FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL Y SECTORIAL DE LA		
A.P.		Cp. Cit.				

NIVEL		COORDINACION Y ARDO GLOBAL				
PROCESOS PARTICIPANTES	PLANEAACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUSTANTIVA
SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.	<p>Preparar y actualizar el Proyecto de Plan Nacional de Desarrollo, para integrar las acciones del Gobierno Federal, coordinarlas a nivel global y erigir de manera congruente la participación de los Sectores Social y Privado.</p> <p>Proponer el marco global de la economía a corto, mediano y largo plazo, y convenirlo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</p> <p>Preparar normas y lineamientos globales para la elaboración de los planes sectoriales y regionales, de acuerdo a las prioridades y la jerarquización de las acciones señaladas por el Jefe del Ejecutivo.</p>	<p>Traducir los planes de corto plazo autorizados por el Presidente de la República, en objetivos y metas para la Administración Pública a nivel global, sectorial y regional.</p> <p>Elaborar las normas y lineamientos globales para la formulación de los proyectos de programas y presupuestos, señalando prioridades y jerarquizando acciones.</p> <p>Integrar en coordinación con los sectores de actividad gubernamental, los objetivos, metas, recursos y la distribución de los ramos presupuestales, presentando al Presidente de la República para su aprobación el proyecto de programa y presupuesto global.</p>	<p>Establecer en colaboración con la Coordinación General de Estudios Administrativos, los mecanismos de Programación de las acciones de Reforma Administrativa del Sector Público Federal, previendo que dichas acciones queden incluidas en los programas y presupuestos correspondientes.</p> <p>Compilar y difundir entre los coordinadores de Sector y las Entidades Paraestatales, las normas jurídicas en materia de planeación, programación, presupuestación, evaluación, contabilidad e información que deben observar en el desempeño de sus funciones.</p>	<p>Definir e integrar el Sistema Nacional de Información y somerlo a consideración del Jefe del Ejecutivo.</p> <p>Establecer las normas y mecanismos necesarios para el desarrollo de las actividades estadísticas, informáticas y cartográficas de la Administración Pública Federal, así como para la integración de la información requerida en los procesos de planeación, programación presupuestación y evaluación</p> <p>Publicar y difundir con carácter oficial la información económica y social.</p>	<p>Emitir las normas autorizadas por el Sistema Nacional de Evaluación para la autoevaluación sectorial e institucional de los planes y de los programas-presupuesto de la Administración Pública Federal.</p> <p>Realizar la evaluación de los planes y programas-presupuestos globales y sectoriales para conocer los resultados de las acciones de la Administración Pública Federal y la aplicación de los recursos asignados.</p> <p>Establecer normas y lineamientos para la práctica de auditorías externas a las Entidades Paraestatales y nombrar, en consulta con los Coordinadores de Sector, a los Auditores externos de dichas entidades.</p>	
	FUENTE: RE	PLANES TO INTERIOR D.O. DEL 22-02-80 D.O. DEL 25-04-80	DE LA SECRETARIA MANUAL DE ORGANIS	DE PROGRAMACION Y ACION GENERAL DE	PRESUPUESTO LA S.P.P.	

NIVEL		COORDINACION Y APOYO GLOBAL.				
PROCESOS	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUSTANTIVA
ESTRATEGICOS	<p>Coordinar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los elementos de presupuesto de los planes nacionales en materia crediticia, monetaria, financiera y de promoción fiscal.</p>	<p>Establecer normas y lineamientos para la calendarización, ejercicio y en su caso corrección y ajuste de los programas y presupuestos de las dependencias coordinadoras de sector.</p>				

NIVEL		COORDINACION Y APOYO GLOBAL.				
PROCESO	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION INSTANTANEA
SECRETARIA DE ECONOMIA Y CREDITO PUBLICO.	<p>Formular la política financiera, para lograr la correspondencia necesaria entre las necesidades y los recursos disponibles.</p> <p>Establecer las normas y mecanismos necesarios para preparar el proyecto de Programa Financiero Nacional, en coordinación con la Secretaría de Programación y Presupuesto.</p> <p>Unificar las normas y lineamientos para la formulación de los proyectos de programas financieros de la Administración Pública Federal con debitas sectorial e institucional.</p>	<p>Preparar el proyecto de Programa Financiero Nacional, derivado de los planes económicos sectoriales que precorren la existencia suficiente, oportuna y cualitativamente adecuada de recursos, y presentarlo al Presidente de la República para su aprobación.</p> <p>Elaborar la propuesta de asignación de recursos crediticios para la Administración Pública Federal, fijando normas y lineamientos para la formulación de los proyectos de Programas Financieros Sectoriales e Institucionales.</p> <p>Unificar conjuntamente con la Secretaría de Programación y Presupuesto normas y lineamientos para la formulación de los flujos de fondos y el calendario respectivo, para procurar la ministración oportuna de</p>	<p>Compilar y difundir entre los coordinadores de sector y las entidades paraestatales, las normas jurídicas en materia monetaria, crediticia, tributaria y de promoción fiscal.</p>	<p>Coordinar la captación de la información relevante del Programa Financiero dentro de los procesos de planeación, programación presupuestación y evaluación.</p> <p>Sugerir las normas necesarias para la captación, integración y difusión de la información financiera que requiera el Sistema Nacional de Información.</p>	<p>Definir los lineamientos que permitan a los niveles global, sectorial e institucional realizar las autoevaluaciones financieras correspondientes, y determinar con la Secretaría de Programación y Presupuesto la realización de evaluaciones que hagan posible obtener información conjunta.</p> <p>Realizar la evaluación del Programa Financiero Nacional, para conocer los resultados en la aplicación de los recursos.</p>	
			<p>FUENTE: REGLAMENTO PUBLICO NADAS EN PRESIDENC</p>	<p>INTERIOR DE LA D.O. DEL 31-12-79. EL MANUAL DE ORGANIZACION DE LA REPUBLICA.</p>	<p>SECRETARIA DE ECONOMIA Y CREDITO PUBLICO. C.G.E.A. MEXICO, 1987.</p>	

COORDINACION Y APOYO GENERAL.							
NIVEL	PROCESOS	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUBSISTIVA
			<p>recursos que requiere el presupuesto.</p> <p>Supervisar el desarrollo de los programas de financiamiento y la estructura financiera de las entidades acreditadas, estableciendo los procedimientos adecuados para su corrección y ajuste.</p>				

COORDINACION Y APOYO GLOBAL						
NIVEL	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION INSTITUTIVA
<p>CONSEJO NACIONAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.</p>	<p>Incorporar a las lineamientos y directrices contenidas en los planes de desarrollo económico y social, el proceso de reforma administrativa del Sector Público Federal.</p>	<p>Promover la identificación de acciones de cambio administrativo en los programas que así lo requieran a nivel global, sectorial, y en su caso especificar su magnitud presupuestal.</p>	<p>Establecer el marco global del programa de Transformación Administrativa y emitir los lineamientos globales, sectoriales e institucionales que sirvan de base a las dependencias y entidades de la Administración Pública; coordinar y actualizar dicho programa.</p> <p>Formular dictámenes técnicos a los programas y proposiciones de reforma administrativa que presenten las dependencias y entidades.</p> <p>Revisar y proponer la actualización de las normas para la creación y operación de las unidades de planeación, programación, presupuestación, evaluación e información de la Administración Pública Federal.</p>	<p>Emitir criterios para la identificación, clasificación y codificación de acciones de reforma administrativa, así como para la integración y envío de la información resultante, por parte de las dependencias y entidades.</p>	<p>Emitir normas específicas, de acuerdo a las generales establecidas en el Sistema Nacional de Evaluación, para la autoevaluación de los programas de reforma administrativa de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y en su caso practicar visitas de evaluación para estimar el grado de avance de dichos programas.</p>	<p>LA COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS; CONSOLIDACION DEL GOBIERNO FEDERAL. Op. Cit.</p>

CORRESPONSABILIDAD SECTORIAL EN LA ACCION DE GOBIERNO.							
NIVEL	PROCESOS	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUBSIDIARIA
	SECTORES ADMINISTRATIVOS Y SERVICIOS ES-TRUCTURALES.	<p>Convenir con el Sector Departamento del Distrito Federal, los elementos de congruencia de los planes institucionales que inciden en la zona metropolitana.</p> <p>Promover, a través de los mecanismos de coordinación establecidos, el planteamiento de compromisos y actividades en correspondencia con el nivel regional y nacional, identificando políticas, prioridades y restricciones que los afectan en común.</p>	<p>Compatibilizar -- sectorial, regional y cronológicamente las acciones, metas y recursos contenidos en sus programas y presupuestos, -- con los correspondientes al Sector Departamento del Distrito Federal, para fomentar una acción armónica.</p> <p>Definir acciones complementarias y de apoyo a la acción programada del Departamento del Distrito Federal, e incorporarlas a los programas y presupuestos que les corresponden.</p>	<p>Implantar en sus respectivos ámbitos de competencia los instrumentos normativos y técnico-administrativos que coadyuven a una mejor realización de sus programas.</p> <p>Analizar, promover y en su caso establecer, en coordinación con el Departamento del Distrito Federal, los mecanismos de coordinación intersectorial y regional que incrementen la eficacia y eficiencia en la realización de programas comunes.</p>	<p>Desarrollar actividades estadísticas, informáticas y cartográficas derivadas del desarrollo de los programas de su competencia, apoyando al sistema de información del Sector Departamento del Distrito Federal en su dimensión -- zona metropolitana.</p>	<p>Realizar la auto-evaluación de los planes y programas de su competencia, participando en las acciones de Gobierno correspondientes a las acciones comunes a diversos sectores de actividades gubernamentales, incidentes en la zona metropolitana.</p> <p>Analizar, promover y en su caso implantar los ajustes y modificaciones derivadas de la autoevaluación de los programas de su competencia, y comunicar al Sector Departamento del Distrito Federal de dichos ajustes cuando afecten sus programas operativos.</p>	<p>Participar de manera conjunta con su ámbito de competencia, en la realización de acciones de Gobierno y la prestación de servicios públicos; para satisfacer las necesidades de los habitantes de la zona metropolitana.</p>
		FUENTES: BASE LEGAL Y LINEAMIENTOS DE PROGRAMA	Y LINEAMIENTOS DE ACCION DEL SECTOR	Op. Cit. D.D.F. Op. Cit.			

