

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA Y VINCULACION
CENTRO DE EDUCACION CONTINUA

“EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LOS TRAMITES
Y SERVICIOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA
DEL DISTRITO FEDERAL. (CASO: DELEGACION LA MAGDALENA
CONTRERAS, 1995–1998)”

TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA PRESENTA:

JORGE ROMERO CHAVEZ



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.

ASESOR: PROF. JOSE LINO CARMONA HERRERA

AGRADECIMIENTOS

En primer término, deseo agradecer profundamente a mis padres, Jorge Romero y Débora Chávez por su apoyo incondicional y desinteresado durante el curso de mis estudios, así como por su dedicación para encaminarme a concluir mi educación profesional.

A mis hermanos, Diana Romero y Erik Romero, por su ayuda en todo momento.

A mi esposa, Reyna Rangel, por el tiempo ofrecido para la realización de esta Tesina.

A mi hijo Emilio Romero, por darme la oportunidad de valorar la vida en su plenitud.

A mis tíos, Fausto, Elizabeth, Humberto, Rocío y Hugo por sus atenciones que han tenido siempre hacia mi persona.

Al Prof. José Lino Carmona, por el tiempo e interés en la realización de la presente tesina.

A mis compañeros de estudios Omar Ramírez, Maritza Sánchez y Enrique Hermegildo por nuestra amistad sincera en las aulas de la Facultad.

A mis jefes en el plano laboral, Arq. Irma Barroso y Arq. Santiago García, por su apoyo en el desempeño de mis actividades profesionales como servidor público.

Mi mayor agradecimiento es y será siempre, para la Universidad Nacional Autónoma de México, por brindarme siempre un espacio de

reflexión y academia, y donde seremos bienvenidos toda la vida. De todos los universitarios depende que nuestra Casa de Estudios sea mejor cada día, y que la academia de excelencia, constituya nuestra máxima preocupación por encima de cualquier otro tema.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVOS	5
HIPOTESIS	7
CAPITULO 1.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS.	
Sociología de la organización	8
Desarrollo Organizacional	11
Desarrollo Administrativo	13
Cultura Organizacional	15
Servidor público	17
Mejoramiento de procesos	20
Legalidad y Legitimidad	22
Cambio Social	26
CAPITULO 2.- EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA 1970 – 2000.	

2.1	Desarrollo Administrativo en el sexenio 1970 - 1976.....	29
2.2	Desarrollo Administrativo en el sexenio 1976 - 1982.....	31
2.3	Desarrollo Administrativo en el sexenio 1982 - 1988.....	33
2.4	Desarrollo Administrativo en el sexenio 1989 – 1994.....	36
2.5	Desarrollo Administrativo en el sexenio 1970 – 1976.....	39

CAPITULO 3. - LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL (DELEGACIÓN LA MAGDALENA CONTRERAS).

3.1	Organización Administrativa	44
	3.1.1 Manual Administrativo de la Delegación La Magdalena Contreras	46
3.2	Cultura organizacional en la delegación La Magdalena Contreras .	49
3.3	Acciones de modernización (1995-1998)	51
3.4	Instrumentos y disposiciones jurídicas y de Derecho Administrativo	54
3.5	Características de la Delegación La Magdalena Contreras.....	57
3.6	El mejoramiento de Procesos en la Delegación La Magdalena Contreras	59
3.7	El Mejoramiento en los Trámites en la Delegación La Magdalena Contreras.....	61
3.8	El mejoramiento en los Servicios en la Delegación La Magdalena Contreras.....	63
3.9	Planeación, instrumentación, ejecución y evaluación del mejoramiento de procesos en la Magdalena Contreras.....	64
3.10	Indicadores de gestión y presupuesto asignado para el Mejoramiento de procesos en La Magdalena Contreras.....	67

CAPITULO 4. - HACIA UNA ADMINISTRACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL EN LA MAGDALENA CONTRERAS

4.1	Hacia una nueva filosofía del Gobierno del Distrito Federal	73
4.2	Administración Pública y Desarrollo social en La Magdalena Contreras	75
4.3	El nuevo perfil del Servidor público	79
4.4	Hacia una Administración Pública más legítima y legal.....	82
	CONCLUSIONES	85
	ANEXOS	87
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	141
	BIBLIOGRAFÍA	144

**Dedicado a los Servidores Públicos
comprometidos por un mejor país
y una sociedad más justa.**

INTRODUCCIÓN

La Ciudad de México constituye una inmensa problemática urbana en donde habitan tanto grupos con los mejores niveles socioeconómicos del país como amplios espacios donde la pobreza y la precariedad es la constante.

Desde el punto de vista jurídico, el Distrito Federal es el asiento de poderes del gobierno federal, sin embargo, su proceso de formación lo han constituido como el centro político, administrativo, jurídico y cultural del país pues cuenta con el mejor equipamiento urbano, además de ser el principal centro de movimientos y cambios sociales y políticos del país. Cabe destacar el hecho de que a partir de fines de 1997 dicha entidad cuenta con un gobierno elegido, por primera vez, por el voto universal y secreto de sus habitantes, lo que inevitablemente lleva a un cambio en la percepción del progreso de la ciudad capital.

Los cambios realizados en la manera de actuar de la sociedad, así como sus crecientes demandas en busca de mejores espacios de convivencia son causas suficientes para que las administraciones de la ciudad tengan nuevas formas en la gestión de las tareas de gobierno con el fin de satisfacer a un número creciente de ciudadanos.

Una de las vertientes del quehacer gubernamental lo constituye la búsqueda constante de modernas formas de administración que lleven a un mejor desempeño de las actividades del gobierno para incrementar el nivel de satisfacción y consenso entre los gobernados.

La presente tesina trata acerca de una nueva técnica administrativa, que es el **mejoramiento de procesos**, misma que fue aplicada hacia los trámites y servicios que se prestan en un órgano político-administrativo del Distrito Federal, como lo es la **Delegación La Magdalena Contreras** y cuyo periodo analizado es de **1995 a 1998**.

Para poder entender al mejoramiento de procesos es necesario acudir a conceptos teóricos como la **sociología de la organización, innovación y desarrollo administrativo, cultura organizacional, legitimidad, legalidad, servidor público, funcionario público, desarrollo organizacional, cambio social**, entre otros.

Además, se analizan los antecedentes y evolución de la **Reforma Administrativa en México** y el progreso del desarrollo administrativo en los Planes Nacionales de Desarrollo 1982-1988, 1989-1994 y 1995-2000, para conocer e identificar los elementos y tendencias características de cada periodo de gobierno.

Igualmente, se describe y analiza la manera en que se implantó, desarrolló y evaluó el mejoramiento de procesos, respecto de los trámites y servicios que se prestan en la Delegación La Magdalena Contreras del Gobierno del Distrito Federal y se determina si con dichos cambios existió una mejora en la atención a la comunidad.

Asimismo, se plantea la propuesta de una nueva filosofía de trabajo del Gobierno del Distrito Federal y la dirección que deben tomar las políticas de desarrollo social para beneficiar a un número creciente de ciudadanos, que a la par de un nuevo perfil de **servidor público**, conllevará a que las instancias de gobierno tengan mayor legitimidad para la ejecución de las acciones del aparato de Administración Pública.

Este trabajo contiene también, la recopilación de documentos y experiencia profesional y laboral del sustentante pues como servidor público es mi deber permanente, la preocupación constante de mejorar y buscar en todo momento, la racionalización y correcto destino de los recursos públicos.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente, a lo largo y ancho del país, tenemos informes de la incorrecta ejecución de labores públicas, ya sea por mala planeación, incapacidad, dolo, corrupción u otra causa por parte del servidor público. De allí, la necesidad de modernizar y desarrollar la Administración Pública de Distrito Federal para el cabal cumplimiento de sus objetivos y metas.

Aún hoy, se sigue trabajando, predominantemente, dentro del sector público de México bajo los principios de la administración científica de Taylor donde el papel del directivo es planear, organizar, dirigir y resolver problemas. La misión del trabajador es desempeñar tareas tal como se lo indiquen los directivos. En los últimos años, se exige reconocer lo que puede aportar cada uno de los trabajadores, a fin de retroalimentar el proceso y aprovechar las habilidades y el entusiasmo de todos los que laboran en la organización.

Es imprescindible introducir modificaciones en métodos de trabajo en la Administración Pública para modernizar el aparato administrativo del gobierno del Distrito Federal, de acuerdo a las circunstancias existentes y desterrando vicios que afectan su funcionamiento.

El **desarrollo administrativo** es un tema de gran actualidad y debiera ser de interés permanente, ya que la actividad social sostiene un ritmo más dinámico que en el pasado. El estudio y análisis de nuevas técnicas de administración son justificados ante el reto de los distintos actores sociales por satisfacer sus necesidades.

En el particular caso de la investigación, el mejoramiento de procesos en la prestación de trámites y servicios, surgen de la necesidad de estructurar políticas y estrategias operativas novedosas que permitan la solución de problemas a los que se enfrenta, actualmente, la **Administración Pública del Distrito Federal**, en particular, la **Delegación La Magdalena Contreras**.

El mejoramiento de procesos, cuyo fin es optimizar el mismo y satisfacer al usuario; se debe llevar de manera permanente, y sobre todo en momentos en que la reducción del gasto público es una constante y la sociedad requiere un mejor servicio público.

En el contexto socioeconómico, las consecuencias del tema a tratar son relevantes, dado que los resultados que se obtengan del estudio del mejoramiento de procesos en la Administración Pública del Distrito Federal, repercutirán inmediatamente en la sociedad dentro de los niveles y calidad de vida de la misma.

Los resultados y beneficios de la investigación podrán ser de aplicación directa e inmediata dentro de las instituciones y dependencias involucradas en el estudio, así como la correcta difusión dentro del sector público podrán servir como una guía o marco de referencia para el mejoramiento de los procedimientos, con sus consecuentes dividendos tanto para la Administración Pública como para los usuarios que disponen de los servicios y trámites de la misma.

OBJETIVOS

- a) El objetivo general de la investigación consistió en estudiar y analizar el mejoramiento de procesos, identificar elementos y fases que lo conforman, su metodología y aplicación concreta en la Administración Pública del Distrito Federal, que de acuerdo a su cultura organizacional, hará posible definir estrategias, y su consecuente implantación, desarrollo y evaluación.
- b) A manera de propuesta, establecer medidas y formas para el mejoramiento de procesos en los trámites y servicios de la Administración Pública del Distrito Federal, específicamente en la Delegación La Magdalena Contreras.
- c) Identificar y analizar los instrumentos y disposiciones jurídicas y de derecho administrativo la Administración Pública del Distrito Federal, que inciden en la ejecución de los procesos.
- d) Definir el nuevo perfil y filosofía del servidor público orientado hacia un enfoque de calidad en el servicio y establecer las diferencias con el funcionario público.
- e) Analizar la legitimidad del Gobierno del Distrito Federal, delegación La Magdalena Contreras, a fin de identificarla como una instancia de cambio social con relación a sus habitantes.

El solucionar estos planteamientos y los problemas implícitos conllevará a una introducción correcta y bien dirigida del mejoramiento de procesos. También implicaría un cambio en la cultura organizacional la Administración Pública del Distrito Federal, misma que será de inmenso beneficio puesto que motivaría en los servidores públicos un nuevo sentido de responsabilidad, disciplina, vocación de servicio, una participación más directa y decisiones por consenso entre el personal operativo y directivo.

Así con el análisis que se realiza en torno al tema, podrán diagnosticarse los alcances y limitaciones del mejoramiento de procesos en la Administración Pública del Distrito Federal.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

- a) Si la ineficiencia e ineficacia de las acciones de gobierno en la Administración Pública del Distrito Federal, particularmente la Delegación La Magdalena Contreras, son causas, *sine qua non*, que obligan al aparato público a innovar técnicas de desarrollo administrativo, entonces existe una carencia o falta de medidas preventivas en las actividades administrativas de dicho órgano de gobierno.
- b) Si se ejecuta el mejoramiento de procesos en la Administración Pública del Distrito Federal mediante la optimización de procesos, flexibilidad y uniformidad de trámites y servicios, entonces, se producirá un índice creciente de satisfacción en la ciudadanía y los servidores públicos involucrados directamente en su realización.
- c) Cuanto mayor sea el grado de introducción del mejoramiento de procesos en la Administración Pública del Distrito Federal, tanto mayor será el cambio en la cultura organizacional de las mismas.

CAPITULO 1 MARCO TEORICO CONCEPTUAL DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS.

En tiempos recientes, en el plano mundial se han suscitado cambios con una celeridad sin precedentes. Se habla hoy de economía e integración mundial con parte de la globalización, por ello los gobiernos actuales desarrollan políticas que confieran a las economías nacionales la oportunidad de insertarse en el mercado global.

Se trata de que el gobierno sea más efectivo, entendiendo que la Administración Pública como organización debe generar mejores resultados combinando calidad y productividad.

Actualmente, existen marcadas diferencias en todos los ámbitos, por lo que las organizaciones son un medio de orden necesario además de ser un elemento fundamental en la dinámica social.

La vida del individuo en la sociedad, está claramente marcada por la presencia de organizaciones tanto en su ambiente mediato e inmediato, (por ejemplo, la escuela, la iglesia, la milicia, la empresa, etcétera). En el campo de las ciencias sociales las organizaciones son estudiadas por la sociología de la organización, de ahí la importancia de ésta disciplina.

Desde el punto de vista sociológico, el análisis de las organizaciones, se lleva a cabo principalmente, vía estudio de las formas sociales de los grupos de personas, y no por la utilización de máquinas o aparatos de trabajo. No puede proceder como delimitación de la organización a un número determinado de miembros, sólo podrá hablarse de organizaciones cuando no se trata ya de grupos pequeños, sino la totalidad que la conforman.

La diferencia entre la sociología de la organización y la teoría de la organización, es que la primera se dedica a analizar a la organización como conjuntos de los individuos en tanto que la segunda, estudia a la misma desde la perspectiva del uso de máquinas o aparatos de trabajo y de la manera en cómo se utilizan los diversos tipos de tecnología; sus teóricos más representativos son Frederick Taylor, Henry Fayol y Henry Mintzberg.

Entonces por organización se entiende a “un tipo determinado de formaciones sociales que están claramente diferenciadas de su entorno social (un círculo definido de miembros), poseen una estructura interna diferenciada y están orientados a la persecución de metas específicas o al cumplimiento de tareas predefinidas” .¹

El concepto sociológico de organización alude a una formación, y los materiales concretos de que está constituida la misma son personas o grupos de personas que ejercen determinadas actividades, en tanto que el de la teoría económica designa a la organización como una actividad o inclusive el resultado de esta actividad.

Por lo tanto, la Administración Pública de un país representa un macrosistema organizativo, cuyos elementos, cada uno de los distintos organismos administrativos, son también a su vez organizaciones; “la administración actual responde en general al tipo ideal de burocracia moderna descrito por Max Weber” ².

La organización burocrática representa el canal a través del cual la Administración Pública, percibe, procesa y pone en práctica las medidas necesarias para tener la capacidad de responder a las demandas y desarrollo de la sociedad. Una forma

¹ Mayntz, Renate. “**Sociología de la Administración Pública**”, Editorial Alianza, España, 1981, p. 93.

² Mayntz, Renate. “**Sociología de la Organización**”, Editorial Alianza, España, 1972, p. 26.

burocrática de organización tan sólo es posible bajo determinadas condiciones, y en modo alguno es siempre una forma estructural configurada conforme a un fin.