NIVEL		CORRESPONSABILIDAD SECTORIAL EN LA ACCION DE GOBIERNO				
PROCESOS	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUSTANTIVA
SECTOR SOCIAL (Participación Ciudadana)	Conocer oportunamente los planes de Gobierno del Distrito Federal y sugerir ediciones y modificaciones sobre los mismos.	Emittir opinión al Jefe del Departamento del Distrito Federal sobre las acciones y metas contenidas en los programas y presupuestos en desarrollo, proponiendo la incorporación a los mismos, de actividades que impliquen la concurrencia activa de la ciudadanía.	Comunicar al Jefe del Departamento del Distrito Federal, las deficiencias que surjan en la Administración Pública y especialmente en la prestación de los Servicios Públicos. Sugerir a las autoridades competentes, el análisis y adecuación de los aspectos jurídicos técnicos y administrativos para la mejor prestación de los servicios públicos y de Gobierno.	Colaborar para la adecuada integración del Sistema de Información del Sector Departamental del Distrito Federal, proporcionando los insumos informáticos y estadísticos que le sean requeridos en las tareas de Gobierno.	Participar en la evaluación conjunta de los resultados de la acción programada del Sector Departamental del Distrito Federal.	Colaborar en los casos y condiciones acordadas con las autoridades del sector en la realización de actividades y obras de beneficio social, coordinándose para el efecto, con las unidades operativas correspondientes.
	FUENTES: REGLAMENTO DE INTERACCION Y JUNTAS DE VECINOS Y CONSEJO		FUNCIONAMIENTO DE LOS CONITES DE MANUTENCIÓN Y CONSULTIVO DEL DISTRITO FEDERAL.		DE LOS CONITES DE MANUTENCIÓN Y CONSULTIVO DEL DISTRITO FEDERAL. PUBLICACION OFICIAL, MEXICO, 1961.	DE RESIDENTES, MEXICO, 1961.

NIVEL		CORRESPONSABILIDAD SECTORIAL EN LA ACCION DE GOBIERNO.				
PROCESO	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUSTITUTIVA
SECTOR PRIVADO.	Sugerir prioridades y objetivos generales a las autoridades del Departamento del Distrito Federal, factibles de incorporarse al Plan de Gobierno en sus diferentes dimensiones.	Colaborar con el Sector Departamental del Distrito Federal en la definición de compromisos programáticos en corresponsabilidad con el Sector Privado, proponiendo los proyectos y metas donde sea posible desarrollar su participación.	Participar en la promoción y apoyo a la Reforma Administrativa del Sector Departamental del Distrito Federal, a través de ideas y sugerencias sobre el mejoramiento administrativo de las tareas de gobierno y la prestación de servicios públicos, y especialmente aquellas que incidan directamente en sus actividades.	Contribuir a la integración del sistema de información del Sector Departamento del Distrito Federal, proporcionándole las estadísticas e informes derivados de su actividad, cuyo conocimiento sistemático sea necesario para las funciones de gobierno.	Participar, a invitación de las autoridades corresponsables, en la evaluación global de los programas de acción del Sector del Departamento del Distrito Federal.	Llevar a cabo las acciones concertadas con el Sector Departamento del Distrito Federal, cuya corresponsabilidad haya quedado definida en los planes y programas de gobierno.
FUENTE: PROGRAMA DE ACCION DEL SECTOR D.D.F. Op.Cit.						

NIVEL		RELACIONES INTRASECTORIALES/DIRECTIVO.				
PROCESO PARTICIPANTES	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUSTANTIVA
PRESIDENTE DE LA COMISION.	<p>Atender las prioridades y objetivos delineados por el Jefe del Ejecutivo para la Accion de Gobierno del Distrito Federal, disponiendo su incorporacion a los planes correspondientes.</p> <p>Ordenar la aplicacion en el Sector Departamento del Distrito Federal de las normas y lineamientos emitidos por las dependencias de orientacion y apoyo global, así como emitir los planes para el desarrollo del proceso de planeacion.</p> <p>Disponer la formulacion de los anteproyectos de planes del Sector Departamento del Distrito Federal, decidiendo la incorporacion de objetivos y prioridades sugeridas por otros sectores.</p>	<p>Ordenar la aplicacion de las normas lineamientos y directrices emitidos por la Secretaria de Programacion y Presupuesto y la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, en cuanto a la integracion de acciones y recursos en el proyecto de Programa Presupuesto y Programa Financiero del Sector.</p> <p>Decidir la asignacion final de actividades, recursos y metas, entre las áreas operativas, a través de la autorizacion del Programa-Presupuesto y Programa Financiero del Sector Departamento del Distrito Federal.</p>	<p>Ordenar la adecuacion e implementacion en el Sector Departamento del Distrito Federal, de los lineamientos, etapas y programas globales de Reforma Administrativa emitidos por la Coordinacion General de Estudios Administrativos.</p> <p>Autorizar el programa de Reforma Administrativa del Sector, así como los mecanismos para coordinar y evaluar su ejecucion.</p> <p>Someter a consideracion del Presidente de la Republica los proyectos sobre disposiciones legales y reglamentarias que se formulen por las dependencias y entidades del sector.</p>	<p>Disponer la integracion y operacion del subsistema sectorial de informacion dentro del marco de lineamientos emitidos por la Secretaria de Programacion y Presupuesto para el Sistema de Informacion a nivel nacional.</p> <p>FUENTE: BASE LEGAL Y LINEAMIENTOS... REGLAMENTO INTERIOR DEL D.F. P. D.O. 06-02-70</p>	<p>Realizar la autoevaluacion de carácter global a los programas operativos, administrativos y de Reforma del Sector Departamento del Distrito Federal, y decidir los ajustes y correcciones procedentes.</p> <p>Ordenar la realizacion de autoevaluacion en las diferentes áreas, funciones y programas a cargo del Sector Departamento del Distrito Federal, conocer de los resultados derivados de las mismas.</p>	<p>Decidir la realizacion de acciones específicas dentro de su ámbito de competencia y de acuerdo con las instrucciones del Jefe del Ejecutivo</p> <p>... Op. Cit. P. D.O. 06-02-70</p>

NIVEL		RELACIONES INTRASECTORIALES/ DIRECTIVO				
PROCESOS PARTICIPANTE	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUSTANTIVA
<p>MIEMBROS COMPLETOS.</p>	<p>Auxiliar al Presidente de la CIBAP en la definición de objetivos y directrices para la planeación sectorial, así como para la incorporación de líneas de acción y normas globales para el siguiente efecto.</p> <p>Disponer dentro del Área de su competencia, la formulación e integración de planes de actividades.</p>	<p>Coadyuvar con el Presidente de la CIBAP en la identificación de políticas, prioridades acciones sustantivas y metas específicas, para la conformación del Programa-Presupuesto del Sector.</p> <p>Ordenar la formulación de proyectos de Programa-Presupuesto y Programa Financiero, a cargo de las dependencias y entidades adscritas a su ámbito de autoridad.</p>	<p>Promover en las áreas a su cargo, la implantación y desarrollo de los mecanismos y etapas de Reforma Administrativa autorizada para el Sector, en la medida que posibilite incrementar la eficacia y eficiencia de los programas bajo su responsabilidad.</p>	<p>Colaborar en la integración y funcionamiento del Sistema de Información del Sector Departamento del Distrito Federal, ordenando a las unidades bajo su responsabilidad, la aportación de insumos estadísticos e informativos para la realización de sus programas.</p>	<p>Coadyuvar en la definición de mecanismos y criterios para la autoevaluación de los programas generales administrativos, de gobierno y servicios públicos en la entidad.</p> <p>Comunicar de las experiencias y resultados derivados de la autoevaluación de los programas a su cargo, sugiriendo en su caso las medidas correctivas procedentes.</p>	<p>Coordinar en áreas funcionales la realización de acciones específicas, en concordancia con las disposiciones del Jefe del Departamento del Distrito Federal.</p>
	<p>FUENTE: DECLARACIÓN DE FUNCIONES DE LA SECRETARÍA DE INTERIOR DEL D.F.</p>	<p>INTERIOR DEL D.F. SECRETARÍA DEL D.F. DEL GOBIERNO FEDERAL.</p>	<p>P. D.O. 02-02-79. CONSIGNADAS EN EL C.P. Cit. p.p.</p>	<p>EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL D.F. 791-810</p>		