La Administración Pública cuenta con unidades orgánicas sustantivas y órganos nuevos que responden a recientes necesidades de la sociedad. La organización de la Administración Pública está tanto vertical como horizontalmente diferenciada. Mientras que en la línea vertical se distinguen diversos niveles administrativos, caracterizados por la magnitud de sus ámbitos de competencia, se distinguen en la dimensión horizontal diferentes subdivisiones administrativas.

La Administración Pública es una organización cuya actividad esta dirigida a la satisfacción de necesidades colectivas principalmente en la forma de servicio público o mediante órdenes dirigidas a que se cumplan los fines del Estado, a fin de coadyuvar al mejoramiento de individuos y sociedades.

En México, la Administración Pública es reconocida como una estructura político-jurídica en la Constitución Política en su artículo 90 que a la letra dice “La administración pública federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las secretarías de Estado y departamentos administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación. Las leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal o entre éstas y las secretarías de Estado y departamentos administrativos” .³

Particularmente, la Delegación La Magdalena Contreras como un órgano de Administración Pública, se constituye en una organización burocrática que tiene a su cargo, principalmente, la administración de servicios urbanos así como

³ “**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**”, Artículo 90, Editorial Porrúa, 1998.

oportuno estudio, planeación y despacho de los asuntos urbanos y de gobierno de esta demarcación territorial.

La tendencia es que la administración Pública como organización tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras. Se requiere de un gobierno eficiente y eficaz que influya directamente en la competitividad, en la capacidad de generar empleos y mejorar los niveles de vida de la población, esta apreciación de cambio institucional es desarrollada por Jorge Javier Romero⁴.

Así también, el desarrollo organizacional aporta elementos importantes para el funcionamiento y perfeccionamiento de las organizaciones de la Administración Pública del Distrito Federal y es necesario debido a que se debe entender que la organización no es una formación social estática sino que está en continua evolución.

El desarrollo organizacional le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio en que se desenvuelve. La transformación de insumos de producción para generar resultados o ganancias, se ejerce también a través de las actividades de personas organizadas con ese fin.

El desarrollo organizacional se inició a principios de los setentas, en universidades de estados Unidos, entre académicos preocupados por un desarrollo integral de la organización a fin de ser más flexibles sobre las teorías de costo-beneficio prevalecientes en aquel entonces. Sus teóricos más representativos son: Ronald Beckhard, Winston Bennis, James Mouton y Gordon Lippit⁵.

El desarrollo organizacional no es una disciplina nueva, aunque se fundamente en varios elementos tradicionales de las ciencias sociales y administrativas. La

⁴ Cfr. Romero, Jorge Javier. **“La Política del Mañana”**, Revista Nexos, Diciembre 1993, p. 53 y ss.

⁵ Véase Achilles de Faria, Fernando. **“Desarrollo Organizacional, enfoque integral”**, Editorial Limusa, México, 1983, p. 29.

aportación del desarrollo organizacional esta en el uso sistematizado, integrado y flexible para el análisis y mejoramiento de la organización, además de la integración de necesidades de la organización y exigencias de los individuos.

El desarrollo organizacional se compone de tres esferas de acción:

Técnico-Administrativo: Lo relativo a metas, objetivos, economía, estructuras de organización, procesos administrativos etc.

Psico Social: Lo referente a necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, emociones etc.

Político: Lo referente a las relaciones e interacción con agentes o instituciones políticas que tienen contacto con la organización.

En efecto, se considera que el desarrollo organizacional es “un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y eficiencia de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la institución y sus empleados”⁶.

El desarrollo organizacional es un medio que tienen los servidores públicos para el desarrollo integral de las organizaciones. Es un recurso realmente integrado de factores técnicos y de comportamiento que influyen en el desempeño de la organización.

Así, por definición, el desarrollo organizacional es un proceso ágil con continuidad para llevar a cabo cambios planeados en la organización por medio de estrategias y métodos de trabajo con el fin del constante perfeccionamiento de los ámbitos técnicos y de comportamiento de los individuos.

Para que el desarrollo organizacional se lleve a cabo deben existir condiciones mínimas como la responsabilidad y compromiso de los mandos medios y

⁶ “**Ibidem**”, p. 30.

superiores de la organización y conocer las necesidades del medio externo a la organización.

Así también, la Administración Pública en México encuentra necesario el desarrollo administrativo en la forma de ver las cosas y resolver los problemas de gobierno, que aunado a la creatividad serán nuevos elementos para mejorar el sector público nacional.

La Administración Pública tiene por obligación y compromiso con la sociedad, la generación permanente de métodos de trabajo que sean eficientes, productivos y racionales con la capacidad de responder de manera pronta y expedita a la creciente demanda de servicios públicos, así como mejorar la atención a la ciudadanía que hace uso de los mismos. La sociedad está en contacto continuo con oficinas de gobierno, las cuales proveen servicios vitales para la vida diaria, además de regular la vida económica y social.

El desarrollo administrativo es un deber permanente del servidor público, ya que en todo momento debe buscar la racionalización de los recursos públicos, pues de su correcta administración depende que el gasto e inversiones que se hagan para la sociedad, sean más rentables y redituables en la misma.

Es deseable que las personas dedicadas a la administración, tengan como una de sus funciones genéricas, aplicar técnicas que ayuden a la organización a su mejor desempeño y, por ende, a mejorar su imagen pública.

Para la conformación de un sistema de administración eficiente, el nivel directivo en la Administración Pública en México, debe continuamente innovar y poner al tanto, una filosofía y objetivos comunes, desarrollando un claro y efectivo sistema de reconocimiento de los servidores públicos.

Así, por concepto de desarrollo administrativo se entiende a un factor de cambio y reforma permanente de las estructuras, procesos y recursos inherentes a la administración cuyo objetivo central consiste en que el aparato administrativo responda de manera ágil, oportuna y transparente a las necesidades presente y futuras de los ciudadanos.

El desarrollo administrativo también implica “diseñar y aplicar fórmulas que con base en la obtención de resultados, permitan elevar la eficacia de las instituciones para hacer más eficiente el manejo de recursos y, de manera fundamental, tornar más profesionales e imputables las decisiones y acciones del personal público”⁷.

Mejores servicios, cumplimiento de los propósitos del sector público, servidores públicos honestos y ambientes administrativos libres de corrupción son elementos que en la actualidad, promueven la inmediata reacción de las autoridades para innovar formas innovar formas de operación administrativa, que tengan por fin fortalecer y dar certidumbre a los particulares para contar con mejores grados de bienestar.

En los distintos niveles de gobierno, especialmente a nivel delegación del Distrito Federal, se aprecia la necesidad de disminuir y simplificar los trámites o gestiones que los ciudadanos deben realizar ante las autoridades gubernamentales con el objeto de fomentar los procesos económicos.

El desarrollo administrativo no debe ser sólo una mera tarea académica planteada por personas bien intencionadas, debe aplicarse de manera directa en las oficinas públicas y fomentar en la ciudadanía el opinar o realizar sugerencias acerca de la manera que les sean proporcionados los servicios o gestiones oficiales, ello mediante canales de comunicación creados para tal fin.

⁷ Moctezuma Barragán, Esteban y Roemer, Andrés. “**Por un Gobierno con Resultados**”, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1999, p. 23.

Con el desarrollo administrativo, se busca regresar a la sociedad la iniciativa que le corresponde, misma que ha sido mermada por el crecimiento del tamaño y complejidad de las dependencias y entidades de la Administración Pública, lo que generó regulaciones excesivas, conducta discrecional, atención deficiente, multiplicación de trámites, todo ello en aras de un supuesto mejor orden de la actividad económica.

Muy ligado al desarrollo administrativo y a las organizaciones públicas se lleva a cabo un cambio cultural quizás sea el más complejo dentro de un órgano de Administración Pública pues es necesario cambiar hábitos laborales, privilegios y vicios existentes, en consecuencia, la resistencia al cambio es obvia para los individuos que conforman la misma.

La cultura organizacional se va conformando a la par del desarrollo e historia de la organización, y los patrones de comportamiento tanto de la administración como de las personas, evolucionan en forma gradual a través de las relaciones de trabajo determinadas por sistemas establecidos.

El intentar mejorar un órgano de Administración Pública sin contar con las condiciones organizacionales adecuadas, es una vía segura a un cambio fallido. Las organizaciones en los esquemas administrativos verticales, generalmente presentan resistencias naturales a los cambios administrativos. El mejoramiento de procesos requiere, necesariamente, un cambio cultural, ya que al no desarrollarse éste, no tendrá un soporte sólido para su desarrollo.

Toda organización posee una cultura organizacional, la cual cada día se manifiesta mediante valores y tradiciones. Ella muestra cómo los individuos miembros de la organización se conducen en el trabajo, las expectativas de la organización y de ellos mismos considerando el entorno interno y externo.

La cultura organizacional constituye un sistema de conducta y costumbres en que participan los empleados y que diferencian a la organización de otras similares, asimismo, el tamaño de la organización es un factor determinante, de modo que resulta obvio que cuanto más grande sea la organización, más compleja será la transición.

Cada miembro de la organización, desde el nivel directivo hasta el operativo es responsable de los productos y servicios de la misma; para perpetuar la cultura en la Administración Pública, cada servidor público transmite los valores a los nuevos integrantes.

De esta manera, como concepto, la cultura organizacional es un conjunto sistémico de elementos positivos y negativos que comprenden una serie de creencias, principios y costumbres como producto de las relaciones sociales de los individuos dentro y fuera de la organización, con un sistema propio de jerarquización y coherencia interna, como resultado de un proceso abierto que, por ende, nunca se constituye en una cultura definitiva, sino cambiante de acuerdo a la dinámica de la misma organización⁸.

Para efectos del presente estudio, la cultura organizacional es vista no como una herramienta sino como una meta para ser aplicada con vistas a la construcción de una organización eficaz que responda a las necesidades sociales y de la ciudadanía. Por ello, se requiere de una estrategia de comunicación basada en resultados inmediatos y visibles.

Siempre se debe tomar en cuenta, las conductas y patrones de trabajo que no son congruentes con los nuevos métodos de trabajo y bloquean las acciones para mejorar la organización en algún sentido⁹.

⁸ La definición del concepto se basó en el apartado de cultura organizacional de Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. "**Sociología de las organizaciones**", Editorial Universidad de Deusto-Bilbao, España, 1995, p. 259.

⁹ Véase diagrama en el anexo número uno, adaptado de Kras, Eva. "**La Administración Mexicana en Transición**", Editorial Interamericana, México, 1993, p. 16.

Así, la cultura organizacional establece un sistema de valores organizacionales, fundamentalmente en la estructura humana, que se desarrollan en un óptimo ambiente laboral que promueve el mejoramiento de procesos a fin de satisfacer a los usuarios de la organización.

En las dependencias y entidades de la Administración Pública nacional existen modelos culturales como parte de su proceso formativo y en “estos procesos históricos desempeñan un papel medular los intereses y las estrategias de poder de los grupos y personas que los conforman. La mayor parte de los gobiernos refleja la superposición de varias formas culturales, algunas de ellas proclives a la tradición y otras comprometidas con las estrategias de reforma”¹⁰.

En la Administración pública del Distrito Federal se aprecian serios problemas de cultura organizacional pues, en general, el personal está desmotivado, no tienen expectativas de desarrollo y, la mayoría, reciben un sueldo muy bajo, además de estar muy condicionadas y reguladas la administración de recursos humanos, financieros y materiales.

Es importante señalar que los cambios en la cultura organizacional implican un fuerte cambio cultural que se basa en el éxito logrado por medio de un ciudadano satisfecho, así como el darle su justo valor y reconocimiento al personal y asumir una responsabilidad y compromiso con la sociedad.

También, como parte del cambio en las organizaciones públicas, debe reconocerse que uno de los elementos más importantes está constituido por el personal público, que se da bajo la figura de servidor público.

Anteriormente, en la Ley de Responsabilidades de los funcionarios y empleados de la Federación publicada el 27 de diciembre de 1979, se mencionaba la

¹⁰ Moctezuma Barragán, Esteban y Roemer, Andrés. “**Op.Cit.**” p. 43

existencia de dos figuras jurídicas: empleado público y funcionario público; dicha clasificación relegaba al empleado a tareas operativas no concediéndosele crédito alguno en el desarrollo de la organización además de que no se le daba un trato igualitario como persona pensante y racional, respecto al del funcionario público.

Con un cambio sustancial tanto de forma como de fondo en 1982 se promulga la, aún vigente, Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos que “considera que no debe haber diferencias de ninguna especie y deben estar sujetas a responsabilidades, en el desempeño de su función, cargo o comisión, en igualdad de condiciones, todas aquellas personas que participan del ejercicio de la función pública, sin importar rango o jerarquía” ¹¹.

La Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos de 1982 regula los diferentes tipos de responsabilidad en el servicio público, y suprime las distinciones entre empleado y funcionario público unificándolos en la figura de servidor público, además de establecer un moderno y estructurado modelo de disciplina, el cual busca que el personal del sector público lleve a cabo sus funciones de manera correcta y transparente, salvaguardando los principios fundamentales de la Administración Pública y garantizando a la sociedad la honradez y una conducta eficiente¹².

El servidor público, deberá seguir los criterios de legalidad y legitimidad, honradez, imparcialidad, economía y eficacia, que orientan a la Administración Pública y garantizan el buen servicio público, de no ser así, los ciudadanos tienen el derecho de quejarse cuando se violan las obligaciones mencionadas. Este recurso se hace a través de las oficinas de quejas y denuncias que se establecen en todas las dependencias y entidades, y por medio de las cuales, cualquier ciudadano puede presentar su queja o denuncia, la que tiene que ser investigada y, en caso

¹¹ Osornio Corres, Francisco Javier. “**Aspectos Jurídicos de la Administración Financiera en México**”, Editorial Universidad Nacional Autónoma de México, 1993, pp. 266-267

¹² Las obligaciones del servidor público están contenidas en el artículo 47 de la “**Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos**”, Editorial Porrúa, 1997.

de proceder, sancionar al servidor o funcionario que no haya cumplido con su obligación. En el caso del Distrito Federal las instancias son: la Contraloría General del Distrito Federal, la Procuraduría Social e inclusive, si el caso lo amerita, la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal.

El desempeño del personal del sector público incide, directamente, en una mayor o menor eficiencia de las tareas públicas, por esta razón es indispensable que los servidores públicos vayan más allá de lo que implican los procedimientos y demuestren un cambio de actitud, teniendo siempre en mente, su principal objetivo: servir a la sociedad.

El desarrollo adecuado del servidor público se ha notado deficiente, entre otras causas, por la ausencia de mecanismos efectivos de reconocimientos e incentivos al buen desempeño, a la honestidad, esfuerzo y creatividad.

En el caso de los servidores públicos de confianza, es notable que en ocasiones se tengan ambientes laborables poco estimulantes que no logran alcanzar seguridad y desarrollo en el empleo, o bien no tienen la flexibilidad necesaria para elevar la productividad del sector público.

Un gran número de empleados que ejecutan funciones técnicas, sean de base o de confianza, no son consultados de manera regular, para proponer mejoras que beneficien a su organización o a la ciudadanía que es usuaria de sus servicios, de modo tal que, se desaprovechan los conocimientos y experiencia del personal que está directamente ligado al ejercicio de los servicios públicos o programas sociales.

El mejoramiento de procesos depende, en gran parte, del trabajo que realicen los servidores públicos sin olvidar las condiciones y entorno laboral así como las perspectivas de desarrollo.

Hoy más que nunca, y a consecuencia de la situación económica que el país enfrenta, la optimización de recursos se hace prioritaria con el fin de beneficiar a un número creciente de ciudadanos, por ello, para todos es importante contar con un gobierno eficiente y eficaz. Un nuevo método de trabajo en la Administración Pública, que es concordante con las razones anteriores es el mejoramiento de procesos.

El mejoramiento de procesos, se inserta dentro de la Administración Pública, en el momento en que las políticas gubernamentales requieren un mayor consenso de la sociedad, a fin de legitimar al gobierno mismo. El sector público se desarrolla, cada vez más, en nuestro país, con pocos recursos y una creciente demanda social y dentro de un marco jurídico que, en ocasiones, restringe el desarrollo económico del país.

El mejoramiento de procesos, cuyo fin es optimizar la función pública y satisfacer al usuario, se debe llevar de manera permanente, y sobre todo en momentos en que la reducción del gasto público es una constante y la sociedad requiere un mejor servicio público.

Queda claro que el mejoramiento de procesos no es una mera expresión, sino un concepto administrativo que busca de manera sistemática (y con la participación de todos los miembros de la organización), mejorar el ambiente laboral, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito la mejora constante con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano.

Fundamentalmente, la mejora de procesos se orienta en dos vertientes para el sector público:

Con objeto de aumentar la satisfacción del ciudadano al ofrecerle un servicio que verdaderamente cumpla con sus requisitos, deseos y necesidades tomando en cuenta al marco jurídico vigente.

Lograr una reducción de costos al evitar dilación, desperdicios, reprocesos, etcétera, es decir, la optimización del proceso mismo.

En cuanto a la primera vertiente, al ciudadano se concibe como un ser pensante y racional, hoy en día, mucho más exigente que en el pasado.

La existencia de una Administración Pública de calidad implica buscar los métodos más adecuados para escuchar al usuario, saber definir sus requisitos y que éstos no se alteren, se distorsionen o se pierdan en el proceso de diseño.

Las demandas del usuario no son estáticas y cambian con mucha facilidad, de aquí nace la necesidad de percibir dichos cambios oportunamente, inclusive, poder provocar esos cambios mediante la innovación dirigida por el usuario a fin de desarrollar la organización.

En relación con la segunda vertiente, la optimización del proceso, implica, a su vez, tres aspectos básicos:

El tiempo de respuesta o respuesta rápida, que sólo se puede lograr si ordenamos la línea de flujo del proceso y se evitan todas aquellas actividades que están deteniendo el proceso o agregando costo.

La flexibilidad que pueda llegar a desarrollarse en la organización, flexibilidad entendida como la adaptación de una organización a un cambio en su ámbito externo o interno. El ciudadano está sujeto a un gran número de factores que le provocan un constante cambio de necesidades y exigencias, ello, obliga a la organización a estar pendiente del cambio de percepción y poder modificar el o los

procesos hasta obtener el servicio que el usuario está exigiendo. Sólo con el personal plenamente capacitado y motivado se puede lograr una rápida adaptación a los cambios.

La uniformidad de los servicios. Un mejoramiento en los procesos, nos ayuda a elegir las herramientas de diseño, planeación y estadísticas que ayuden a determinar las variables críticas de control del proceso y así poder asegurar que los servicios tengan la uniformidad solicitada por la sociedad.

Para el mejoramiento de procesos, es necesario contar con una normatividad simple y comprensible con trámites fáciles, con el objeto de disminuir la intervención burocrática y aumentar la confiabilidad en el gobierno.

En el caso de las delegaciones del Distrito Federal, la existencia de trámites complicados, procedimientos largos y engorrosos aunado a la facultad discrecional de los servidores públicos ejercida de manera indebida fomentan la ineficiencia del sector público. En la sociedad mexicana existe una capacidad notable para el desarrollo y operación de actividades productivas, lo que hace indispensable contar con un marco jurídico simple y sencillo, de manera que lo puedan cumplir los sectores sociales hacia los que va dirigido, además de ser lo suficientemente claro para evitar la discrecionalidad de las autoridades.

El mejoramiento de procesos en la prestación de trámites y servicios, surge de la necesidad de estructurar políticas y estrategias operativas novedosas que permitan la solución de problemas a los que se enfrenta, actualmente, la Administración Pública del Distrito Federal.

El objeto de los conceptos analizados es restaurar la credibilidad de la sociedad, particularmente la del Distrito Federal, en su gobierno, así como recobrar mayor legitimidad por medio de estructuras administrativas más eficaces y

comprometidas con las necesidades sociales con respeto y apego al marco de la legalidad vigente.

Por ello, dos de los conceptos más importantes que rigen el estado de la Administración Pública, en cualquier país del mundo son la legitimidad y legalidad, ya que no sólo afectan al entorno en que éstas se desarrollan, sino también en la continuidad de las políticas, los programas y progreso de la Administración Pública.

La legitimidad es indispensable para crear y mantener la combinación cambiante de capacidades administrativas y de gestión necesarias en un momento determinado e implica necesariamente un consenso por en la sociedad respecto de las acciones de gobierno.

Uno de los fines políticos de la Administración Pública es tomar decisiones, y que éstas sean percibidas en la sociedad como legítimas. La Administración Pública por su funcionamiento, se enfrenta a una difícil conjunción de control y legitimidad: control para que se lleve a cabo la toma de decisiones y legitimidad para que la ciudadanía las apoye. En la medida que hay legitimidad es posible tomar decisiones, y en la medida en que éstas son posibles se logra el control.

La efectividad para realizar cambios sustanciales en las estrategias de gobierno depende cada vez más de la legitimidad del mismo. Hoy por hoy, se hace evidente la pérdida de la capacidad de control por parte de las instancias gubernamentales, así como su merma en la conducción política y regulación social.

Por lo tanto, “el poder es más legítimo en cuanto es más ejercido, desde los niveles inferiores hasta el último nivel, de conformidad con normas preestablecidas y presupuestas”¹³.

¹³ Bobbio, Norberto y Bovero, Michelangelo. **“Origen y Fundamentos del Poder Político”**, Editorial Grijalbo, México, 1991, p. 35.

La necesidad de una estrecha, franca y constructiva relación en la Administración Pública es imperativa bajo el contexto de la legitimidad y “se acepta que la administración debe mostrar una actitud sensitiva y alerta hacia las aspiraciones de los ciudadanos y sus derechos...deben reflejarse de manera constructiva en esfuerzos para sensibilizar, educar, informar y, sobre todo, servir a los ciudadanos”¹⁴.

Existen variadas formas para perder legitimidad, quizá la más común sea la desobediencia habitual de las normas establecidas en una sociedad, así como la falta de efectividad de las decisiones tomadas.

La legitimidad tiene las siguientes características: se refiere al título del poder; quien detenta el poder tiene derecho a poseerlo; fundamenta su derecho (autoridad en el consenso social); fundamento de su deber de obedecer (individuo); lo contrario del poder legítimo es el poder de hecho; justifica la existencia de gobernantes y gobernados.

“La legalidad tiene las siguientes características: Se refiere al ejercicio del poder; quien detenta el poder lo hace conforme a las reglas establecidas; establece su deber (autoridad); garantía de su derecho de no ser oprimido (individuo); lo contrario del poder legal es el poder arbitrario; distingue el buen gobierno del mal gobierno”¹⁵.

La legalidad implica, necesariamente, el cumplimiento de obligaciones y es el depósito de la sociedad que impide los cambios bruscos o arbitrariedades de los gobernantes. De modo que, como producto de la historia se ha derivado el estado de Derecho que es la forma institucional subordinado a las leyes.

¹⁴ Carrillo Castro, Alejandro. “**Administración Pública Marco Internacional 1967-1987**”, tomo II, Editorial Miguel Angel Porrúa, México, 1990, p. 569.

¹⁵ Bobbio, Norberto y Bovero, Michelangelo. **Op. Cit.**, pp. 30-31.

En la legalidad, las relaciones entre sociedad y gobierno son establecidas, definidas y reguladas dentro de un gran marco jurídico, que va desde preceptos constitucionales básicos hasta medidas administrativas detalladas. De cualquier modo, es innegable que en México, la normatividad es comúnmente sobrepasada por una dinámica que la sociedad impone, necesita y demanda.

Legalidad también implica un gobierno mediante las leyes, es decir, gobernar a través de normas generales válidas para toda la sociedad, y solo en casos aislados por medio de disposiciones dirigidas a grupos específicos.

Los elementos analizados deben tener como fin que la Administración Pública y el servicio público deben verse como un medio e instrumento de cambio social, con fines legalmente establecidos y socialmente aceptados con el objeto de lograr el desarrollo de la sociedad y cambios en las estructuras de la misma, pues no se puede concebir un desarrollo administrativo sin una mejoría en el desarrollo social de la comunidad.

En el tránsito a un nuevo modelo de desarrollo, los últimos gobiernos han omitido el impacto distributivo de sus medidas económicas. Han considerado esencialmente dos variables: crecimiento y estabilidad. Ahora, con los niveles de desigualdad que tiene nuestro país se hace indispensable convertir la equidad en el objetivo central, y no dejar de lado, en ningún caso, ese impacto distributivo de las decisiones en materia económica. En otras palabras, se ha privilegiado el cambio económico ante el cambio social mismo que implica “un proceso por el que se persigue modificar deliberadamente las estructuras de la sociedad ya sea a mediano, corto o largo plazo”¹⁶.

En el cambio de esquema de desarrollo, en la transición económica que vivimos, el Estado mexicano, bajo el signo de la actualidad, ha dejado esencialmente de

¹⁶ Carmona Herrera, José Lino. “**La Administración Pública: un medio para el cambio social**”, Tesis para obtener el Título de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, 1979, p. 60

ser un Estado propietario, y en este tránsito ha subrayado la crítica al estatismo, por el burocratismo, la ineficiencia, el populismo, el despilfarro; pero en esta misma crítica se puso en entredicho al Estado social, al Estado capaz de ser fuerza de equidad en la sociedad, al Estado como factor de cambio social. El proceso de cambio social habrá de conducirse conforme a los principios de la legalidad, el diálogo, la corresponsabilidad y el acuerdo.

Es indispensable vincular, cambio económico y cambio social. Esa articulación entre ambos es aún difusa, casi inexistente. Se trata de resolver rezagos sociales y suplir carencias en La Magdalena Contreras, con los recursos disponibles, asimismo, eliminar las causas estructurales que las originan, lo cual implica buscar la autosuficiencia y reproducción económica de los grupos más desprotegidos para abrir con ellos nuevos espacios de participación social.

Las reformas necesarias para dar rumbo al cambio social en el Estado mexicano, no dependen de la espera del triunfo de un partido político o de otro, sino de los alcances políticos y sociales de la pluralidad, que trascienden en mucho el desempeño de los partidos políticos en el país.

La autonomía organizada de la sociedad ha experimentado un vertiginoso impulso en los últimos años. Las reformas al sistema no pueden seguir eludiendo esta realidad. La sociedad demanda espacios propios de decisión, y si hablamos de elevación de los niveles de vida, será mucho más difícil, si no abrimos cauce al cambio social como parte esencial de la reforma del Estado. Este camino puede no ser tan corto como exige la necesidad social, pero debe abrirse un proceso de creación institucional que logre nuevos consensos en política económica y su articulación con la vida social.

En los principios formales de la democracia para la construcción y consolidación de las instituciones representativas y para el cambio social, es necesario volver a insistir en lo indispensable que resulta contar con la satisfacción de un conjunto de

necesidades de orden material en la perspectiva del funcionamiento de una Administración Pública que garantice la estabilidad general de la comunidad a la que debe su existencia. Mejorar las condiciones de vida de los sectores populares de nuestro país no podrá ser el resultado, por supuesto, de anacrónicas políticas populistas, pero sí implicará dotar al sector público de un contenido social asumido explícitamente y sin reservas.

Entonces, el cambio social es “un proceso de modificación histórico-estructural posible de ser planeado por medio del sistema de Administración Pública, principalmente con el fin de crear las condiciones sociales necesarias que coadyuven al desarrollo integral del país...supone, una administración pública desarrollada, dinámica, persistente en el tiempo y espacio, sabedora de su responsabilidad social y capaz de planear nuevas estrategias de cambio; un servidor público de mentalidad abierta, democrática y creadora, que evite el despilfarro de los diversos recursos; y un Estado bueno, nacionalista que respeta los derechos de los ciudadanos”¹⁷.

En la actual disputa entre las fuerzas partidistas con frecuencia se olvida que más allá de la distribución de cuotas de poder, uno de los objetivos de la Administración Pública deberá ser el construir un entramado de relaciones institucionales que permita resolver los grandes problemas de las comunidades, disminuyendo así el costo social, por lo que “surge como elemento prioritario de la reforma institucional la creación de una burocracia más capacitada técnicamente, más permanente y menos onerosa, que garantice la continuidad más general de las políticas, independientemente del color del gobierno en turno...se trata, de un cambio que requiere de un diseño muy fino, de manera que sirva para construir nuevos equilibrios y no para acelerar la ruptura de los aún existentes”¹⁸.

¹⁷ Carmona Herrera, José Lino. **Op. Cit.**,. 57-58.

¹⁸ Romero, Jorge Javier. **Op. Cit.** pp. 65-66 .

Un gobierno que carezca de objetivos bien definidos y, en particular, políticas de desarrollo administrativo, tendrá dificultades para generar entre sus integrantes el compromiso de servir a la comunidad de manera eficiente y honesta.

En los últimos sexenios, se ha tenido el propósito de mejorar la Administración Pública, para operar con eficiencia por medio de una mayor autonomía con las debidas instancias de control para lograr los objetivos fundamentales.

El reto de erigir mejores dependencias y entidades de gobierno para satisfacer de manera efectiva las demandas sociales, constituye una de las preocupaciones fundamentales del desarrollo administrativo del gobierno en México.

2.1 Desarrollo administrativo en el sexenio 1970-1976¹⁹.

El desarrollo administrativo en la Administración Pública en México ha ido directamente ligado al modelo de desarrollo económico del Estado. El ámbito nacional y mundial han llevado al gobierno a aumentar su capacidad de respuesta y adecuar el marco jurídico así como las formas de intervención en los sectores económico, político y social.

La Reforma Administrativa en México responde a un modelo de desarrollo en el cual el Estado es el motor de la economía nacional, y comenzaba a presentar sus primeras señales de agotamiento y cuestionamiento por parte de la sociedad. La población consideraba que la Administración Pública hacía muy difícil las gestiones de trámites y servicios al solicitar múltiples y variados requisitos además de la discrecionalidad de los servidores públicos.

Como antecedente a la Reforma Administrativa, en 1965 se creó la Comisión de Administración Pública (CAP), que fue la encargada de mejorar y actualizar los sistemas y métodos de organización y funcionamiento de la actividad gubernamental. Dicha Comisión llevó a cabo estudios y proyectos sobre los principales sistemas administrativos mismos que fueron la base para promover y coordinar las acciones de reforma posteriores.

Posteriormente, se llevó a cabo el Programa de Reforma Administrativa del Ejecutivo Federal 1971-1976, que tenía por objeto el ajustar, integrar y vincular de manera sistemática al aparato público reformando a las dependencias y entidades públicas para lograr un mejor desarrollo económico y social.