OPERATIVO

NIVEL	OPERATIVO					
PROCESO PARTICIPANTE	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUSTANTIVA
<p>NIVELES EJECUTIVOS.</p>	<p>Aplicar las normas y lineamientos acordados por la comisión para la formulación de los planes que deben realizar las dependencias a su cargo.</p> <p>Definir, con base en el conocimiento preciso de la problemática a la que responde su dependencia, los objetivos y prioridades específicas de acción, y plantearlos en los planes correspondientes.</p>	<p>Cumplir con las políticas y directrices establecidas en el Sector para la formulación del Programa Presupuesto y Programa Financiero de su dependencia.</p> <p>Comertar y consultar con el Secretario Técnico las metas, acciones y recursos contenidos en el Programa-Presupuesto y Programa Financiero a su cargo.</p> <p>Vigilar la ejecución de los dispositivos y procedimientos para el ejercicio, seguimiento y ajuste del Programa-Presupuesto y del Programa Financiero bajo su responsabilidad.</p> <p>Coordinar sus acciones con otras dependencias del Departamento del Distrito Federal y compromisos y convenios con entidades del Gobierno Federal.</p>	<p>Conocer de las deficiencias administrativas en los sistemas de planeación, programación, presupuestación, información y evaluación que funcionan en la dependencia, así como en la organización, administración de recursos humanos y materiales y procedimientos de trabajo.</p> <p>Consultar y concertar con el Secretario Técnico acciones específicas de Reforma Administrativa, para integrar el programa correspondiente a su dependencia.</p> <p>Proponer como consecuencia de la dirección administrativa de las dependencias a su cargo, sistemas y procedimientos que incrementen la eficiencia y eficacia en la coordinación intrainstitucional, y en la realiza-</p>	<p>Contribuir a la articulación del sistema Sectorial de Información del Departamento del Distrito Federal, conforme a los lineamientos técnicos para la captación, procesamiento e integración de información derivada de sus operaciones.</p> <p>FUENTE:</p>	<p>Realizar la autoevaluación de sus planes, programas, presupuesto y programa financiero, y proporcionar al Secretario Técnico la información necesaria para la autoevaluación sectorial y posterior consolidación en los niveles globales.</p> <p>Ibid.</p>	<p>Ejecutar las actividades que decida el Jefe del Departamento del Distrito Federal a través de los funcionarios correspondientes.</p>

OPERATIVO							
NIVEL	PROCESO	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ASIGN SUBSISTIVA
OPERATIVO				<p>ción de Programas Operativos .</p> <p>Proponer a través del Secretario Técnico la instrumentación jurídica o las acciones que requieran las disposiciones en vigor.</p>			

RELACIONES INTRASECTORIALES/ D I R E C T I V O

NIVEL	RELACIONES INTRASECTORIALES/ D I R E C T I V O					
PROCESOS PARTICIPANTES	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUSTANTIVA
SECRETARIO EJECUTIVO.	<p>Disfudir entre las dependencias y entidades del sector las prioridades y objetivos señalados por el Presidente de CIDAP, para su debida atencion en la formulacion de los planes correspondientes.</p> <p>Proponer al Presidente de CIDAP el Plan Integral de Desarrollo y Gobierno del Distrito Federal.</p>	<p>Coordinar el proceso de programacion y presupuestacion general de las dependencias y entidades del Sector, con el apoyo del Secretario Técnico.</p> <p>Disponer la adecuada formulacion de las normas y lineamientos generales que habran de regir la programacion y presupuestacion de acciones y metas.</p> <p>Enviar a consideracion de la Comision los anteproyectos de presupuesto/programa y programa financiero del Sector, y en su caso ordenar los ajustes decididos por el propio Presidente.</p>	<p>Disponer la adecuada formulacion de lineamientos, metodologias y demas mecanismos necesarios para la identificacion, programacion, ejecucion y evaluacion de acciones de Reforma Administrativa.</p> <p>Presentar a consideracion de la Comision, el Programa Anual de Reforma Administrativa para el Sector Departamento del Distrito Federal, asi como los proyectos sobre disposiciones legales y reglamentarias.</p>	<p>Ordenar la instrumentacion de las directrices y normas dispuestas por el Sistema Nacional de Informacion, autorizando la organizacion y operacion del Subistema Sectorial de Informacion y Estadistica.</p>	<p>Promover la autoevaluacion de los Programas de Gobierno y Servicios Publicos a cargo del Sector.</p> <p>Disponer la adecuada formulacion de lineamientos técnicos, metodologias e instrumentos requeridos para la autoevaluacion de programas y presupuestos de las dependencias y entidades del Departamento del Distrito Federal.</p> <p>Organizar las reuniones anuales de autoevaluacion sectorial en la reunion plenaria de CIDAP.</p>	<p>Realizar las acciones especificas que le indique el Jefe del DDF.</p>
			FUENTE: Ibid.			

NIVEL		RELACIONES INTRASECTORIALES/ TECNICO				
PROCESOS PARTICIPANTES	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUSTANTIVA
SECRETARIO TECNICO	<p>Apoyar al Secretario Ejecutivo en la difusión de objetivos y prioridades señalados por el Presidente de CIDAP, para su incorporación a los planes de las dependencias y entidades del Sector.</p> <p>Vigiliar la congruencia entre la planeación a nivel nacional, regional y sectorial, y conformar el Plan Integral de Gobierno y Desarrollo del Distrito Federal.</p>	<p>Dirigir la elaboración de criterios programáticos, presupuestales y financieros y coadyuvar en la definición de compromisos y convenios programáticos con otras dependencias del Sector Gobierno, la comunidad y el Sector Privado.</p> <p>Difundir dichos criterios y convenios entre las dependencias y entidades del Sector, ordenando el apoyo técnico que se requiera en la implementación de programas y presupuestos.</p> <p>Coordinar la formulación e integración del presupuesto-programa y programa financiero del Sector Departamento del Distrito Federal, y una vez autorizados, presentarlos a la Secretaría de Programación y Presupuesto y a la Secretaría de Hacienda y Crédito</p>	<p>Dirigir la elaboración de metodologías y técnicas administrativas para la identificación, instrumentación y evaluación de acciones de mejoramiento administrativo, con base en los lineamientos marcados por la CGEA.</p> <p>Promover, o en su caso reforzar, las unidades de planeación, programación presupuestación, evaluación e información en las dependencias y entidades adscritas al Sector.</p> <p>Ordenar se proporcione apoyo técnico a las dependencias y entidades para la implementación de acciones que incrementen la eficiencia en su organización, sistemas y procedimientos de trabajo.</p> <p>Presentar al Secretario Ejecutivo, el Programa Sectorial de Reforma Admini</p>	<p>Dirigir la organización y operación del Subsistema Sectorial de Información del Departamento del Distrito Federal, vigilando su congruencia con el Sistema Nacional de Información.</p> <p>Disponer la formulación de criterios e instrumentos técnicos para la captación, procesamiento y distribución de información entre las dependencias y entidades del Sector.</p>	<p>Dirigir la instrumentación de métodos y técnicas para la Evaluación de Programas y Presupuestos de Operación y de Reforma Administrativa, dentro del esquema del Sistema Nacional de Evaluación.</p> <p>Difundir dichos instrumentos entre las dependencias y entidades, y disponer el apoyo técnico que requieran en sus autoevaluaciones.</p> <p>Coadyuvar en la autoevaluación del Programa-Presupuesto Sectorial y del desarrollo del Plan Integral.</p> <p>Informar al Secretario Ejecutivo, en el seno de la CIDAP, de los resultados de las autoevaluaciones practicadas, sugiriendo las medidas correctivas que considere convenientes.</p>	<p>Dictar el Secretario Técnico las disposiciones acordadas por el Presidente de la CIDAP.</p>

FUENTE: Ibid.