Así, se conceptualizó la Reforma Administrativa a “un proceso permanente, que persigue incrementar la eficacia y eficiencia del aparato administrativo gubernamental en la consecución de todos los objetivos del Estado, tanto de aquellos considerados como coyunturales, como de los que son consustanciales a su propia existencia; lo mismo en los aspectos a que se refieren a cada una de las instituciones públicas como a los de la Administración Pública en su conjunto”²⁰.

El concepto de Reforma Administrativa fue paulatinamente reemplazado, dando paso a las concepciones de simplificación administrativa o al desarrollo administrativo. Sin embargo sus objetivos son los mismos, la diferencia radica en el modo de llevarse a cabo e implantarse; ante los cambios económicos y sociales, la introducción de nuevos métodos de trabajo debe ser más rápida para dar respuesta a las peticiones de los particulares.

La Reforma Administrativa plantea que la Administración Pública sea analizada dentro un enfoque de sistemas, en el que el sector público es visto como “un sistema que implica un medio ambiente, unos insumos, un proceso de conversión, unos productos y una retroalimentación, todo ello dentro de un marco de juricidad...que es el que le permite actuar legítimamente por medio del otorgamiento de atribuciones y limitaciones o prohibiciones”²¹.

Tal enfoque, facilita el análisis de la Administración Pública como una entidad dinámica y en constante cambio, con mejores perspectivas para la solución de sus problemas acorde a las circunstancias del medio ambiente en que se desarrolla para la consecución del mejoramiento de niveles de vida de la sociedad.

¹⁹ El análisis de los sexenios, se basará en identificar y analizar sólo aquellas acciones tendientes a reducir, agilizar y dar transparencia a los procedimientos y trámites del sector público, así como las dirigidas al mejoramiento administrativo.

²⁰ Carrillo Castro, Alejandro. **“La Reforma Administrativa en México, base metodológica, antecedentes e institucionalización del proceso 1821-1971”**, Editorial Miguel Angel Porrúa, México, 1985, p. 75.

²¹ Carrillo Castro, Alejandro. **“Op. Cit.”** p. 58

Respecto a la deficiente e irresponsable prestación de trámites y servicios, el Dr. Alejandro Carrillo Castro, hacía notar que “resulta más fácil hablar de los síntomas de este problema que detectar sus causas y aún atacarlas con eficacia...muchos problemas se originan por la existencia de trámites obsoletos y mal diseñados, o por la multiplicación de niveles de decisión que intervienen en la solución de un mismo asunto” ²².

Se crearon en las distintas dependencias las Comisiones Internas de Administración y las Unidades de Organización y Métodos asesoradas por las Unidades de Planeación con el propósito del análisis, instrumentación y evaluación de las metas y programas de las dependencias de gobierno.

En el sexenio 1970-76 dieron inicio los comités Promotores de Desarrollo Económico que sentaron las bases para una mejor planeación en el ámbito estatal.

2.2 Desarrollo Administrativo en el sexenio 1976-1982.

En el sexenio 1976-1982, la Reforma Administrativa entra en su etapa de mayor importancia por lo que se realizan cambios importantes en el marco jurídico del sector público para adecuarlo a las necesidades y demandas económicas y sociales del país, alcanzando su hecho más relevante, en el ámbito jurídico, con la publicación en 1976 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, misma que rige hasta la actualidad con sus debidas modificaciones y adiciones debido a los cambios políticos y sociales, así como su adecuación a la lógica de eficiencia del aparato público como parte del modelo económico imperante en la actualidad.

Además, en materia de ordenamientos jurídicos que dieran sustento a la Reforma Administrativa, y que propiciaran las condiciones para un mejor desarrollo de

²² Carrillo Castro, Alejandro. “**La Reforma Administrativa en México, Evolución de la Reforma Administrativa en México 1971-1979**”, Editorial Miguel Angel Porrúa, México, 1985, p. 251.

organismos públicos, se promulgaron las leyes de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; Adquisiciones, Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal; General de Deuda Pública y de Obra Pública.

En este periodo, con la Reforma Administrativa, se busco el cumplimiento de los siguientes objetivos:

Simplificación y precisión de atribuciones de dependencias.

Eliminar duplicidad de funciones en dependencias y entidades.

Equilibrio de funciones entre dependencias.

Que el gasto público se presupuestara con base en programas.

Señalar metas y unidades responsables de la ejecución de acciones de gobierno.

Oportuna evaluación de resultados.

Organización sectorial para efectos de coordinación programática.

Hacia 1976 Secretaría de la Presidencia es sustituida por la nueva Secretaría de Programación y Presupuesto, como la dependencia encargada de las tareas de planeación, programación y presupuestación nacionales, mismas que debería estar directamente relacionadas con las acciones de gasto público.

En la última parte de este sexenio se generó el Plan Global de Desarrollo 1980-1982 con el cual se buscó una planeación congruente entre la planeación nacional, sectorial y estatal de los principales temas del desarrollo nacional; también aportó una metodología uniforme para su elaboración y ejecución.

Se creó el sistema Nacional de Coordinación Fiscal que fue producto de acuerdos realizados entre las entidades federativas y la Federación con el objeto de igualar y fortalecer la recaudación de impuestos. Así, la estructura de distribución de las participaciones fue uno de los avances tangibles de la Ley de coordinación Fiscal de 1979.

Cabe destacar que las acciones y reformas mencionadas constituyeron uno de los mayores esfuerzos en la historia del sector público en México por mejorar el funcionamiento del mismo, así como la aportación de la planificación de políticas de gobierno congruentes, organización adecuada de dependencias y entidades y los avances en materia presupuestal y de gasto público.

Como aportaciones fundamentales de la Reforma Administrativa en este periodo y que aún perduran hasta hoy, se encuentran las siguientes:

Sectorización de Entidades Paraestatales.

Metodología de Presupuesto por Programas.

Convenios Únicos de Desarrollo (CUC), ahora Convenios de Desarrollo Social (CODESOL).

Formulación de un Plan Global de Desarrollo, ahora Plan Nacional de Desarrollo.

Sin embargo, en este periodo, iniciaron conflictos administrativos y económicos debido al crecimiento desmesurado del aparato público, principalmente en el sector paraestatal con la creación de numerosas empresas públicas lo que hacía difícil un adecuado control del gasto en dichas entidades.

Los cambios en el sector público como parte de la Reforma Administrativa en este sexenio constituyeron un gran trabajo para integrar la planeación de las políticas de gobierno y la coordinación de actos intergubernamentales, y sentaron las bases de un mejor orden del sector público para las posteriores políticas de simplificación y desarrollo administrativo.

2.3 Desarrollo Administrativo en el sexenio 1982-1988.

En 1982 se plantea la exigencia de integrar y consolidar las tareas de control en el sector público. Para ello, fue presentado un conjunto de propuestas legislativas en las que se incluyó Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica de la Administración

Pública Federal, que al aprobarse y publicarse en el Diario Oficial de la Federación el día 29 de diciembre de 1982, dio origen a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, con el objeto de incluir en esta dependencia las funciones de control y evaluación global de la Administración Pública anteriormente dispersas en varias instancias del gobierno.

Entre las atribuciones asumidas, predominó el control e inspección del gasto público federal, así como funciones de control y evaluación de los servidores públicos y del registro de sus declaraciones de bienes patrimoniales.

Con la caída internacional de los precios del petróleo y la devaluación estrepitosa de la moneda nacional, se hizo necesario introducir reformas que implicaran cambios sustantivos en la gestión gubernamental. Elementos como austeridad, la simplificación administrativa y la renovación moral de la sociedad fueron los grandes temas del cambio administrativo en el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado.

Como parte de una nueva política de desarrollo económico y acorde a la situación del país, se dio una contracción en el gasto que el gobierno ejercía, lo que hizo obligatorio la reducción del sector público -esencialmente en el sector paraestatal- y la Administración Pública otorgó prioridad a sus funciones de regulación y control, dejando paulatinamente el fomento y desarrollo económico a los particulares.

Dentro de la estrategia de reordenación económica como respuesta a la crisis que padecía el país, se planteó una línea estratégica para mejorar al sector público la cual consistía en la "Reestructuración de la Administración Pública Federal para que actúe con eficacia y agilidad y sujetar al aparato público a la previsión, el orden y la más estricta responsabilidad de los funcionarios"²³.

²³ Poder Ejecutivo Federal. "Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988", p. 118.

Una de las políticas prioritarias de esta administración, fue la adecuación del marco legal de la actividad económica y la simplificación de trámites administrativos, con los siguientes objetivos:

Ampliar los instancias de comunicación entre el gobierno y la sociedad.

Disminuir el costo social e incrementar la legitimidad de la gestión gubernamental.

Fomentar la actividad económica del país.

Colaboración activa de los servidores públicos involucrados.

Durante este periodo de gobierno, se ubica un Acuerdo del Poder Ejecutivo, correspondiente a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, como instrumento legal que específicamente menciona la simplificación y el mejoramiento de métodos de trabajo para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal²⁴. Dicho Acuerdo era muy ambicioso respecto de los tópicos tratados, sin embargo los resultados en este sexenio son de muy poco avance en el desarrollo administrativo.

El Acuerdo ofrece facilidades en la atención a la ciudadanía por medio de la simplificación de trámites y procedimientos dirigido al impulso de las tareas económicas, así como lograr niveles positivos de productividad y eficiencia de la Administración Pública.

En el Acuerdo se da prioridad a la agilización y simplificación de aquellos trámites o servicios que no requieren de cambios en el marco jurídico y que sólo necesitan de actos o disposiciones administrativas internas de cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

²⁴ Se trata del "**Acuerdo que dispone las acciones concretas que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberán instrumentar para la simplificación administrativa a fin de reducir, agilizar y dar transparencia los procedimientos y trámites que se realizan ante ellas**", Diario Oficial de la Federación, 8 de agosto de 1984, p. 5. Por su importancia para ésta investigación se reproduce el artículo cuarto en el anexo número dos.

La responsabilidad de la ejecución del Acuerdo recayó en los titulares de cada una de las dependencias y entidades, bajo la posición de que la problemática no fuera identificada exclusivamente de dentro hacia fuera, sino también en función de los ciudadanos que reciben los servicios.

Respecto al Distrito Federal como mayor logro del gobierno de Miguel de la Madrid, se observa que la mayor simplificación tanto en trámites como en tiempo, es lo relativo a las licencias de construcciones; sin embargo, en la práctica, el nuevo Reglamento de Construcciones del Distrito Federal era letra muerta, pues la demora en tiempo para dictaminar una licencia de construcción era hasta de tres meses²⁵.

Los cambios en éste periodo dieron como resultado la reestructuración de las finanzas públicas y una mejor planeación y verificación del gasto público, sin embargo, dichas políticas implicaron un costo social muy fuerte pues se disminuyó de manera abrupta el gasto social además de la eliminación y reducción de subsidios a los sectores más desprotegidos de la sociedad.

2.4 Desarrollo Administrativo en el sexenio 1989-1994

En los ámbitos nacional e internacional, tomaron mayor dinámica las transformaciones e inició la conformación de bloques económicos a nivel mundial, por lo que se instauraron políticas para responder con mayor igualdad a los desafíos y demandas del cambio económico y social.

El contexto nacional durante 1989-1994, hace alusión a una participación más activa de la sociedad en áreas que anteriormente estaban sujetas a control del gobierno. La aparición de diversos tipos de organizaciones civiles y no gubernamentales, ejerce una mayor presión hacia los órganos de la

²⁵ El citado Reglamento menciona que el plazo de autorización de una licencia de construcción dura un día, véase Secretaría de la Contraloría General de la Federación, "**La Renovación Moral de la Sociedad 1982-1988**", Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1988, p. 187.

Administración Pública respecto a su capacidad de respuesta, que debe ser más pronta y expedita.

La simplificación administrativa al interior del gobierno en el citado Plan se localiza dentro la Política de Gasto Público al considerarse que “también forman parte de ésta las medidas para asegurar la mayor eficiencia posible en el ejercicio y la honestidad más escrupulosa en el manejo de los fondos públicos”²⁶ y una de las medidas era simplificar los trámites al interior de la Administración Pública para que la ejecución del gasto previsto sea más transparente.

Hacia 1989 se crea el Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal el cual surge de cuatro factores fundamentales: profundizar la revisión de los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo; una efectiva simplificación de la gestión administrativa pública; agilización y transparencia de los procedimientos relacionados con los trámites y gestiones que realiza la ciudadanía y, reorganización y adecuado funcionamiento interno de las dependencia y Entidades de la Administración Pública Federal²⁷.

Los objetivos del citado Programa eran los siguientes:

Fortalecer y promover la modernización económica.

Consolidación de una cultura administrativa dirigida a la eficiencia y productividad en instituciones de gobierno.

Promover la calidad en los servicios al público.

Apoyar medidas tomadas por la Administración Pública para prevenir y combatir la corrupción.

²⁶ Poder Ejecutivo Federal. “**Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994**”, p. 60.

²⁷ Véase, “**Acuerdo por el que se establecen las bases para la ejecución, coordinación y evaluación del Programa general de Simplificación de la Administración Pública Federal**” publicado en Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero de 1989, p. 39 y ss.

Promover y fortalecer el acercamiento a la ciudadanía, como una manera para mejorar el desempeño del sector público y aumentar la confianza entre gobierno y ciudadanos²⁸.

Respecto a la simplificación administrativa ante la ciudadanía en este Plan se le considera dentro del apartado de modernización económica misma que visualiza un sector público más eficiente para atender las necesidades de infraestructura económica y social del desarrollo, por lo que era necesario “actualizar las normas de regulación de la actividad productiva para desburocratizar y simplificar trámites, propiciar el abatimiento de costos e incertidumbres, así como una mejor asignación de recursos”²⁹ de las tareas públicas para aumentar el grado de satisfacción de la sociedad respecto de las autoridades gubernamentales.

Las acciones del Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal se plantean en cuatro direcciones: ³⁰

Las relaciones hacia el interior de cada dependencia o entidad.

Las relaciones entre el sector público y los particulares, en lo que se refiere a simplificación de sistemas y procedimientos.

La simplificación de la normatividad correspondiente al gasto público federal.

El fortalecimiento de la coordinación de acciones entre el Ejecutivo Federal y los Gobiernos locales.

En el sexenio de Salinas de Gortari, la modernización del sector público significó un cambio administrativo entendido como una tarea permanente y sistematizada para realizar mejor las funciones públicas y no solo como un objetivo más en términos de cambio en la organización o en los procedimientos.

²⁸ Véase Vázquez Cano, Luis Ignacio, “Simplificación Administrativa” en Vázquez Nava, María Elena (Coord.), **“La Administración Pública Contemporánea en México”**, Editorial Secretaría de la Contraloría General de la Federación y Fondo de Cultura Económica, México, 1993, p. 200 y ss.

²⁹ Poder Ejecutivo Federal. **“Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994”**, p. 70

³⁰ **Diario Oficial de la Federación**, 9 de febrero de 1989, p. 39.

2.5 Desarrollo Administrativo en el sexenio 1995-2000.

Como parte de la dinámica de los procesos económicos en el ámbito nacional e internacional, el gobierno federal se vio en la obligación de acrecentar la modernización del sector público en sus métodos de trabajo, a fin de hacer frente a una creciente demanda por parte de la sociedad y destacar la importancia del sector público como una entidad de impulso y fomento de las actividades productivas del país.

Actualmente, la ciudadanía tiene acceso a más y mejores medios de comunicación, lo que redundará en una mayor participación e injerencia de la sociedad en el mejoramiento de los servicios que prestan órganos gubernamentales.

Según el citado Plan, la Administración Pública se debe orientar hacia la satisfacción de las necesidades de la sociedad con una capacidad de respuesta flexible y oportuna atendiendo a la eficiencia de recursos públicos con exacta observancia de los programas y una transparente rendición de cuentas.

Para alcanzar la reforma de gobierno y modernización en la Administración Pública requiere de elementos como: promoción de la descentralización administrativa; profesionalización de los servidores públicos; sistemas de control y rendición de cuentas; modernización de la gestión pública; simplificación y adecuación del marco normativo y mayor observancia de las responsabilidades de los servidores públicos.

A diferencia de los anteriores Planes de Desarrollo, en donde se aprecia la simplificación administrativa de manera somera, en el Plan 1995-2000 se plantea la necesidad de modernizar a las dependencias y entidades de una forma sistemática e integral³¹. Inclusive, es la primera vez que se publica un Programa

³¹ Véase Poder Ejecutivo Federal. "**Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000**", p. 52 y ss.

de Modernización de la Administración Pública Federal, reconociendo la importancia del desarrollo administrativo del sector público.

A su vez, el Programa de Modernización, contempla para su mejor ejercicio cuatro subprogramas que atienden directamente los aspectos de control y desarrollo administrativo en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, siendo los siguientes:

Participación y Atención Ciudadana.

Descentralización y/o Desconcentración Administrativa.

Medición y Evaluación de la Gestión Pública.

Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público.

En el citado Programa, el gobierno reconoce que la deficiencia en los servicios se verá reflejado en la aceptación de la sociedad hacia el gobierno por lo que "...es necesario replantear cómo mejorar su cobertura, calidad y efectividad específicamente en términos del costo social que supone la deficiencia en su funcionamiento, así como definir los campos en que se deben promover incentivos a la actividad de los particulares, con el fin de lograr la flexibilidad que deben tener las dependencias y entidades para responder a circunstancias cambiantes. Con ello se fortalecerá su capacidad de adaptación a las necesidades que les plantean el entorno nacional..."³².

Respecto a la adecuación del marco legal de la Administración Pública debe considerarse su costo de aplicación y supervisión, la duración, transparencia y efectividad de sus procesos, o bien, identificar vías alternas para que la ley no se interponga al desarrollo económico y social y no cause descontento entre la población.

³² Poder Ejecutivo Federal. "**Programa de Modernización de la Administración Pública Federal**", pp. 2-3.

En tanto, para la modernización de la gestión pública es necesario “desarrollar criterios nuevos y más pertinentes para la medición del desempeño, con objeto de contar con elementos que evalúen la calidad del servicio, la opinión razonada de la población y la capacidad de respuesta de cada dependencia para atender satisfactoriamente los requerimientos de la ciudadanía”³³.

Actualmente, la Administración Pública necesita nuevos métodos de trabajo y simplificar sus procedimientos tanto interna como externamente; es vital replantear el esquema de organización vertical puesto que dispersa la responsabilidad del servidor público a través de los procesos. También es importante, disminuir la concentración en la toma de decisiones y la dilación en las respuestas para evolucionar hacia esquemas más flexibles y claros de gestión en las dependencias y entidades de la Administración Pública.

Otra medida importante es que en diciembre de 1994, mediante decreto, se reformó la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal³⁴, con el propósito fundamental de que el Estado contara con mejores instrumentos para llevar a cabo, a través de la Administración Pública Federal, sus tareas de gobierno con oportunidad y eficiencia, bajo un esquema de organización que evitará duplicación de funciones y precisará responsabilidades.

En este contexto, se modificó el nombre de la dependencia a su denominación actual, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), y se le dotó de nuevas atribuciones con el objeto de modernizar y controlar funciones administrativas fundamentales, en adición a las que le correspondían en materia de vigilancia y responsabilidades de los servidores públicos.

De esta forma, para la debida consecución del propósito apuntado, se dispuso que corresponde a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, entre

³³ Poder Ejecutivo Federal. “**Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000**”, p. 55

³⁴ **Diario Oficial de la Federación**, 28 de diciembre de 1994. El diagrama de la estructura organizacional de la SECODAM, se encuentra en el anexo número tres.

otros, el despacho en el orden administrativo, de los asuntos siguientes: desarrollo administrativo integral en dependencias y entidades; normatividad en materia de adquisiciones, servicios, obra pública y bienes muebles; conducción de la política inmobiliaria federal, administración de los bienes inmuebles federales y normatividad para la conservación de dichos bienes³⁵.

En su vertiente de control, la SECODAM emite normas y lineamientos para regular el funcionamiento de los instrumentos de control, evaluación y fiscalización de la Administración Pública Federal y se apliquen dentro de un marco de estricta legalidad; propiciar una mayor eficiencia y honestidad en el manejo de los fondos públicos de las dependencias y entidades, para que éstos se lleven conforme a las estrategias y criterios de racionalidad y disciplina presupuestal.

En su orientación de desarrollo administrativo, la Secretaría busca contribuir al logro de una Administración Pública eficiente, eficaz y congruente, que perfeccione sus actividades con oportunidad, calidad y racionalidad, basada en mejores servicios y orientada hacia la satisfacción de las demandas de la ciudadanía. Además, el hacer más dinámica y eficiente la relación entre el Gobierno y los individuos, procurando que el servidor público proporcione una atención oportuna que a cualquier habitante del país.

Se puede decir que el objetivo principal de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo es fortalecer los sistemas de gestión y control, hacer respetar los derechos del ciudadano e inducir y promover el desarrollo administrativo en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

En lo que respecta a la Ciudad de México, el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 1998-2000, contempla respecto al desarrollo administrativo, la

³⁵ Las atribuciones de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo están contenidas en el Artículo 37 de la "**Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**", mismo que se reproduce en el anexo número cuatro.

desregulación normativa, la simplificación de trámites y procedimientos, la profesionalización del servicio público, así como la mejora permanente y calidad en el servicio³⁶.

También advierte que las estructuras orgánicas de las diversas unidades administrativas que conforman el gobierno de la ciudad deben orientarse hacia estructuras más horizontales, flexibles e integradas con grupos de trabajo de alto desempeño y multidisciplinarios.

Respecto a la atención al público se considera que “se impulsará el mejoramiento sustancial en la atención al público, tanto en la respuesta a los trámites como en las reglas claras para su solicitud. Se promoverá la modernización de las instalaciones y procesos de atención y respuesta rápida. Partiendo de una actuación administrativa apegada a la normatividad vigente se busca que los procedimientos sean transparentes, expeditos y sencillos. El personal a cargo de la atención al público recibirá la capacitación adecuada para orientar con precisión y de manera eficiente a la ciudadanía”³⁷.

Por ello en la Delegación La Magdalena Contreras, las citadas acciones se llevaron a cabo y consolidaron lo realizado hasta entonces, además de que vinieron a reforzar aquellas en que su desempeño no había sido el adecuado e introdujeron una nueva y mejor dinámica al proceso de cambio que se venía realizando. La descripción, evolución y análisis del mejoramiento de procesos en la Delegación La Magdalena Contreras son desarrollados en el siguiente capítulo.

³⁶ Gobierno del Distrito Federal, **“Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 1998-2000”**, publicado en Gaceta Oficial del Distrito Federal el 15 de junio de 1998, p.50.

³⁷ **Ibidem** p. 51

3.1 Organización Administrativa

Toda dependencia o entidad de la Administración Pública, posee un marco jurídico tanto general como específico para la ejecución de sus funciones, en el caso del Distrito Federal, existe la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal³⁸ que tiene por fin establecer la organización de la misma, así como asignar facultades para el despacho de las tareas del orden administrativo a cargo del Jefe de Gobierno del Distrito Federal, a los órganos centrales, desconcentrados y paraestatales, conforme a las bases establecidas en el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal.

La Administración Pública del Distrito Federal, conforme a la citada Ley, se divide en central, desconcentrada y paraestatal, de la siguiente manera:

Central	Jefatura de Gobierno del DF. Secretarías. Procuraduría General de Justicia del DF. Oficialía Mayor. Contraloría General del DF. Consejería Jurídica y Servicios Legales.
Desconcentrada	Delegaciones del Distrito Federal.
Paraestatal	Organismos Descentralizados. Empresas de Participación Estatal Mayoritaria. Fideicomisos Públicos.

Respecto a las 16 delegaciones del Distrito Federal, la Ley Orgánica, en su artículo 36 señala que la Administración Pública del Distrito Federal contará con órganos desconcentrados en cada demarcación territorial, con autonomía

³⁸ "Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal" publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 29 de diciembre de 1998.

funcional en acciones de gobierno, a los que genéricamente se les denominará Delegación del Distrito Federal, mismas que apegarán su proceder en los principios de simplificación, transparencia, racionalidad, eficacia y coordinación.

Por cada Delegación habrá un delegado el cual deberá satisfacer los requisitos previstos en el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal. Serán nombrados y removidos por el Jefe de Gobierno del DF en los términos establecidos en dicho ordenamiento. Aunque, cabe destacar que como parte de la Reforma Política del Distrito Federal, a partir del año 2000 serán elegidos en forma universal, libre y secreta y se les denominará “Titular del Órgano Político-Administrativo” de la demarcación territorial correspondiente.

Una Delegación trabaja y se coordina entre sus áreas para la ejecución de las 76 atribuciones que tiene conferidas conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal³⁹.

Sin embargo, es evidente que la estructura de organización delegacional no se había construido para dar servicios a la población, sino para contener la demanda de la ciudadanía. Esto es evidente al revisar la estructura que consta de un delegado, un grupo de subdelegados (con división funcional), e inmediatamente después, subdirectores. Este salto en materia organizativa describe perfectamente la situación: existen puestos para cuestiones políticas (subdelegados) y para cuestiones operativas (subdirectores) que prácticamente tienen muy poco contacto entre sí.

Si bien las delegaciones no constituyen un gobierno local en el sentido legal, realizan una extensa variedad de funciones como las que pertenecen a los municipios, de acuerdo al artículo 115 la Constitución Política y al marco jurídico de cada una de las entidades federativas.

³⁹ **Ibidem**, artículo 39. Por su relevancia para la investigación se reproduce dicho artículo en el anexo número cinco.

Durante el periodo de la investigación, se trabajó en la reestructuración de las áreas centrales con el fin de desconcentrar funciones que permitan consolidar administraciones locales en donde las áreas centrales sean básicamente normativas, dejando la operación de las unidades administrativas del ámbito desconcentrado, sin embargo, el avance fue poco pues no solo se requiere de disposición administrativa sino también de voluntad política para llevar a buen término las transformaciones del aparato público del Gobierno del Distrito Federal.

3.1.1 Manual Administrativo

La creciente demanda de los servicios que se brindan a la ciudadanía por parte de la Administración Pública del Distrito Federal y la complejidad de las estructuras administrativas confirman la necesidad de contar con manuales administrativos que faciliten el conocimiento y cumplimiento de las funciones de las dependencias y la desconcentración de las actividades para contribuir a la adecuada participación del logro eficiente de los objetivos.

A diferencia de otras dependencias y entidades, en este caso el Manual de Organización y el Manual de Procedimientos se encuentran unificados en el denominado Manual Administrativo de la Delegación del Gobierno del Distrito Federal en La Magdalena Contreras mismo que comprende las funciones de las distintas unidades administrativas así como los procedimientos que llevan a cabo las mismas.

Dentro de la estructura delegacional, el titular será el Delegado, mismo que tiene como colaboradores a subdelegados, subdirectores, coordinadores, directores de unidad, jefes de unidad departamental y líderes coordinadores de proyectos, y personal de base⁴⁰.

⁴⁰ Véanse el organigrama delegacional y de cada una de las subdelegaciones de La Magdalena Contreras en el anexo número seis, compilados en Gobierno del Distrito Federal. "**Manual Administrativo de la Delegación del Gobierno del Distrito Federal en La Magdalena Contreras**", México, 1998, p. 85 y ss.

Para el cumplimiento de las atribuciones de la Delegación, se cuenta con una estructura administrativa que se compone de cinco subdelegaciones: administración, desarrollo urbano y obras, jurídica y de gobierno, desarrollo social y desarrollo sustentable. Asimismo, existe una contraloría interna, seis coordinaciones y dos direcciones de unidad.

La subdelegación de administración planea, organiza, dirige, controla y coordina los recursos financieros, materiales, humanos y de informática de la Delegación, así como la promoción de la correcta aplicación de las políticas, normas, sistemas y procedimientos, además proporciona asesoría y apoyo técnico en materia de administración a las áreas que así lo requieran.

La subdelegación de desarrollo urbano y obras es la responsable de la autorización y expedición de licencias de construcción, subdivisiones, fusiones, retificaciones, anuncios, números oficiales, alineamientos, realización de obras para la comunidad, rehabilitación del mobiliario urbano y escuelas públicas, además de coordinar los trabajos de obra pública y dotación de servicios verificando que su ejecución sea conforme a la normatividad, en monto presupuestal, calidad, y tiempo de realización.

La subdelegación jurídica y de gobierno tiene a su cargo la reordenación del comercio en vía pública, la autorización y vigilancia de los espectáculos públicos, la verificación administrativa a negocios, la protección civil, la administración de panteones y mercados públicos, prestar asesoría jurídica y la defensa de la Delegación ante demandas con ésta, entre otras.

La subdelegación de servicios urbanos y ecología tiene entre sus funciones, proponer coordinar y ejecutar las políticas en materia de protección ecológica, así como los servicios de recolección de basura y el mantenimiento de recursos forestales, parques y jardines públicos de la Delegación, la limpieza de barrancas

e instrumentar programas de educación ambiental que permitan fomentar la participación de la comunidad en actividades formuladas para la prevención y control del deterioro ambiental.

La subdelegación de desarrollo social es la encargada de realizar campañas de salud pública, prestación de servicios médicos asistenciales, promover los valores de la persona y de la sociedad, administración de centro sociales y deportivos, efectuar ceremonias cívicas y realizar eventos culturales artísticos, sociales y deportivos dentro de la Delegación.

Es difícil pensar en un óptimo sistema social, si no va a la par de mejoras en los niveles de vida de la mayoría de los habitantes, esto es factible mediante una mejor distribución del ingreso, además de las correctas políticas de inversión de los sectores públicos y privados para disminuir los índices de desempleo.

La subdelegación de desarrollo sustentable es la responsable del fomento a la producción y capacitación rural con comunidades y ejidos, consolidar los proyectos productivos establecidos en las zonas rurales de la Delegación, y definir y detectar necesidades, demandas y potencialidades de la micro, pequeña y mediana empresa así como determinar políticas y mecanismos de apoyo par la aplicación de programas.

Respecto de la investigación, dos de las coordinaciones están directamente involucradas con el mejoramiento de procesos en los trámites y servicios. Se trata de la Coordinación de Ventanilla Única y de la Coordinación del Centro de Servicios y Atención Ciudadana ambas dependientes directamente del Delegado, siendo la primera la encargada de los trámites delegacionales en tanto que la segunda es la responsable de los servicios que se prestan en la Delegación⁴¹.

⁴¹ Las funciones de cada una de las coordinaciones se encuentran el anexo número siete y fueron tomadas de Gobierno del Distrito Federal. "**Op.Cit**", México, 1998, p. 24 y 25.

3.2 Cultura organizacional en la Delegación La Magdalena Contreras.

Tradicionalmente se ha considerado al quehacer público como una actividad que se encuentra en un estado de aletargamiento, y las personas que sirven en el gobierno, como el gran obstáculo para lograr una viable relación entre la autoridad y los particulares.