NIVEL		RELACIONES INTRASECTORIALES/ T E C N I C O				
PROCESO	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUSTANTIVA
PARTICIPANTE		<p>Público para su posterior consolidación.</p> <p>Transmitir a las entidades y dependencias del Sector las normas y lineamientos sobre ejercicio del presupuesto y contabilidad, así como las correspondientes al programa financiero.</p>	<p>trativo así como los proyectos sobre adecuaciones jurídicas que a juicio del Secretario Técnico se requieran.</p>			

NIVEL		T E C N I C O				
PROCESO	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUSTANTIVA
DIRECCION GENERAL DE INFORMACION, ANALISIS ESTADISTICO, PROGRAMACION Y ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.	<p>Apoyar al Secretario Técnico en la definición de objetivos y prioridades y su posterior incorporación en el Plan Integral de Gobierno y Desarrollo del Distrito Federal.</p> <p>Establecer la congruencia entre la planeación a nivel nacional, regional y sectorial, y organizar el Plan Integral de Gobierno y Desarrollo del Distrito Federal.</p>	<p>Elaborar los criterios programáticos, presupuestales y financieros en apoyo a las leyes, reglamentos, lineamientos y políticas dictadas por el Ejecutivo Federal a través de las dependencias de orientación y apoyo global.</p> <p>Asesorar técnicamente a las dependencias y entidades del Sector, en la formulación de sus programas y presupuestos, así como apoyarles en la definición de compromisos y convenios programáticos con otras dependencias del Sector Gobierno, la Comunidad y el sector privado.</p>	<p>Elaborar los lineamientos, metodologías y procedimientos para la identificación, programación, ejecución y control de las acciones de mejoramiento administrativo del Sector de Gobierno del Distrito Federal.</p> <p>Apoyar técnicamente a las dependencias y entidades del Sector, en la formulación de sus programas de Reforma Administrativa, integrando el correspondiente al Sector.</p> <p>Colaborar con las dependencias y entidades en el establecimiento de unidades de planeación, programación presupuestación, organización y evaluación.</p>	<p>Planear, organizar, operar y controlar el Subsistema de Información del Sector.</p> <p>Cumplir y vigilar que se cumplan los lineamientos y políticas del Sistema Nacional de Información, para la captación, procesamiento e integración de información a nivel Sectorial, funcionando como enlace con dicho sistema.</p> <p>Apoyar técnicamente a las dependencias y entidades en la formulación, organización y distribución de información y estadísticas.</p> <p>Mantener y fomentar relaciones de intercambio de información con el Sector Gobierno, la Comunidad y el Sector Privado.</p>	<p>Instrumentar métodos y técnicas para la evaluación de programas operativos, así como de Reforma Administrativa, en el marco de los planes de los establecimientos por el Sistema Nacional de Evaluación.</p> <p>Participar en las autoevaluaciones practicadas en los niveles de coordinación establecidos.</p>	<p>Desarrollar las actividades acordadas en la CIDAP y emitidas a través del Secretario Técnico de la misma.</p>

FUENTE: Ibid.

NIVEL		TECNICO				
PROBLEMA	ANÁLISIS	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION DISTINTIVA
		<p>Consolidar el Programa-Presupuesto Anual del Sector Departamento del Distrito Federal, establecer su congruencia con el Plan Integral de Gobierno y Desarrollo del Distrito Federal</p> <p>Establecer los procedimientos para el ejercicio y ajuste de los programas/presupuesto</p>				

NIVEL		T E C N I C O				
PROCESO	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUBSISTIVA
PARTICIPANTE DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.	Participar en la definición de objetivos y políticas de apoyo al proceso de planeación, en materia de recursos humanos, materiales y servicios generales, para su adecuada atención.	Colaborar en la formulación de acciones específicas y metas dentro de los programas administrativos, en los aspectos de Administración de Recursos Humanos, Recursos Materiales y Servicios de Apoyo. Intervenir en la definición de normas y procedimientos para el ejercicio y ajuste programático-presupuestal en relación con el gasto corriente.	Participar en la formulación, desarrollo y control de acciones de Reforma Administrativa en lo correspondiente a Sistemas y Procedimientos para la Administración de Recursos Humanos, Recursos Materiales y Servicios de Apoyo General.	Condyuvar en la especificación de características técnicas que deba cubrir la información que en materia de recursos humanos y materiales y servicios de apoyo sancionen las dependencias y entidades.	Diseñar y proponer el Secretario Técnico criterios técnicos y metodológicos para la evaluación de Programas Administrativos. Intervenir, a solicitud del Secretario Técnico, en las autoevaluaciones realizadas a los Programas Administrativos a cargo de las dependencias y entidades del Sector, sugiriendo los ajustes procedentes.	Desarrollar las actividades acordadas en la CIMA bajo la coordinación del Secretario Técnico.

FUENTE: Ibid.

NIVEL		TECNICO				
PROCESOS	PLANEACION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUSTANTIVA
PARTICIPANTES DIRECCION GENERAL JURIDICA Y DEL GOBIERNO.	Apoyar jurídicamente la integración del proceso de planeación institucional y sectorial.	Participar en la especificación de la base jurídica en la que se sustenta el proceso de Programación/Presupuestación Sectorial.	Intervenir en la formulación, aprobación, implantación y plena operación a las adecuaciones jurídicas que se promuevan dentro del Proceso de Reforma Administrativa del Sector. Proporcionar el apoyo técnico-jurídico necesario a las entidades y dependencias en la elaboración de propuestas de creación, modificación o derogación de leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídico-administrativas que rijan su organización y funcionamiento, y someterlos al Secretario Técnico para su propuesta a nivel directivo.	Coadyuvar en la conformación del fundamento legal para la integración y operación del subsistema sectorial de información del Departamento del Distrito Federal.	Participar en el proceso de actualización de las acciones del Sector en los aspectos referentes a la aplicación y actualización de las normas jurídicas.	Desarrollar las actividades acordadas en CIDAP bajo la coordinación del Secretario Técnico.
					FUENTE: Ibid.	

NIVEL OPERATIVO						
PROCESO PARTICIPANTE	PLANEAION	PROGRAMACION PRESUPUESTACION	MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	INFORMACION	EVALUACION	ACCION SUSTANTIVA
RESPONSABLES DE PROGRAMA	<p>Colaborar en la formulación de los planes de la dependencia a la que están adscritos, instrumentando y ajustando los lineamientos y normas establecidas para el efecto.</p> <p>Definir conjuntamente con los miembros ejecutivos y las actividades de atención de su dependencia</p>	<p>Aplicar los lineamientos operativos y las normas técnicas establecidas, para elaborar el anteproyecto de programa presupuesto de actividades de la dependencia, así como el Programa Financiero correspondiente.</p> <p>Definir con el apoyo del Secretario Técnico las medidas y el monto de los recursos a utilizar por cada una de las actividades y someterlos a consideración de los miembros ejecutivos.</p> <p>Aplicar los dispositivos y procedimientos establecidos para ejercer el control y ejercer el programa presupuesto.</p>	<p>Identificar las deficiencias administrativas de los sistemas de planeación, programación presupuestación, información y evaluación, así como en la organización de la administración de Recursos Humanos y Materiales y Procedimientos Operativos de Trabajo, con la asesoría técnica del Secretario Técnico.</p> <p>Definir, utilizar la metodología y técnicas de investigación administrativa establecidas, acciones específicas de Reforma Administrativa y ejecutar el programa correspondiente.</p> <p>Supervisar a los miembros ejecutivos, la instrumentación jurídica o las acciones que requieran las disposiciones que rigen la operación de la dependencia.</p>	<p>Producir, organizar, proporcionar al Subsistema Sectorial de Información del Departamento del Distrito Federal, la información y estadísticas que éste requiera para su sistematización, integración y utilización.</p>	<p>Apoyar a los miembros ejecutivos en la realización de autoevaluaciones de programas administrativos a nivel de dependencia.</p>	<p>Ejecutar las acciones que se acuerden en el seno de la CIDAP, en coordinación con el secretario técnico y los miembros ejecutivos de la misma.</p>

FUENTE: Ibid.

5.2 Modalidades de Reunión.

Los instrumentos que hacen posible la coordinación funcional en el gobierno del Distrito Federal, son los niveles de reunión y las políticas de operación.

A través de las reuniones diseñadas para realizarse a diferentes niveles, los funcionarios y técnicos se encuentran en la posibilidad de participar en un mecanismo acorde con su jerarquía y competencia técnica-operativa, con el propósito de plantear e intercambiar criterios y experiencias para conformar acuerdos conjuntos - en el logro de acciones comunes, evitando con ello, duplicidades u omisiones funcionales en los programas correspondientes (Gráfica 13).

El desarrollo de los aspectos que implica cada tipo de reunión se presenta en los cuadros descriptivos, que contienen información sobre la denominación y periodicidad, los objetivos, participantes y sus responsabilidades antes, durante y después de cada reunión.

MEDALLAS DE MENOR

GRUPA 13

GRUPO DE TAREAS DE COMANDO

CARGO	CONTINENTE MILITAR CARGO TITULAR	GRUPO COMANDO	COMANDO ASISTENTE	GRUPO COMANDO	CONTINENTE COMANDO	PLAZA
PRESENTE	Cap. del G.S.P.	△				△
MIEMBROS CONSEJERO	Sub. Com. G.S.P.	△			△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△			△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△			△	△
SECRETARÍA GENERAL	Sub. Com. G.S.P.	△			△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△		△	△	△
SECRETARÍA TÉCNICA	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
MIEMBROS EJECUTIVOS	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△
Sub. Com. G.S.P.	△	△		△	△	
SECRETARÍA GENERAL	Sub. Com. G.S.P.	△			△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△			△	△
SECRETARÍA GENERAL	Sub. Com. G.S.P.	△			△	△
	Sub. Com. G.S.P.	△			△	△

△ PARTICIPACION OBLIGATORIA
 △ SEDELANO O DIVISION PREVIA

DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTO	OBJETIVO	PARTICIPANTES	COMO PARTICIPAN			OBSERVACIONES
			ANTES	DURANTE	DESPUES	
<p>REUNIÓN PLANA-REA.</p> <p>A celebrar en el inicio y término de cada ciclo de gestión de manera ordinaria.</p> <p>De carácter extraordinario en dicada decisión del Presidente o sugerencia de los miembros consejeros.</p>	<p>• Efectuar la autoevaluación conjunta de la realización de los programas de Gobierno y Reforma Administrativa del Sector.</p> <p>• Aprobación el Programa Anual de Gobierno y Desarrollo del Distrito Federal para el periodo que comienza, así como las compromisos intersectoriales concertados.</p>	<p>PRESIDENTES.</p>	<p>• Aprueba los puntos a discutir en la orden del día, los participantes en la misma, así como la fecha y lugar de la reunión.</p> <p>• Convoca a los miembros de la comisión y representantes especiales.</p>	<p>• Preside la reunión.</p> <p>• Realiza comentarios y orientaciones evaluativas a los informes globales de actividades que le presentan, o en su caso efectúa observaciones al Programa Anual de Gobierno y Desarrollo del Distrito Federal.</p> <p>• Difunde las estrategias y prioridades establecidas por el Jefe del Ejecutivo.</p> <p>• Dicta las medidas que considere convenientes para ratificar o rectificar las acciones programadas y/o realizadas por el Sector.</p> <p>• Aprueba el informe evaluativo de actividades y en su caso autoriza el Programa Anual de Gobierno y Desarrollo del Distrito Federal.</p>	<p>• Comunica al Jefe del Ejecutivo de los resultados y avances derivados de su gestión.</p> <p>• Dispone la ejecución del Programa de Gobierno y Desarrollo del Distrito Federal.</p>	<p>• La asistencia del Presidente es requisito indispensable para la celebración de reuniones plenarias.</p>

DESCRIPCION Y PLAZAS	OBJETIVO	PARTICIPANTES	COMO PARTICIPAN			OBSERVACIONES
			ANTES	DURANTE	DESPUES	
		SECRETARIO EJECUTIVO	<ul style="list-style-type: none"> . Coadyuva en la integración de la orden del día, configura la asistencia de los miembros de la CIDAP, y sugiere la fecha y lugar de la reunión. . Dispone la organización logística de la reunión, así como la preparación de la información necesaria y su distribución oportuna a los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> . Funciona como moderador y conductor en la reunión explicando desde su inicio el propósito y los puntos a tratar en la misma. . Da un orden a las participaciones no previstas y cuida de la orientación y productividad de la reunión. . Da lectura y revisión a las decisiones y conclusiones finales de la sesión, levanta el acta correspondiente y distribuye copias a los asistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> . Colabora con los miembros consejeros y demás participantes en la adecuada observación, interpretación y aplicación de las decisiones, programas y acuerdos autorizados. 	
		MIEMBROS CONSEJEROS	<ul style="list-style-type: none"> . Conocen los puntos a tratar en la orden del día, la fecha y lugar de la reunión. . Preparan en su caso, su participación en la reunión plenaria. . Revisan la información que se les proporciona previamente a la sesión. . Disponen en sus correspondientes 	<ul style="list-style-type: none"> . Intervienen en la reunión de acuerdo con la orden del día, o en su caso solicitan su participación para realizar observaciones y comentarios complementarios a la exposición. . Firman el acta o acuerdo correspondiente correspondiente responsabilizándose del cumplimiento de las decisiones, dispo- 	<ul style="list-style-type: none"> . Coordinan de manera general la aplicación y seguimiento de los acuerdos en sus áreas. 	

OBJETIVOS Y PROPÓSITOS	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	COMO PARTICIPAN			OBSERVACIONES
			ANTES	DURANTE	DESPUES	
			<p>bitos de competencia la colaboración con el Secretario Técnico para integrar el informe de actividades para su autoevaluación en la reunión plenaria y/o la participación necesaria para la conformación del Programa de Gobierno y Desarrollo del Distrito Federal.</p>	<p>siones y programas autorizados, en sus áreas de trabajo.</p>		
		SECRETARIO TECNICO	<p>. Apoya al Secretario Ejecutivo en la elaboración de la orden del día y la organización logística de la reunión.</p> <p>. Dirige la estructuración del informe de actividades para su presentación en la reunión, así como la integración del programa de Gobierno y Desarrollo del Distrito Federal para el período que comienza.</p>	<p>. Da lectura al informe de actividades del Sector, en materia de Gobierno Obrero, servicios públicos y reforma administrativa, y/o presenta a consideración de la comisión el programa de Gobierno y Desarrollo del Distrito Federal exponiendo sus objetivos y metas principales, así como la corresponsabilidad intra e intersectorial para el ejercicio que comienza.</p>	<p>. Dirige la realización de estudios y proyectos dispuestos por el Presidente de CIDAP.</p>	

DESCRIPCIÓN Y PERIODO	OBJETIVO	PARTICIPANTES	COMO PARTICIPAN			OBSERVACIONES
			ANTES	DURANTE	DESPUES	
		SECRETARIADO TECNICO	<p>. Apoya al Secretario Técnico en la planeación y organización de todos los aspectos requeridos para el adecuado desarrollo de la reunión plenaria.</p> <p>. Elabora el informe global de actividades del sector en coordinación con las dependencias y entidades y lo somete a consideración del Secretario Técnico.</p> <p>. Estructura el Programa de Gobierno y Desarrollo del Distrito Federal en los términos anteriores.</p> <p>. Integra y distribuye la información que requieren los miembros para su asistencia y/o participación en la reunión plenaria.</p>	<p>. Coadyuva con el Secretario Técnico, vigilando el orden y productividad de la sesión, y resolviendo los imprevistos que se presenten durante su desarrollo.</p> <p>. Participa a solicitud del Secretario Técnico en la exposición de criterios o en la formulación de comentarios acerca de los aspectos relevantes tratados en la reunión.</p>	<p>. Participe en subcomités y grupos específicos de trabajo, cuya integración se haya acordado en la reunión plenaria.</p>	

CONCEPCIONES Y PROGRAMAS	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	COMO PARTICIPAN			OBSERVACIONES
			ANTES	DURANTE	DESPUES	
		MEMBROS EJECUTIVOS	<p>. En coordinación con el Secretario Técnico, participan en la elaboración del informe global de actividades del sector así como en la integración del Programa de Gobierno y Desarrollo del Distrito Federal.</p> <p>. Colaboran en la preparación de información para la intervención de los miembros consejeros</p> <p>. Reciben la información necesaria para su asistencia y/o intervención específica en la reunión.</p>	<p>. Asisten a la sesión y en su caso intervienen de acuerdo con la orden del día, o bien solicitan el uso de la palabra al Secretario Ejecutivo para exponer comentarios y observaciones complementarios a las participaciones anteriores.</p>	<p>. En caso necesario se reúnen con el Secretario Técnico para realizar proyectos y estudios específicos.</p>	
		REPRESENTANTES DE OTROS SECTORES.	<p>. Reciben la invitación del Departamento del Distrito Federal para asistir y/o intervenir en la reunión, plenaria o celebrar.</p> <p>. Conocen la orden del día y la información complementaria a ésta, preparando en su caso su participación en los términos sugeridos.</p>	<p>. Asisten a la reunión, y en su caso aportan puntos de vista y consideraciones complementarias al informe de actividades del Sector, o bien al Programa de Gobierno y Desarrollo del Distrito Federal.</p>	<p>. Comunican al Jefe del Ejecutivo las apreciaciones derivadas de su asistencia a la reunión.</p> <p>. Se responsabilizan de la adecuada realización y observancia de los acuerdos y convenios en la parte que les corresponde.</p>	<p>** Para las dependencias de orientación y apoyo global.</p> <p>** Para los Sectores Privado y Social, así como otras dependencias y entidades gubernamentales.</p>

OBJETIVOS Y FUNDAMENTO	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	COMO PARTICIPAN			OBSERVACIONES
			ANTES	DURANTE	DESPUES	
			<p>ción a los participantes de información previa a la sesión, dirige el apoyo logístico y organización de locales.</p>	<p>convenios.</p> <p>. Da lectura y revisión a los documentos finales, levanta el acta correspondiente y distribuye copia de éstos a los participantes.</p>		
		<p>MIEMBROS CONSEJOS.</p>	<p>. Revisan la documentación que se les ha proporcionado previamente a la reunión.</p> <p>Confirman su asistencia y participación en la orden del día.</p> <p>. Disponen en las áreas bajo su cargo la integración de estudios y proyectos en apoyo a los criterios y opiniones sustentadas en la reunión.</p>	<p>Exponen criterios y opiniones relacionados con los asuntos sujetos a discusión.</p> <p>. Difunden los principales avances en el desarrollo de los programas bajo su responsabilidad en concordancia con la orden del día.</p> <p>. Solicitan el apoyo o asesoría del Secretariado Técnico en la elaboración de proyectos y estudios específicos.</p> <p>. Comunican de los problemas de coordinación interna y externa que dificultan el desarrollo de los programas a su cargo.</p>	<p>. Coordinan la implementación de las disposiciones y acuerdos emanados de la reunión, en sus respectivos ámbitos de competencia.</p>	