Sin embargo, aún cuando las actitudes negativas de determinados servidores públicos son excepcionales, sí constituyen en esencia, parte de la problemática que actualmente aquejan al gobierno, además del burocratismo, la ineficiencia, la inmovilidad, el derroche de recursos humanos, financieros, materiales y la duplicidad de funciones, entre otros.

Para el análisis de la problemática de la cultura organizacional en la Delegación La Magdalena Contreras, se procedió a la identificación de los aspectos que generan servicios deficientes al ciudadano detectándose dos tipos de causas a fin de orientar las acciones que permitan combatirla e implantar los cambios de fondo, siendo las siguientes⁴²:

Las estructurales.

El monopolio de la información por parte de la autoridad, lo que permite el abuso hacia el ciudadano.

La poca claridad o transparencia de los procedimientos, requisitos, tiempos de respuesta y costos.

La complejidad y discrecionalidad en la aplicación del marco legal.

La resolución lenta o inoportuna en trámites y servicios.

La exigencia irracional o excesiva de requerimientos.

Sistemas de supervisión y controles administrativos deficientes.

⁴² Véase, Departamento del Distrito Federal. **“Programa para mejorar la calidad de la atención al ciudadano del D.D.F.”**, mimeo, México, 1995.

Las sociales.

Falta de identificación de los servidores públicos con su institución.

Remuneración inadecuada y falta de reconocimientos e incentivos.

Falta de capacitación y formación de valores éticos y morales.

Carencia de un servicio civil de carrera, que les dé estabilidad y visión de largo plazo a los servidores públicos.

La arbitrariedad con la que se conduce en determinados casos.

De la investigación efectuada entre muchas áreas, se identificaron aquellas que mantienen el mayor número de contactos con la ciudadanía y que se consideraron de alto riesgo⁴³ para la comisión de actos de extorsión, con el objeto de concentrar los esfuerzos en eliminar dichas situaciones.

Un aspecto que influye mucho en la cultura organizacional, se puede apreciar en la constante rotación de personal de confianza en la estructura delegacional, sin embargo es de todos sabido que cada cambio de administración o delegado lleva aparejada una sustitución de recursos humanos, sea de mandos medios superiores, medios y aún operativos.

Este constante cambio de personal incide, por una parte, en un deficiente desarrollo del quehacer gubernamental. Por otra, en una falta de interés del servidor público para capacitarse, actualizarse o especializarse, pues sabe que esto no será un elemento para asegurar su permanencia en el puesto que ocupa y mucho menos le dará posibilidad de escalar posiciones jerárquicas.

⁴³ Por su naturaleza se consideraron como áreas de alto riesgo a las siguientes: **Subdirección de Licencias y Uso de Suelo** por la autorización de licencias de construcción y constancias de uso de suelo y la **Subdirección de Verificación** y la **Unidad Departamental de Calificación de Infracciones** por las autorizaciones de funcionamiento y traspaso de establecimientos mercantiles.

Por ello, es conveniente fomentar un cambio de cultura entre el personal y convencerlos de la importancia que tiene su trabajo en beneficio de la sociedad, elevando la calidad en el servicio.

Es imperioso desterrar viejas prácticas y actitudes negativas y cambiarlas por una nueva actitud de servicio en donde la satisfacción del ciudadano sea el motivo principal. Para lograr esta nueva actitud, se hace necesario el rediseño de los sistemas administrativos con el objeto de incrementar la calidad de los servicios que presta el Gobierno del Distrito Federal.

3.3 Acciones de modernización (1995-1998).

El gobierno de la ciudad, consciente de que su misión fundamental es servir adecuadamente a la ciudadanía, se comprometió a llevar a cabo acciones que permitieran mejorar substancialmente la calidad de los servicios de atención al público. Se realizó el mayor esfuerzo para mejorar los procedimientos y áreas de atención, para brindar un servicio digno y evitar situaciones que propicien actos de extorsión o corrupción, buscando así obtener la confianza de la ciudadanía.

Entre las acciones de modernización⁴⁴ más relevantes durante el periodo 1995 a 1998, están las siguientes:

Se reestructuraron las Ventanilla Únicas, haciéndolas más eficientes, creando el módulo de orientación a la ciudadanía, con lo cual se mejoró la calidad del servicio que prestan.

Se elaboró un Manual de Identidad Corporativa en las áreas de atención al público, en el que se establecen los requisitos mínimos de señalización e información, que deberá estar a la vista del público en todas las oficinas que tengan contacto con el público.

⁴⁴ Para comprobar el mejoramiento en los trámites y servicios fue percibido favorablemente por la ciudadanía, véanse los resultados de encuesta en el anexo número 15.

Se fortaleció e incrementó el número de ventanillas de gestión en sedes empresariales para la atención directa de sus agremiados.

Se simplificaron los requisitos en varios trámites y en casos, se sustituyeron por simples avisos para apertura y funcionamiento de establecimientos mercantiles, con lo que los particulares sólo presentan su formato de actualización, sin tener que esperar respuesta de la autoridad.

Se rediseñaron los sistemas de cómputo tanto de la captación de servicios como el de trámites, enlazándolo con las áreas resolutiveas con mecanismos de registro, control e información, que impida la manipulación de los datos capturados y que asegure que los expedientes cumplen con todos los requisitos.

Se proporciona el servicio de orientación e información sobre trámites en el Distrito Federal, "TRAMITEL" en LOCATEL, mismo que proporciona vía fax o correo electrónico, los requisitos y formatos oficiales a los usuarios.

Se implantó el Sistema de Apertura Inmediata de Empresas (SAINE).

Se efectuó una gran campaña de difusión para dar a conocer a la ciudadanía los cambios en el marco jurídico del Distrito Federal, así como para conocer los trámites y servicios que se prestan en las Delegaciones.

Se modificaron los procedimientos en las Delegaciones para que la atención al público sea realmente a través de Ventanilla Única, para lo cual se considerarán como áreas restringidas al público las oficinas resolutiveas.

Caso curioso ha sido que con el objeto de que la ciudadanía efectuara en un sólo lugar y con un mínimo de tiempo y requisitos la gestión de trámites y servicios, a fines de 1998, se crearon las Unidades de Atención Ciudadana (UNAC), ubicadas en las 16 delegaciones, encargadas de orientar, recibir y dar seguimiento a las solicitudes de los particulares, sin embargo, legalmente su creación se dio posteriormente.⁴⁵

⁴⁵ Físicamente los espacios de la Unidades de Atención Ciudadana operaron desde fines de 1998, sin embargo, jurídicamente se crearon con el **"Acuerdo por el que se crean en las 16 Delegaciones del Distrito Federal, Unidades de Atención Ciudadana, como un espacio físico de Uso Común"** en Gaceta Oficial del Distrito Federal, 11 de febrero de 1999, p. 6. Por su importancia para esta investigación se reproduce el Acuerdo en el anexo número ocho.

Dichas Unidades fueron concebidas dentro del Programa de Mejora de la Atención al Ciudadano 1998–2000, y están integradas por la Ventanilla Única Delegacional, el Centro de Servicios y Atención Ciudadana y los Módulos de Atención Ciudadana de la Contraloría. Su actuación está apegada a los principios de simplificación, agilidad, información, precisión, legalidad, transparencia e imparcialidad, elementos rectores de una gestión administrativa eficiente.

Cabe aclarar que los servidores públicos, recursos financieros y materiales dependen de la Delegación para su continuo funcionamiento, sin embargo, el personal adscrito a estas Unidades es propuesto por el Delegado pero la selección, reclutamiento, capacitación y actualización es tarea de la Dirección General de Modernización Administrativa de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.

Las áreas que integran estas unidades, guardan autonomía funcional y tienen a su cargo la atención de los trámites y servicios de su competencia, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables en cada materia.

Los esfuerzos anteriores no tendrán toda su efectividad si la población no conoce y participa activamente en este importante cambio que se realiza; por ello, las acciones del mismo están orientadas principalmente a poner al alcance de los usuarios de servicios gubernamentales, la información que les permita hacer valer sus derechos para hacerlos, de esta forma, menos vulnerables a los abusos de la autoridad.

3.4 Instrumentos y disposiciones jurídicas y de Derecho Administrativo.

La adecuación y actualización al marco normativo del Gobierno del Distrito Federal, fueron obligatorias con el fin de facilitar tanto al ciudadano como a la autoridad la aplicación y ejecución de las leyes y regular la actuación de ambos en el marco de la legalidad, además de que es un elemento vital para la

modernización de las dependencias y entidades públicas, puesto que en muchos casos una normatividad excesiva, frena la capacidad de desarrollo económico y social de la población.

Entre los factores sociales y económicos que influyeron en la exigencia de reformar jurídica y políticamente al Distrito Federal, están la gran crisis económica de 1982 que tuvo un especial impacto en la ciudad y los daños ocasionados por los sismos de 1985 ya que se evidencio la falta de operatividad adecuada de la estructura de gobierno. Tal hecho dio a la ciudadanía la oportunidad de probar que a través de la autoorganización era posible sustituir, bajo determinadas circunstancias, la ausencia de capacidad de acción de un gobierno.

Así, mediante reforma al artículo 73 fracción VI de la Constitución se creó la Asamblea de Representantes del Distrito Federal en 1987. En ese momento, la Asamblea fue muy cuestionada pues no había sido proyectada para funcionar como un Congreso local sino que fue planteada como un espacio para la discusión de algunos problemas de la capital y con facultades limitadas.

Con la Asamblea de Representantes se origino una instancia entre los capitalinos y el Congreso de la Unión que tenía como atribuciones retomar las demandas de la ciudadanía para turnarlas, en forma de iniciativas de ley, al Congreso de la Unión; era, entonces, una instancia de gestoría.

Hacia 1993, se dieron reformas en el artículo 122 constitucional, en las cuales se ampliaron las facultades de la Asamblea y se determino que el Gobierno del Distrito Federal esta a cargo de los Poderes de la Unión y su gobernante sería - aún- nombrado por el Presidente de la República. Los partidos de oposición plantearon la necesidad de que los ciudadanos del Distrito Federal pudieran elegir libremente a sus gobernantes.

Como parte de la Reforma Política Federal de 1996, nuevamente se modificó el artículo 122 de la Constitución en donde se reconoció a la Asamblea de Representantes, el Tribunal de Justicia del DF y la Jefatura de Gobierno del DF como órganos locales de gobiernos, además de la elección democrática por la ciudadanía de ésta última figura. Así las elecciones de 1997 constituyeron la primera vez en que los ciudadanos de la capital pudieron votar por su gobernante. A partir del 5 de diciembre de 1997 se denomina Gobierno del Distrito Federal y su titular es el Jefe de Gobierno.

Durante el periodo 1995-1998 y con relación a los trámites y servicios que se gestionan en las delegaciones, prácticamente se renovó el marco jurídico en leyes, siendo las siguientes:

Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal.

Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal.

Ley Ambiental del Distrito Federal.

Ley para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles del Distrito Federal.

Ley para la Celebración de Espectáculos Públicos del Distrito Federal.

Ley de Protección Civil del Distrito Federal.

Con la expedición de la Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal se incorporó la figura jurídica de la Afirmativa Ficta, con lo que, si las autoridades no resuelven ciertos trámites dentro del tiempo establecido en las normas, se entenderá que la resolución es favorable para el solicitante.

Con la Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal se reconoce el carácter público de la información y privilegia la transparencia de los procedimientos administrativos, además, propicia que el ciudadano ejerza una mayor supervisión y control sobre la actuación de la Administración Pública y reduce los márgenes de discrecionalidad de los servidores públicos de

manipulación de la información así como las posibilidades de extorsión a la ciudadanía.

El Manual de Trámites y Servicios 1996⁴⁶ es un instrumento que compila los trámites y servicios administrativos que gestionan los particulares ante las ventanillas y oficinas del gobierno de la Ciudad de México. Constituye por parte de la autoridad, un esfuerzo de clarificación e información para concentrar en un documento las características básicas de los trámites y servicios.

Con la publicación del citado Manual se lograron los siguientes objetivos:

Otorgar certidumbre jurídica a los particulares e inducir claridad y sencillez en la realización de trámites y servicios de ventanilla.

Propiciar transparencia en los procedimientos administrativos y reducir la discrecionalidad de los servidores públicos.

Homologar procedimientos y formatos en las áreas de atención al público.

Mejorar la calidad en los servicios de ventanilla que se proporcionan a los habitantes del Distrito Federal.

3.5. Características de la Delegación La Magdalena Contreras.

La transformación de la Administración Pública es inevitable, para dar paso a una gestión innovadora y transparente, que escuche, respete y atienda las necesidades de los ciudadanos. En el caso de la delegación La Magdalena Contreras, cuenta con 211,898 habitantes de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 1995, realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática población que es el principal demandante de los servicios que presta la autoridad delegacional.

⁴⁶ El **Manual de Trámites y Servicios al Público 1996** tiene rango normativo sustentado en la Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal y se publicó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 13 de septiembre de 1996, con modificaciones publicadas el 10 de junio de 1997 y el 6 de octubre de 1997, en la citada Gaceta.

Para el caso específico de La Magdalena Contreras, se determinó realizar un perfil socioeconómico del ciudadano que reside en esta delegación y que es usuario de los trámites y servicios, tomando en cuenta dos factores⁴⁷:

El nivel de ingresos, por la capacidad de pago de trámites y servicios y los gastos que los mismos conllevan.

El grado de escolaridad, por la capacidad del ciudadano para ejercer sus derechos y cumplir con sus obligaciones.

De lo anterior, se desprende que el 77% de la población económicamente activa percibe de 1 a 3 salarios mínimos, el 8 % de 3 a 5 salarios, y sólo el 10% más de 5 salarios mínimos, por ende se puede enunciar que es una delegación en donde la capacidad económica de la mayoría de los habitantes es bastante limitada pues únicamente cuenta con recursos restringidos para la manutención de la vida familiar.

Los niveles más bajos de ingresos corresponden a la población que está ubicada en la zona surponiente de la Delegación, en las colonias Huaytla, La Carbonera, El Ermitaño, Tierra Unida, Ampliación Lomas de San Bernabé y Ampliación Huaytla y así como en algunas áreas que conforman el Cerro del Judío. Estas colonias guardan una correspondencia directa con la deficiencia o falta de satisfactores urbanos.

En términos generales, el grupo de ingresos medios se encuentra geográficamente ubicado al centro de la delegación, mientras que los grupos populares se ubican al poniente y surponiente de la misma, que incluyen a los asentamientos irregulares, con deficiencia o falta de equipamientos y servicios. La zona hacia el oriente y norte de la delegación, además de ser la más consolidada,

⁴⁷ Véanse en el anexo número nueve los cuadros de Población ocupada por grupos de Ingreso y de Nivel Educativo de la Población, siendo la fuente: Instituto Nacional de estadística, Geografía e Informática. "**Distrito Federal, Censo General de Población y Vivienda 1990**", México, 1993.

es la de mayor nivel socioeconómico y donde se ubican colonias como San Jerónimo Lídice que poseen un alto grado de plusvalía.

En el aspecto de la educación, y considerando a ésta como un aspecto de bienestar social básico, se observa que en cuanto al nivel de escolaridad más del 65% de la población cuenta con estudios de nivel básico y medio básico terminados, sin embargo, se da una notable carencia y desarrollo en los aspectos de capacitación para el trabajo, terminal, técnico, medio superior y superior.