DENOMINACIÓN Y FUNDAMENTO	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	COMO PARTICIPAN			OBSERVACIONES
			ANTES	DURANTE	DESPUES	
		SECRETARIO TECNICO	<p>. Colabora con el Secretario Ejecutivo en la formulación de asuntos tratados, a la orden del día, la preparación y distribución de informes previos a la reunión, y la organización logística de la misma.</p> <p>. Integra los trabajos y proyectos solicitados por el Secretario Ejecutivo, para su presentación en la reunión.</p>	<p>. Firman el acta correspondiente, responsabilizándose de la observancia y la aplicación de los acuerdos y convenios.</p> <p>. Emite opinión técnica acerca de los asuntos tratados, a solicitud del Presidente.</p> <p>. Informa el grado de avance en los proyectos encomendados.</p> <p>. Sugiere medidas e instrumentos para la resolución de los problemas detectados.</p>	<p>. Dirige los trabajos encomendados al Secretariado Técnico como resultado de los acuerdos y convenios surgidos de la sesión.</p> <p>. Participa en la celebración de reuniones a otro nivel.</p> <p>. Coordina la asesoría y apoyo del Secretariado Técnico, para el estudio e implantación de medidas dispuestas por el Presidente de CIDAP.</p>	
		SECRETARIADO TECNICO	<p>. Preparan la documentación sobre proyectos y estudios realizados e en proceso, de acuerdo con los requerimientos del Secretario Técnico, y lo auxilian en el desarrollo de sus actividades.</p>	<p>. Exponen criterios y opiniones de carácter técnico sobre los asuntos tratados en la reunión.</p> <p>. Informan del grado de avance de los proyectos encomendados.</p>	<p>. Implementan las resoluciones y directrices de carácter técnico.</p>	<p>. Podrá participar alguno o todos los integrantes del Secretariado Técnico.</p>

OBJETIVOS Y RESULTADOS	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	COMO PARTICIPAN			OBSERVACIONES
			ANTES	DURANTE	DESPUES	
		MIEMBROS EJECUTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Revisan la información que les fue proporcionada previamente, y preparan su participación. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunican requerimientos, ideas, criterios y sugerencias en relación con los asuntos que les turne CIDAP, para su consideración. Sugieren acciones conjuntas dentro del Sector, así como compromisos y convenios con otros sectores de actividad. Informan del desarrollo de los programas operativos a su cargo, y de las restricciones técnicas-co-administrativas encontradas en su ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplican en sus respectivos ámbitos de trabajo, las acuerdos y disposiciones. Se coordinan con el Secretariado Técnico para la realización de estudios y proyectos dispuestos en la comisión. Participan en subcomisiones específicas de trabajo para instrumentar los instrumentos de la CIDAP. 	
		REPRESENTANTES DE OTROS SECTORES	<ul style="list-style-type: none"> Reciben por conducto del Secretario Ejecutivo, la invitación del Sector -- Departamento del Distrito Federal, y en su caso la documentación que requieren para su asistencia y participación. 	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con la orden del día, participan con criterios e ideas derivados de su programa de trabajo. Sugieren, discuten y en su caso acuerdan acciones en corresponsabilidad sectorial. Promueven la realización conjunta 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollan las acciones y/o programas convenidos en corresponsabilidad, utilizando los mecanismos acordados para el intercambio de información y el apoyo mutuo. Se coordinan con el Secretariado Técnico y los Subcomités específicos de trabajo, en el desa- 	<ul style="list-style-type: none"> Participación sujeta a la invitación del SED para tratar un asunto específico de carácter prioritario estratégico, técnico u operativo.

DESCRIPCION Y PROPOSITO	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	COMO PARTICIPAN			OBSERVACIONES
			ANTES	DURANTE	DESPUES	
				de estudios y trabajos técnicos en apoyo a los programas sectoriales.	rollo de estudios y proyectos.	

DENOMINACIÓN Y PERIODICIDAD	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	CÓMO PARTICIPAN			COORDINACIONES
			ANTES	DURANTE	DESPUÉS	
		<p>MIEMBROS EJECUTIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisan la información que se les proporciona previamente. Disponen en sus ámbitos de competencia la integración de trabajos y estudios, así como la preparación de información. 	<ul style="list-style-type: none"> Intervienen en la reunión exponiendo criterios y opiniones relacionadas con los temas discutidos en la reunión. Comunican los avances y deficiencias encontrados en la coordinación intra e interinstitucional de los programas operativos a su cargo. Firman el acta correspondiente, corresponsabilizándose de la observancia y/o aplicación de los acuerdos y disposiciones convenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirigen en su esfera de competencia las acciones y convenios acordados en corresponsabilidad interna y externa. 	<p>II. DESARROLLO ECONOMICO.</p> <ul style="list-style-type: none"> Direcciones Generales de: <ul style="list-style-type: none"> Promoción Económica. Turismo. Organos Descentralizados: <ul style="list-style-type: none"> Delegaciones Servicio Público de Boletaje Electrónico. Almacenes para los Trabajadores del D.D.F. COCODESA Organismos Descentralizados: <ul style="list-style-type: none"> IDA <p>III. DESARROLLO SOCIAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> Dirección General de: <ul style="list-style-type: none"> Servicios Médicos Promoción Deportiva Protección Social y Servicio Voluntario. Trabajo y Previsión Social. Acción Social y Cultural. Organos Descentralizados: <ul style="list-style-type: none"> Delegaciones 	
		<p>REPRESENTANTES DE OTROS SECTORES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reciben del Secretario Ejecutivo, la información requerida para su participación. Emiten opiniones y criterios a solicitud del coordinador de áreas sobre los temas discutidos en la reunión. Sugieren actividades en corresponsabilidad así como modalidades para la coordinación y supervisión conjunta de su ejecución programada. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollan las acciones y/o programas convenidos en corresponsabilidad, utilizando los mecanismos acordados para el intercambio de información y el apoyo mutuo. 		

DENOMINACION Y PERIODICIDAD	OBJETIVO	PARTICIPANTES	COMO PARTICIPAN			OBSERVACIONES
			ANTES	DURANTE	DESPUES	
						<p>Organismos Descentralizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caja de Previsión de los Trabajadores a Lista de Baja del Departamento del Distrito Federal. - Caja de Previsión de la Policía del Distrito Federal. <p>IV. ORGANISMOS Y ENTIDADES PARTICIPANTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direcciones Generales de: <ul style="list-style-type: none"> - Jurídica y de Gobierno. - Reclusivos y Centros de Readaptación Social. - Registro Público de la Propiedad. - Contraloría. - Policía y Tránsito. - Servicios Administrativos. - Información, Estadística, Programación y Estudios Administrativos. - Tesorería. - Relaciones Públicas. - Organos Ejecutivos: <ul style="list-style-type: none"> - Delegaciones. <p>** Función como Coordinador de Área en...</p>

DENOMINACION Y PERIODICIDAD	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	COMO PARTICIPAN			OBSERVACIONES
			ANTES	DURANTE	DESPUES	
						quiera de los miembros consejeros de acuerdo con la naturaleza del Area y el programa sustantivo a coordinar.

OBJETIVOS Y RESULTADOS	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	COMO PARTICIPAN			CONSECUENCIAS
			ANTES	DURANTE	DESPUES	
		MIEMBROS EJECUTIVOS **	<p>Reciben del Secretariado Técnico la información necesaria para su participación.</p>	<p>Discuten los lineamientos, criterios y metodologías técnicas establecidas por el Secretariado Técnico para la formulación, integración, aplicación y evaluación del Programa de Presupuesto y del Programa de Reforma Administrativa.</p> <p>Plantean dudas e inquietudes acerca de los temas discutidos en la sesión.</p> <p>Como consecuencia del desarrollo de los programas operativos a su cargo definen restricciones de carácter técnico-administrativo en materia de programación, presupuestación, administración de recursos humanos y materiales, organización, sistemas y procedimientos de trabajo, normas jurídicas, información y evaluación, con objeto de conformar las soluciones procedentes.</p>	<p>Instrumentan en sus respectivos ámbitos de competencia, los lineamientos, criterios y metodologías acordados, solicitando asesoría y apoyo al Secretariado Técnico.</p> <p>Comunican en reuniones subsiguientes del grado de avances y restricciones registradas en el cumplimiento de las acuerdos establecidos.</p>	<p>Dado el carácter de esta reunión, podrá asistir en representación de los miembros ejecutivos los funcionarios técnicos-administrativos de mayor jerarquía en cada dependencia y entidad.</p>

DESEMPEÑO Y PERSONERAS	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	COMO PARTICIPAN			OBSERVACIONES
			ANTES	DURANTE	DESPUES	
		SECRETARIADO TECNICO **	<p>. Organizan su participación en los términos solicitados por los miembros ejecutivos, trabajando en su caso, conjuntamente con los responsables de programa en la elaboración de estudios y proyectos.</p>	<p>. Coadyuvan en el planteamiento, discusión y establecimiento definitivo de bases de congruencia entre los programas operativos y administrativos de la dependencia o entidad.</p> <p>. Fomentan la participación de los responsables de programa en las sesiones captando sus inquietudes para llegar a los acuerdos definitivos.</p>	<p>. Proporcionan asistencia técnica en la integración de programas a nivel de dependencia.</p> <p>. Comunican al Secretariado Técnico de las actividades realizadas.</p>	<p>** La invitación a cualquiera de los miembros del Secretariado Técnico se realizará a juicio de los miembros ejecutivos, de acuerdo con los propósitos más específicos de cada reunión.</p>

5.3 Políticas de Operación.

Las políticas de operación, permiten establecer los criterios que complementariamente a los lineamientos establecidos en los niveles de reunión, orientan los aspectos específicos de planeación, ejecución, y control de la mecánica de operación de la CIDAP.

- El adecuado funcionamiento de la comisión de administración y programación como sistema de coordinación del sector Departamento del Distrito Federal, tendrá como base a las modalidades de reunión donde participen a diferentes niveles los funcionarios y/o representantes de cada dependencia y entidad. Por lo tanto, la concurrencia y participación en las sesiones de la comisión, será de carácter obligatorio para sus miembros.
- El secretario ejecutivo se responsabilizará por la vigilancia del adecuado desarrollo de las reuniones de coordinación y en su caso, comunicará al presidente de la comisión de las irregularidades detectadas, para que éste decida en pleno las medidas disciplinarias procedentes.
- La concurrencia a la comisión de administración y pro

gramación por parte de los funcionarios del Departamento del Distrito Federal, forma parte de sus responsabilidades normales de trabajo, por lo que no se programarán y presupuestarán recursos adicionales por concepto de servicios personales para la operación de este mecanismo.

- Los miembros de la comisión no ejercerán otras atribuciones que no sean las identificadas con sus responsabilidades, y el alcance de sus decisiones será el correspondiente a su nivel jerárquico y ámbito de competencia dentro de la estructura orgánico-funcional de la institución y las entidades que coordina.
- El secretario ejecutivo con el apoyo del secretario técnico, deberá integrar el programa anual de trabajo de la comisión, para que una vez autorizado, sea desarrollado en las reuniones correspondientes.
- La mecánica deliberativa para las reuniones, incluirá invariablemente el planteamiento, discusión ordenada y acuerdo conjunto acerca de los asuntos que hayan motivado su celebración.
- En todo caso, los miembros podrán hacer uso de cualquiera de las técnicas e instrumentos comúnmente cono-

cidos para desarrollar comprensible y eficientemente su participación, siempre y cuando ésta se encuentre prevista en la orden del día.

- Deberá considerarse en los casos que así proceda, la necesidad de hacer partícipe de las actividades del gobierno del Distrito Federal a los diversos sectores que coexisten en dicha entidad, y por lo tanto, estimular su aportación y colaboración en los programas de beneficio común, a través de las modalidades de reunión en las que se prevea su concurrencia, como representantes debidamente acreditados.
- El presidente autorizará las convocatorias especiales a las reuniones correspondientes, para los representantes del sector público, privado y social, a sugerencia de los miembros de la comisión.
- Los titulares de las entidades paraestatales adscritas al sector, deberán apoyarse en sus correspondientes comisiones internas de administración y programación para la preparación de sus programas operativos y de reforma administrativa, así como para la designación de los enlaces participativos en las diferentes modalidades de reunión del sistema CIDAP.

- Solamente podrán asistir a las reuniones los suplentes de los miembros titulares convocados, en casos excepcionales y previa notificación al secretario ejecutivo o en su caso, al secretario técnico.
- La orden del día enlistará todos los asuntos y participaciones para cada reunión, debiendo prepararse con toda anticipación de acuerdo con el reglamento de la comisión, y distribuirse a los miembros de igual forma.
- Cualquier asunto no consignado en la orden del día, únicamente podrá tratarse cuando exista aprobación del pleno, siempre y cuando no sea radicalmente distinta en los propósitos de la reunión ni rebase la competencia de los participantes.
- El secretario ejecutivo coordinará la integración y distribución previa a las reuniones, de materiales de estudio y de trabajo a los miembros convocados. Para tal efecto, podrá disponer del apoyo del secretario técnico.
- Cuando las características de los asuntos tratados en las reuniones requieran de un estudio especializado o multidisciplinario, se integrarán el o los grupos ne-

cesarios para su realización bajo la coordinación del secretario técnico y concluirán su operación cuando los resultados sean presentados y en su caso aprobados en la sesión correspondiente.

- El desarrollo de los proyectos y estudios acordados en las reuniones, deberá involucrar la participación de los funcionarios cuya competencia técnica, operativa o territorial se relacione con la materia del trabajo en cuestión.
- El consenso acerca de las disposiciones y acuerdos derivados de las reuniones, se captará a través de las firmas asentadas en el acta final de cada sesión y en su caso, el conteo mayoritario de votos en favor de dichos acuerdos.
- Al término de cada reunión, se deberá redactar el acta o acuerdo correspondiente, cuidando que su contenido sea claro y conciso para su fácil comprensión por los miembros, asimismo, deberá contener la siguiente información:
 - Señalará la fecha, hora y lugar de celebración de la reunión, su modalidad y su carácter, ordinario o extraordinario.

- Incluirá la orden del día y solventará en la misma-secuencia todos los acuerdos, decisiones, disposi--ciones y conclusiones adoptados.
- Registrará todas las mociones* que se presenten, ya sean principales o subsidiarias.
- Sentará en caso de haberse requerido, la votación y -sus resultados, además la hora del término de la reu--nión y las firmas de corresponsabilidad de los parti--cipantes.
- La participación de los representantes de carácter eg--pecial tendrá voz, más no voto en la determinación y aprobación de los acuerdos finales de la comisión.
- El secretario técnico, así como los grupos y subcomi--tés de trabajo consecuentes, coadyuvarán en la vigi--lancia del cumplimiento de los acuerdos emitidos para lo cual se definirán los procedimientos que permitan--su seguimiento y evaluación.

* Moción: Es todo asunto que se somete a consideración del pleno de la reunión para su discusión y aproba--ción. Se puede efectuar en forma verbal o escrita y por uno o varios participantes.

- El secretario ejecutivo, a solicitud de los miembros de la comisión, girará las instrucciones procedentes a efecto de que se proporcione el apoyo necesario, la ambientación y preparación de locales, como soporte a la celebración de reuniones a diferentes niveles.
- Para efectos de coordinación con las dependencias de orientación y apoyo global, fungirán como enlace técnico por parte del sector los funcionarios designados por los titulares de las dependencias que integran el secretariado técnico, de acuerdo con la temática por tratar.
- Deberá organizarse e integrarse el archivo documental de la comisión con el propósito de registrar, conservar y proporcionar la información cuando se requiera en apoyo a los proyectos, estudios y acuerdos formulados en las reuniones correspondientes.
- El eficaz funcionamiento del sistema CIDAP, se retroalimentará para una autoevaluación continua que le permita realizar los ajustes que la dinámica de operación requiera. Asimismo, su concepción e instrumentación se verá fortalecida, a través del intercambio de experiencias que se realice con los sectores de la administración pública federal, en materia de coordinación administrativa y sustantiva.

RESULTADOS Y APRECIACIONES FINALES.

RESULTADOS Y APRECIACIONES FINALES.

- 1.- A efecto de integrar un esquema conceptual acorde con el objetivo de la propuesta desarrollada, se definieron y articularon algunos elementos de la teoría administrativa (capítulo I). Ello representó una experiencia particularmente importante en el sentido de manejar en forma conjunta la organización bajo la óptica de sistemas, la dinámica administrativa y la coordinación como su factor central, para la interpretación de la problemática de la CIDAP y la proposición de su integración y funcionamiento.

- 2.- Una de las consideraciones que motivaron el desarrollo de éste trabajo consistió en que, si bien la comisión interna de administración y programación fue acertadamente proyectada por la reforma administrativa, como un mecanismo de coordinación que permite sentar las bases generales de congruencia de las funciones y actividades de las diferentes unidades administrativas, con las políticas, objetivos y metas globales, sectoriales e institucionales, también es necesario que dichos mecanismos se adecúen a las características específicas de cada dependencia, ya que su funcionamiento puede mejorar y sistematizarse para garantizar la participación conjunta, señalando la responsabilidad de cada funcionario

y técnico en la programación, ejecución y evaluación de las actividades, tanto sustantivas como de mejoramiento administrativo.

3.- Con el propósito de precisar nuestro objeto de estudio y para dar entrada a la consideración anterior, se revisaron los principales aspectos que han caracterizado la trayectoria orgánico-funcional del Departamento del Distrito Federal, hasta su identificación actual como una estructura compleja y diversificada, que exige para satisfacer sus requerimientos de coordinación la presencia de un sistema de enlace como CIDAP (capítulo II). Asimismo, se detectó la realidad que presenta la integración y operación actual de la misma, incluyendo el análisis de las normas que la regulan, de tal suerte que se advirtieron las principales deficiencias y se determinaron criterios y áreas de mejoramiento (capítulo III).