La demanda social hacia la autoridad se da principalmente hacia el mejoramiento o construcción de servicios y equipamiento y, a últimas fechas, en seguridad pública. En infraestructura se presentan deficiencias en la cobertura de servicios de agua potable, ya que en algunas colonias son servidas por tandeos o pipas, la red de drenaje es obsoleta en algunas colonias o se encuentra en malas condiciones y el servicio de energía eléctrica y alumbrado público es, por periodos, irregular.

Asimismo, en otras colonias, existe una marcada deficiencia en equipamiento de salud, áreas verdes y cultura, así como en la cobertura de servicios de infraestructura y vialidad. El origen de dichos problemas es que muchas colonias de la demarcación fueron en sus inicios asentamientos irregulares por lo que la planeación urbana fue inexistente y la consolidación de las mismas se ha dado conforme las necesidades sociales en turno.

Principalmente, el usuario identifica de la autoridad los siguientes elementos para estar satisfecho con el servicio que se le brinda.

Elementos visibles o tangibles (instalaciones, equipo, apariencia del personal, etc.).

Confiabilidad.

Responsabilidad y comprensión de los servidores públicos.

Capacidad de respuesta.

3.6 El Mejoramiento de Procesos en La Magdalena Contreras.

La Administración Pública vive un proceso de mejoramiento continuo, es así que la modernización del factor humano, tecnológico e institucional, desplaza a la forma tradicional de ejercer la gestión gubernamental.

Para garantizar la plena satisfacción de las necesidades del ciudadano, un trámite o servicio debe verse como un proceso integral constituido por una cadena de proveedores y clientes tanto externos como internos. La responsabilidad de mejorar los procesos es de todos los que intervienen en el mismo.

El trabajo que se realiza en la prestación de trámites o servicios se puede ver desde dos perspectivas diferentes: como tarea aislada o como parte de un proceso. Estas dos perspectivas traen consecuencias directas sobre la satisfacción de las necesidades tanto de clientes internos como externos de una institución o dependencia.

Para comprender el mejoramiento de procesos conviene recordar que el proceso de conversión en los insumos en productos o servicios es, en realidad, una cadena de transformaciones sucesivas. El proceso inicia cuando el proveedor externo proporciona insumos al primer eslabón de la cadena, que es el ciudadano⁴⁸.

En el área de trabajo los insumos se transforman en un producto o servicio, que a su vez será un nuevo insumo para ser transformado en el segundo eslabón y así sucesivamente, hasta entregar un producto final o servicio directo al ciudadano.

⁴⁸ Véase Gobierno del Distrito Federal, "**Calidad en el Servicio, Fundamentos para el cambio**", mimeo, México 1998.

Los objetivos del mejoramiento de procesos en la delegación La Magdalena Contreras⁴⁹ fueron los siguientes:

Satisfacer las necesidades del ciudadano como un propósito fundamental de la organización.

Perseguir fines comunes con las áreas administrativas involucradas.

Evaluar de manera real y factible si se cumple con los resultados esperados.

Identificar las necesidades de los ciudadanos, así como la disminución de requisitos para gestionar sus demandas.

Mejorar el servicio de atención al público como parte de la mejora integral de la organización.

Lo importante del nuevo método de trabajo es que, cada área administrativa, que recibe un producto o servicio se convierte en un cliente interno, y cada área que lo otorga se vuelve un proveedor interno. Lo fundamental de este concepto es que todos los que participan en el proceso se convierten en proveedores y clientes de alguna parte de él.

Las personas que atienden directamente al cliente son el último eslabón de la cadena de proveedores internos, y se convierten en clientes finales de la misma, por lo que requieren recibir productos y servicios que los apoyen en su tarea de servir al ciudadano.

Por lo tanto, proporcionar un servicio de calidad es identificar, responder y satisfacer de manera eficaz las necesidades de los ciudadanos por medio del mejoramiento en los procesos cumpliendo con las expectativas del individuo desde la primera vez⁵⁰.

3.7 El Mejoramiento en los Trámites en la Delegación La Magdalena Contreras.

⁴⁹ El mejoramiento de procesos es parte del Programa de Calidad y Excelencia. La investigación describe el inicio, desarrollo y evaluación del proceso.

⁵⁰ Véase la **propuesta de metodología del mejoramiento de procesos** en el anexo número 10.

Con el fin de desarrollar un adecuado servicio se implantó el Programa de Calidad y Excelencia dirigido a mejorar el servicio que se ofrece en las oficinas delegacionales, teniendo como vehículo principal a la Ventanilla Única para reducir y simplificar los trámites que ahí se atienden, puesto que es el punto de contacto directo entre ciudadanos y autoridades.

Se entiende por Trámite a cualquier exigencia de un particular que implique la presentación o conservación de algún documento o información a fin obtener por parte de la autoridad una constancia, certificación o autorización⁵¹.

En el caso particular de la delegación La Magdalena Contreras, para llegar a mejorar la orientación y atención al ciudadano, se llevaron a cabo reuniones de personal de Ventanilla Única con áreas dictaminadoras y llegar a acuerdos, como lo fueron: la colocación en atril del Manual de Trámites y Servicios, de los costos y requisitos de los trámites más solicitados, analizar y evaluar la actuación de cada una de las personas que atiende al público con base en la actitud y el nivel de conocimiento de los trámites.

En las reuniones participaron servidores públicos de la Coordinación de Ventanilla Única, Contraloría Interna, Subdirección de Licencias y Uso de Suelo, Subdirección de Verificación, Unidad Departamental de Licencias de Construcción, Unidad Departamental de Reglamentos e Infracciones y de la Coordinación de Comunicación Social.

En lo referente al mejoramiento de procesos de dictaminación en áreas resolutorias, se identificaron los trámites de mayor ingreso, así como el análisis del proceso de dictaminación para acortar pasos y volver los procesos más ágiles y

⁵¹ El listado de los trámites que se realizan en la Delegación está contenido en el anexo número 11. Véase, **“Acuerdo por el que se modifican y precisan las atribuciones de las Ventanillas Únicas Delegacionales”** publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, 17 de noviembre de 1997, p. 59 y ss.

simplificados, además de disminuir el tiempo de respuesta a fin de entregarlos en los tiempos establecidos por norma jurídica.

También se desarrolló un sistema de medición del desempeño, definiendo indicadores, formulas, responsables periodicidad y puntos de medición, además, se llevó a cabo una encuesta entre los usuarios para saber si los tiempos de respuesta eran los adecuados o debían acortarse aún más. Los resultados se interpretaron para mejorar la contestación a los trámites.

Respecto a la campaña de difusión de los servicios, se definieron los objetivos buscados y el mensaje a transmitir, identificar grupos de interés y cuantificar el alcance de la campaña, diseño de carteles, trípticos, folletos y la proyección de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo la difusión.

Con la publicación del Manual de Trámites y Servicios se uniformaron los formatos y requisitos que se solicitan a la ciudadanía y también las cédulas mismas que contienen toda la información necesaria para gestionar un trámite como nombre del trámite, tiempo des respuesta, lugar donde se gestiona, costo, requisitos, y fundamento jurídico principalmente⁵².

3.8 El mejoramiento en los Servicios en la Delegación La Magdalena Contreras.

Se entiende por Servicio a una actividad organizada que se realiza conforme a las leyes vigentes del Distrito Federal con el fin de satisfacer en forma continua, regular y permanente necesidades de carácter colectivo.

Para la implementación del sistema de atención a la ciudadanía se trabajó en el desarrollo de los procedimientos y los formatos correspondientes para la captación y registro de la demanda y se elaboro un procedimiento de seguimiento de la demanda.

Con la puesta en marcha del Sistema de Atención al Ciudadano, se llevaron a cabo las siguientes acciones para mejorar los procesos y el servicio:

Con la apertura del Centro de Atención en el que se brindará orientación al ciudadano y se iniciará la captación de demandas.

Utilización del formato único de captación de demanda en todas las áreas de la Delegación.

Registro del 100% de la demanda.

Eliminación de la duplicación de número de folio asignado a las demandas.

Inicio del proceso de seguimiento de todas las demandas.

Información más confiable del estado de la demanda.

Evaluación del desempeño de las áreas operativas a través de la información obtenida en el formato de captación y seguimiento.

Se cuenta con un proyecto de capacitación especial para el personal del sistema de atención al ciudadano.

Se diseñó un formato para la captación de las demandas, en que todas las áreas involucradas intervinieron en su elaboración y aprobación por lo que el formato contó, desde un principio, con el consenso de los servidores públicos y así evitar resistencia a la implantación y uso de mismo. En el formato se contienen los datos necesarios que requiere cada área operativa para poder resolver las demandas que la ciudadanía les solicita⁵³.

Esencialmente, y teniendo como causas el incremento en la demanda de servicios y una mejor división del trabajo, en noviembre de 1997, se creó el Centro de Servicios y Atención Ciudadana para la captación, registro, seguimiento y atención de los servicios públicos asignados a la Delegación⁵⁴.

⁵² En el anexo número 12 se encuentra un ejemplo de cédula de trámite o servicio, tomada de Departamento del Distrito Federal, "**Manual de Trámites y Servicios del D.D.F.**", México, 1996.

⁵³ El formato de la captación de la demanda ciudadana se encuentra en el anexo número 13.

⁵⁴ Véase "**Acuerdo por el que se crea el Centro de Servicios y Atención Ciudadana en las 16 Delegaciones Políticas**" en Diario Oficial de la Federación, 25 de noviembre de 1997. Por la

También se contempló la medición de indicadores clave que permitieran medir tiempo, resultados, calidad y atención del servicio, y se trabajó con áreas que no realizaban mediciones con el fin de que definieran un procedimiento de evaluación que estableciera los parámetros de medición. A su vez, se diseñaron reportes y propuestas que permitieran monitorear los indicadores de desempeño y fomentar la mejora de los procesos.

3.9 Planeación, instrumentación, ejecución y evaluación del mejoramiento de procesos en la Delegación La Magdalena Contreras.

El mejoramiento de procesos, como una técnica de desarrollo administrativo se inserta en las políticas del G.D.F. para “procurar que la administración se conduzca de acuerdo a los procedimientos y métodos más avanzados, para garantizar un uso óptimo de los recursos, y que la evaluación constante que realiza de sus actividades alcancen no sólo a los resultados de los procesos administrativos vigentes, sino también a los procesos mismos, para garantizar su continuo perfeccionamiento”⁵⁵.

Como parte del Programa de Calidad y Excelencia se creó el Grupo de Mejoramiento de Ventanilla Única y el Grupo de Mejoramiento de Atención Ciudadana, como la entidad responsable de realizar el mejoramiento de procesos en ambas áreas y conformado por servidores públicos de las unidades administrativas involucradas.

Un punto de partida en la planeación del mejoramiento de procesos fue tomar las quejas y sugerencias de los usuarios, sin embargo, la realidad es que la ciudadanía no está acostumbrada a manifestar sus inconformidades, y muchos

importancia para esta investigación se reproduce el Acuerdo en el anexo número 14 y donde también contiene el listado de servicios que se proporcionan en una Delegación Política.

⁵⁵ “**Programa para el Desarrollo del Distrito Federal 1995-2000**”, Diario Oficial de la Federación, 1 de noviembre de 1995, p. 60.

usuarios consideran que la simple queja conlleva por sí sola más burocracia y pérdida de tiempo.

También se detectaron los siguientes problemas con oportunidad para mejorar:

Personal con falta de capacitación.

Carencia de una imagen institucional.

Áreas y equipo de trabajo escaso y en malas condiciones.

Falta de coordinación entre las áreas involucradas en el proceso.

En algunos casos no se cumple con la normatividad.

Las instalaciones están en deficientes condiciones para la atención al público.

El principal obstáculo al que se enfrentaba la Ventanilla Única y el Centro de Servicios y Atención Ciudadana, para lograr un servicio de calidad a la ciudadanía, radicaba en el proceso de gestión de trámites o servicios solicitados, lo cual, por ende, involucra al personal operativo que a fin de cuentas es quien acepta o rechaza los trámites, los detiene o agiliza y cumple o no con lo estipulado en las leyes y reglamentos.

En la etapa de instrumentación, respecto a los servicios y para mejorar la atención a la ciudadanía se propuso la implantación de un sistema integral de atención basado, principalmente, en un Centro de Atención a la Ciudadanía, así como, prever toda la infraestructura necesaria para llevar a cabo este proyecto.

En lo referente a los trámites se instrumentaron cuatro líneas de acción para mejorar el servicio, siendo: orientación y atención al ciudadano; simplificación de trámites en áreas operativas, sistema de medición y campaña de difusión a la ciudadanía.

En la etapa de ejecución, se llevaron a cabo las siguientes acciones de manera programada y haciendo responsable al personal involucrado:

Instalación de un Módulo de Orientación Ciudadana.- Se definió localización; diseño de módulo; imagen y señalización; folletos y puesta en marcha del mismo.

Reasignación de trabajo y capacitación.- Identificación de personas para áreas de enlace y centro de atención y definir programa de capacitación con los temas, duración, material y capacitador.

Sistema de Información.- Se definieron responsables, requerimientos de equipo y software y evaluar inversión necesaria.

Procedimientos.- Desarrollo de procedimientos, captación, registro, seguimiento y evaluación.

Formatos.- Adecuaciones a los formatos existentes y disminución de requisitos en trámites y servicios.

Comunicación externa.- Divulgación de trámites y servicios de la delegación, señalización en edificios delegacionales y divulgación de programas ejecutados.

En la fase de evaluación, la misma se dio en dos vertientes: interna y externa. En la parte interna la evaluación fue llevada a cabo por los correspondientes Grupos de Mejora, realizando correcciones y mejoras a los procesos con el fin de que los mismos fueran lo más fácil posible para la ciudadanía, así como proponer soluciones a los problemas y resistencias que se presentaban durante la ejecución de las acciones.

En la parte externa, se realizó, periódicamente, una encuesta⁵⁶ entre la ciudadanía usuaria de los trámites y servicios, con el objeto de observar y evaluar las mejoras a los procesos, imagen, tiempos de respuesta, calidad del servicio.

3.10 Indicadores de gestión y presupuesto asignado para el mejoramiento de procesos en La Magdalena Contreras.

⁵⁶ El formato, resultados y gráficas de la encuesta se encuentran en el anexo número 15.

Como parte del mejoramiento de procesos, se realizó la medición de indicadores de gestión a fin de conocer si los presentaban avance en cuanto a los tiempos de respuesta.

Para configurar un indicador de medición o gestión se deben determinar, en primer lugar, los siguientes factores⁵⁷:

Servicios.- Son las labores y responsabilidades que se deben desempeñar en el área, de acuerdo al Manual de Organización.

Usuarios.- Son las personas que se benefician con los resultados del servicio. El usuario puede ser un ciudadano o puede ser otra unidad de la administración pública.

Valor para el Usuario.- Es el beneficio directo que reciben el usuario por el servicio proporcionado.

Estandares.- Es el valor de los atributos de cada servicio que establece una responsabilidad del servidor público de cumplirlo y una referencia al cliente para demandar su cumplimiento.

Indicadores de desempeño.- Es la medida del cumplimiento del estándar en un periodo; proporcionan información sobre la efectividad de la unidad administrativa.

Indicador de Satisfacción.- Es la medida que determina el nivel de satisfacción percibida por los usuarios respecto al servicio que recibe de la unidad administrativa.

Acciones de Mejora.- Son las que se compromete a realizar la unidad administrativa para mejorar el desempeño de la misma y la satisfacción de sus clientes.