4.- Se definió e instrumentó la comisión interna de administración y programación, partiendo de la caracterización sistémica del contexto mayor en que se encuentra, o sea el Departamento del Distrito Federal. Seguidamente, se identificaron su naturaleza y propósito, objetivos y funciones. Su integración consistió en determinar su ubicación jerárquica, participantes y responsabilidades

específicas y finalmente, el funcionamiento de la CIDAP se circunscribió con los procesos que coordina, las modalidades de reunión y las políticas administrativas necesarias para su operatividad (capítulo IV).

De esta manera, se considera que la propuesta incorporada en la última parte del trabajo, ofrece nuevas perspectivas y experiencias acerca de como puede este tipo de mecanismos orientarse hacia mejores resultados a partir de ajustes como el incremento en los niveles de participación, la precisión de las responsabilidades de sus miembros y su funcionalidad dentro de un proceso sistemático y explícito de administración y programación.

5.- Se tiene plena conciencia de que el esfuerzo desarrollado es susceptible y abierto a juicios críticos que coadyuven a su mejoramiento. Sin embargo, se cree que su validez y oportunidad radican en que la intención y elementos conceptuales y técnicos utilizados representan el producto de una trayectoria a lo largo de dos grandes vías, diferentes pero complementarias entre sí:

- Una, la preparación académica obtenida como alumno de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Al respecto consideramos que el Licenciado en-

Administración Pública, es quien debe asumir el compromiso de encontrar nuevas y mejores fórmulas para -- imprimir efectividad a las instituciones gubernamentales y garantizar la coordinación tanto a nivel interno como en su perspectiva externa, para la satisfacción de los objetivos que plantea la sociedad.

- Otra, la participación personal dentro del grupo de análisis adscrito a la Subdirección de Estudios Administrativos (DGIAEPEA), del Departamento del Distrito Federal, conformando un clima propicio para conocer de cerca la dinámica y características tanto institucionales como de la propia CIDAP.

6.- Finalmente, se tiene plena identificación con la filosofía que acepta la organización como dinámica y adaptable por naturaleza. Ello nos conduce a pensar que en un futuro no lejano, modalidades más idóneas de coordinación por comités, grupos colegiados o especializados, llegarán para substituir totalmente patrones tradicionales de comunicación, autoridad y entendimiento jerárquico.

Fórmulas representativas de esta víspera pueden ser la organización por proyecto y la organización matricial, donde se enfatiza la coordinación por objetivos y resultados.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- 1.- BUCKLEY, W. "La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas", Amorrortu Editores. Buenos Aires, 1970
- 2.- CARDENAS, Miguel. "El Enfoque de Sistemas: Estrategias pa
ra su Implementación ". Editorial Limusa, México 1978.
- 3.- CARRILLO CASTRO, Alejandro. "La Reforma Administrativa en México", INAP, México 1975.
- 4.- CARRILLO CASTRO, Alejandro. "La Reforma Administrativa en México II". Editorial Porrúa, México 1980.
- 5.- COVIAN PEREZ, Miguel. "Apuntes elementales de Teoría Polí
tica", Editorial INJUVE, México 1975.
- 6.- DUHALT KRAUSS, Miguel. "La Administración de Personal en el Sector Público: un enfoque sistémico" INAP, México --
1974.
- 7.- DUHALT KRAUSS, Miguel. "Técnicas de Comunicación Adminis
trativa", FCPS, UNAM, 1974.

- 8.- ETZIONI, Amitai. Organizaciones Modernas, Editorial --- UTEHA 1972.
- 9.- FLORES DE GORTARI, Sergio y OROZCO GUTIERREZ, Emilio. -- "Hacia una comunicación Administrativa Integral", Editorial Trillas, México 1973.
- 10.- FRAGA, Gabino. Derecho Administrativo. Editorial Porrúa, México 1973.
- 11.- GALVAN ESCOBEDO, José. "Curso de Administración General", Editorial Cultura, Ciencia y Tecnología al alcance de todos. SEP. México 1976.
- 12.- GANAS TORRUCO, José. "El Federalismo Mexicano", Editorial SEP. Setentas, No. 195, México 1975.
- 13.- GOMEZ CEJA, Guillermo. "Planeación y Organización de --- Empresas", Editorial EDICOL, México 1979.
- 14.- HALL, Richard. "Organizaciones: Estructura y Proceso", - Prentice Hall Internacional, 1973.
- 15.- ISOARD Y JIMENEZ DE SANDI, Carlos A. "Auditoría de las - Operaciones del Gobierno". Editorial FCE, México 1979.

- 16.- JIMENEZ CASTRO, Wilburq. "Introducción a la Teoría Administrativa", Editorial FCE. México 1974.
- 17.- KOONTZ Y O'DONELL. "Curso de Administración Moderna", Mc. Graw Hill de México 1973.
- 18.- LITTERER, Josep H. "Análisis de las Organizaciones", Editorial Limusa, México 1979.
- 19.- HAIER R.F. "Toma de Decisiones en Grupo", Editorial Trillas, México 1980.
- 20.- MARTNER, Gonzalo. "Planificación y Presupuesto por Programas", Siglo veintiuno Editores, S.A., Séptima Edición, 1976.
- 21.- PEÑA Y PEÑA, Alvaro. Monografía del Distrito Federal. -- B. Costa-ANIC Editor, México 1971.
- 22.- PETIT A., Thomas. "Fundamentos de Coordinación Administrativa", Limusa Wiley, México 1978.
- 23.- POZO NAVARRO, Fernando. "La Dirección por Sistemas", -- Editorial Limusa, México 1979.
- 24.- Presidencia de la República, CGEA. "La CIDAP: Guía para

su Integración y Funcionamiento", Colec. Guías Técnicas, Serie Organización y Métodos, No. 7, México 1977.

- 25.- Presidencia de la República, CGEA. Boletín de Estudios - Administrativos No. 9, México 1977.
- 26.- Presidencia de la República-DDF. "México a través de los Informes Presidenciales: La ciudad de México", Tomo 16 - Vols. 3 y 4, México 1976.
- 27.- Presidencia de la República. Manual de Organización del - Gobierno Federal, Tomo I, Administración Pública Centralizada, México 1981.
- 28.- R.A. JOHNSON, F.E. KAST Y S.E. ROSENSWEIG. "Teoría, In--tegración y Administración de Sistemas", Editorial Limu--sa, México 1976.
- 29.- RODIL URREGO, Florencio y MENDOZA TREJO, Francisco, "Lec--turas sobre Organización", Editorial Trillas, México -- 1973.
- 30.- SALINAS, Alberto. "La Reforma Administrativa", Editorial -- FCE, México 1975.
- 31.- SAYEG HELU, Jorge. "Creación del D.F.", Colección Popu--

lar de la ciudad de México, D.D.F., No. 26, México 1975.

- 32.- Secretaría de la Presidencia. "Comisión de Administra---
ción Pública 1967: Informe sobre la Reforma de la Adminis-
tración Pública Mexicana", México 1974.
- 33.- Secretaría de la Presidencia. "Coordinación Administrati-
va", Colección Seminarios No. 6 México 1977.
- 34.- Secretaría de Programación y Presupuesto. Subsecretaría-
de Evaluación. "Evaluación y Control en la Administración
Pública Federal" Publicación Oficial, México 1981.
- 35.- SERRA ROJAS, Andrés. Derecho Administrativo, Editorial -
Porrúa, México 1970.
- 36.- SHARKANSKY, Ira. "Administración Pública", Editores Aso-
ciados, México 1971.
- 37.- STANFORD L., Optner, Compilador. "Análisis de Sistemas", -
Editorial PCE, Colección Lecturas No. 24, México 1978.
- 38.- TERRY, George R. "Principios de Administración", Cía. --
Editorial Continental, México 1962.

DISPOSICIONES JURIDICAS

- A.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. -
Editorial de la Gaceta Informativa de la Comisión Federal Electoral. México 1979.
- B.- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. D.O.F. 29-12-76.
- C.- Ley Orgánica del D.D.F., Publicación Oficial. México -- 1970.
- D.- Ley Orgánica del D.D.F., Publicación Oficial. México -- 1973.
- E.- Ley Orgánica y Reglamento Interior del D.D.F. Publicación Oficial. México 1980.
- F.- Acuerdo por el que las entidades de la Administración Pública Paraestatal se agrupan por sectores, a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal, se realicen a través de la Secretaría de Estado o Departamento Administrativo que se determine. D.O.F. 17-01-77.
- G.- Acuerdo por el cual las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal adecuarán sus planes, sig

temas, estructuras y procedimientos conforme al proceso-permanente, programado y participativo de Reforma Administrativa. D.O.F. 24-04-79.

H.- Departamento del Distrito Federal. Codificación de Disposiciones Administrativas. Publicación Oficial, Tomo I, - México 1943.