En el caso particular de la Delegación La Magdalena Contreras, dentro de los Grupos de Mejoramiento se determinaron los anteriores factores en función de las actividades realizadas:

⁵⁷ Véase, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Unidad de Desarrollo Administrativo, "**Estandares de Calidad en el Servicio**", mimeo, México, 1996.

Servicios:

Expedición de trámites de uso de suelo, construcción, establecimientos mercantiles, mercados públicos, espectáculos públicos y estacionamientos públicos así como la recepción y seguimiento de peticiones sobre servicios públicos.

Usuarios:

Principalmente la población de la Delegación La Magdalena Contreras y personas físicas o morales que desarrollen actividades de construcción o mercantiles dentro de la demarcación delegacional.

Valor para el usuario:

Módulo de información.- Ahorra tiempo, evita molestias y facilita trámites.

Emisión de constancias y autorizaciones.- Factibilidad y certidumbre jurídica de construcción y actividad mercantil.

Estándares:

Atributo	Valor
Rapidez	Resolución de trámites en el tiempo establecido dentro del Manual de Trámites y Servicios.
Confiabilidad	Cero errores en la elaboración de trámites.
Facilidad	El usuario no tiene que acudir muchas ocasiones para Realizar su gestión.
Sencillez	Un mínimo de requisitos por trámite.

Indicadores de desempeño:

Nivel de cumplimiento estandar 84 % de los trámites se resuelven en el plazo establecido, conforme a ley.

91 % de trámites ingresan sin errores en el llenado de la solicitud.

47 % de los trámites constituyen solo un aviso y se resuelven en 15 minutos.

Indicador de satisfacción:

En el caso de la Delegación La Magdalena Contreras se llevo a cabo una encuesta para conocer el nivel de satisfacción, sin embargo, no era posible encuestar a todos los usuarios por lo que fue necesario realizar una muestra representativa y aleatoria, teniendo en general, los siguientes resultados conforme al servicio recibido.

Acciones de mejora

Reducción de requisitos para trámites.

Varios trámites que requerían autorización se cambiaron sólo por avisos por escrito.

Se reacondicionaron las áreas de atención al público.

Reducir el tiempo de respuesta al público.

En el ámbito interno de la Delegación La Magdalena Contreras, se tomaron en cuenta los siguientes trámites para la medición de indicadores de gestión, debido a que eran los de mayor ingreso y podían demostrar de forma real si existían avances con la técnica de mejoramiento de procesos⁵⁸:

Constancia de Alineamiento y Número Oficial.

Obras que no requieren licencia de construcción (Art. 57 del Reglamento de Construcciones).

Licencia de Anuncio.

Declaración de Apertura de Establecimiento Mercantil.

En el ámbito externo, para conocer el parecer que tuvo la ciudadanía ante el mejoramiento de procesos se elaboro una encuesta que tenía una importancia fundamental pues era el reflejo de lo que los ciudadanos percibían acerca del cambio realizado en los trámites y servicios, y a quienes estaba dirigido el

⁵⁸ La medición e indicadores de gestión de los trámites mencionados se encuentran en el anexo número 16.

mejoramiento de procesos. Mediante dicha encuesta es posible determinar una medición de índices de satisfacción⁵⁹ que tiene la comunidad, particularmente la de la Delegación La Magdalena Contreras.

Respecto de los servicios, no se establecieron indicadores de gestión ya que se determinó que para el correcto suministro de servicios se depende de distintos factores que son muy variables y que van desde el abasto inadecuado de materiales hasta la falta de personal, sin embargo, se dieron avances en la correcta sistematización de la demanda ciudadana.

Respecto al presupuesto utilizado y necesario para llevar a cabo el mejoramiento de procesos, así como elevar la calidad en el servicio que se otorga en las oficinas de atención al público de la Delegación La Magdalena Contreras se ejerció presupuesto asignado en los Programas Operativos Anuales de la Delegación La Magdalena Contreras⁶⁰.

Como es denominador común en el sector público, el presupuesto asignado no fue suficiente para poder llevar a cabo todas las acciones que se tenían planeadas, sin embargo, con la debida y correcta administración de los recursos fue posible alcanzar las metas propuestas, inclusive, rebasaron las expectativas originales.

Respecto al presupuesto autorizado y ejercido se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

Las percepciones de los servidores públicos son con cargo al presupuesto de la Subdirección de Recursos Humanos.

A partir de 1998 y con la creación del Centro de Servicios y Atención el presupuesto asignado para la modernización administrativa se dividió en lo

⁵⁹ Los resultados de la encuesta que determinan los índices de satisfacción por parte de la ciudadanía se encuentran en el anexo número 15.

⁶⁰ Las claves programáticas y presupuestales así como los montos asignados corresponden a: Gobierno del Distrito Federal, Delegación La Magdalena Contreras, "**Programa Operativo Anual**", ejercicios 1995, 1996, 1997 y 1998, mismos que se describen en el anexo número 17.

correspondiente a Ventanilla Única y el CESAC encargado de la recepción de peticiones ciudadanas.

La asignación de recursos es validada en primer término por la Subdelegación de Administración y, posteriormente por la Dirección General de Recursos Financieros de la Oficialía Mayor.

Los recursos para el acondicionamiento del local así como equipos de cómputo para la Unidad de Atención Ciudadana (UNAC) en La Magdalena Contreras fueron proporcionados por la Dirección General de Modernización Administrativa de la Oficialía Mayor.

El gasto para la atención ciudadana en La Magdalena Contreras fue principalmente gasto corriente, y un mínimo de gasto de inversión.

Dentro del presupuesto asignado, se consideraron los bienes o servicios necesarios para el mejoramiento de procesos como por ejemplo, la adquisición de papelería, materiales gráficos y de difusión así como la impresión y distribución de material de comunicación entre los servidores públicos y la comunidad.

Cabe afirmar que las acciones que se llevaron a cabo en la Delegación La Magdalena Contreras con la técnica del mejoramiento de procesos, en general, tuvieron un impacto positivo, tanto en los servidores públicos involucrados en los procesos como la ciudadanía usuaria de los trámites y servicios delegacionales.

Por ello, es indispensable profundizar la reforma de gobierno en el ámbito delegacional con el fin de satisfacer de una manera más pronta y expedita las peticiones de la comunidad, así como ahondar en los procesos de cambio en las estructuras y procedimientos de la Administración Pública del Distrito Federal, particularmente en las delegaciones políticas, ya que estas son el principal punto de contacto entre la sociedad capitalina y su gobierno. En el próximo capítulo se realizarán reflexiones sobre una mejor forma de gobierno y también, se formularán propuestas concretas sobre diversos tópicos que inciden directamente en la administración central y delegacional respecto de los temas que son tratados en este trabajo de investigación.

4.1 Hacia una nueva filosofía del Gobierno del Distrito Federal.

En los últimos 15 años, en el Distrito Federal, se han erigido nuevas potencialidades y representaciones de la sociedad. Existe una nueva realidad, susceptible de incorporarse en otra concepción de la política y del propio gobierno, con capacidad de estimular y potenciar para ir definiendo su nueva esencia. Un gobierno moderno, con una sociedad más activa y más protagónica que se ocupe más del bienestar, la legalidad ciudadana, democrática y participativa, que de grupos y clientes políticos que demandan resultados favorables a intereses parciales.

En la nueva filosofía de gobernar se deben atenderse, prioritariamente, las demandas y los reclamos concretos. Lo anterior, no significa que deban abandonarse las medidas y decisiones que afectan a la economía de la ciudad. En el Distrito Federal, aun cuando se satisfagan las exigencias concretas, no se debe cancelar la implantación de políticas radicales de desarrollo y redistribución del ingreso.

Para ser posible pensar en un nuevo estilo de gobernar en el Distrito Federal, es necesario la existencia de condiciones como la competencia política, figuras económicas independientes, ciudadanos educados y activos políticamente con sus derechos públicos garantizados.

Esta nueva filosofía, también implica un entorno democrático con la capacidad de regulación de las ofertas políticas, lo cual significa en última instancia, el hecho de que los ciudadanos puedan elegir a sus administradores públicos, así como vigilar la acción de gobierno, y someter a evaluación constante a las personas que ejercen el poder.

La modificación de las acciones de gobierno en las ciudades va aparejado a una reforma administrativa y política de la ciudad. Esto significa, no sólo ampliar la

participación gubernamental en la ciudad, implica también reordenar su capacidad de movilización, organización, asociación, pero sobre todo de la concepción en cómo abordar los problemas de la metrópoli.

Lo propuesto contribuye a que otras acciones de gobierno tengan un fin que produzca buenos resultados, por ello es necesario el mejoramiento en la comunicación y exponer resultados concretos en la gestión de gobierno.

También es impostergable, una transformación en materia presupuestaria que implique evaluaciones directas entre los recursos gastados y los resultados obtenidos y necesariamente, incluirá una nueva óptica del desempeño de las funciones públicas. En este aspecto, la optimización de los costos es importante, porque cada dependencia o entidad debe saber cuánto le van a costar sus proyectos y los beneficios a obtener.

Por ello, es fundamental, llevar a cabo una reforma de la Administración Pública del Distrito Federal para garantizar mayor coordinación, capacidad de respuesta y, a la vez, mayor descentralización de las tareas públicas del gobierno de la ciudad de México, por ello, se plantean las siguientes propuestas concretas para mejorar la relación entre ciudadanos y gobierno:

Fortalecimiento de la sociedad civil como medio fundamental para la consolidación del proceso de transición política del Distrito Federal.

Mejores oportunidades para la información y promoción de una cultura democrática para el pleno goce de los derechos políticos y ciudadanos de los habitantes del Distrito Federal.

Que las Delegaciones tengan autonomía administrativa, personalidad jurídica y patrimonio propio.

Descentralización de atribuciones a las Delegaciones, de Secretarías del Gobierno del Distrito Federal, especialmente en lo relacionado a uso de suelo y desarrollo urbano.

Que las Delegaciones expidan y autoricen sus trámites dentro de su demarcación territorial, y no esperen o soliciten respuesta de otras dependencias, salvo en los casos de que por el impacto social de una construcción o establecimiento mercantil así lo requiera.

Rediseño, adecuación y mejora de las estructuras orgánicas delegacionales tendientes a la desconcentración y descentralización de funciones.

4.2 Administración Pública y Desarrollo Social en La Magdalena Contreras.

Durante las décadas pasadas se desarrolló un marco de instituciones públicas y de instrumentos de política que respondía a las características del sistema político mexicano y no precisamente dirigido a la satisfacción de demandas sociales.

Las políticas de desarrollo social, durante largo tiempo fueron instrumentadas desde dependencias federales distintas a las del gobierno de la ciudad. Dichas políticas llevaron a un desarrollo desigual de la ciudad, caracterizada por espacios de marginación para grandes grupos de población, en tanto que en otros espacios el gasto superfluo era la constante.

La condición de la ciudad de México de ser ciudad inequitativa es un hecho irrefutable. Continuará siendo necesaria una estrategia con la pobreza en general, pero ya no únicamente con programas excepcionales sino con una verdadera reforma de las instituciones a fondo, con políticas en las cuales la superación de las carencias elementales se articule de manera efectiva con la promoción de mejores niveles de vida. Las experiencias de los últimos años, en cuanto a la operación de programas y proyectos, las mejorías en la eficiencia y eficacia del sector público, la redistribución del gasto social, la mayor conciencia sobre el problema de la pobreza, son elementos que pueden ser bien aprovechados para pasar a otro nivel de la política social.

Específicamente en la Delegación La Magdalena Contreras se deben buscar estrategias para elevar las coberturas de servicios básicos y aunque se sepa que más allá de la provisión de los mismos, la pobreza se superará con la mejoría en los salarios y empleos de grandes núcleos de población. La situación actual de la Delegación, a pesar de todo el cúmulo de programas sociales que se han emprendido, no ha mostrado una mejoría palpable en empleo, ingresos, seguridad social y seguridad pública. Esta situación es la que debe mover una reflexión profunda sobre la continuidad de las actuales políticas desarrollo social.

Aquí, cabe la pregunta de si el aparato delegacional, siga operando como hasta ahora. En cuanto a fines prácticos, debe existir una verdadera reforma orgánica e institucional en las áreas sociales y plantear un esquema que incluya a la mayoría de la población de bajos recursos, para hacerla beneficiaria de la seguridad social, pero también de la educación, vivienda y servicios urbanos.

En la delegación La Magdalena Contreras, existen extensas áreas donde los habitantes viven en la pobreza o, pero aún, la pobreza extrema, que reclaman del gobierno de la ciudad atención a sus problemas y una solución, si no inmediata, que si tome en cuenta los intereses de estos núcleos de población para definir los aspectos en que se deben dirigir las políticas de desarrollo social en este ámbito geográfico.

Las nuevas políticas sociales se deben contraponer y poner límites a la tendencia de utilizar a las políticas de bienestar como una forma viciada de intercambio social por una ciudadanía restringida y regulada.

Hoy en día, resulta insuficiente ampliar el marco institucional que ya existe, incorporándole nuevas instancias que atiendan las áreas y grupos sociales en las que se detectan insuficiencias o vacíos; de los que aquí se trata es de la necesidad de repensar a fondo la propia concepción de la política social, reidentificar a los beneficiarios, entendiéndolos de una nueva forma, más

participativa; repensar la forma en que ya no sólo el gobierno, sino toda la sociedad debe involucrarse en la atención de los problemas de la pobreza, en la redefinición del papel del marco institucional, mecanismos e instrumentos de la política social.

Concretamente en cuanto a trámites y servicios, en el proceso de resolución intervienen además de la Delegación, otras dependencias, que por su carácter y ámbito de influencia, rebasan o poseen determinadas atribuciones que están fuera del espacio de acción delegacional.

Cabe recordar que la norma establecida para el ordenamiento de la expedición de trámites se encuentra contenida en el Manual de Trámites y Servicios al Público. En dicho Manual se encuentran establecidos los tiempos de respuesta en los cuales la Delegación deberá dar contestación a las peticiones ciudadanas.

Sin embargo, cuando en la gestión de un trámite, la instancia dictaminadora se encuentra fuera del entorno delegacional⁶¹, el tiempo de respuesta a cumplir se ve violentado, ya que no es devuelto oportunamente a la delegación para su entrega al ciudadano. Esto, genera malestar entre la población, pues ve con desagrado el incumplimiento del tiempo de respuesta de su petición.

Respecto del trámite “Certificado de zonificación de uso de suelo”, que es recibido por la Delegación a través de la Ventanilla Única y remitido a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda para su autorización, dicho documento es indispensable presentarlo cuando se desea abrir un negocio, o bien cuando se desea construir ya que establece los niveles permitidos para la construcción, así como el porcentaje de área libre.

⁶¹ Es el caso de la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica respecto de la autorización de factibilidad de servicios de agua potable y drenaje; y de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda en lo que respecta a certificaciones de uso de suelo.

Aproximadamente un 85 por ciento de los trámites tienen que ver fundamentalmente con el uso de suelo y todas sus variantes; la tardanza o dilación en la expedición del certificado de uso de suelo por parte de la Secretaría de Desarrollo Urbano, afecta gravemente tanto a la ciudadanía, como a la Delegación, a quien en última instancia se percibe como la parte “burócrata” del proceso.

Es de destacar que dicha situación no es exclusiva de la delegación La Magdalena Contreras, sino que es general para las 16 delegaciones del Distrito Federal.

Por ello, la propuesta de que el certificado de zonificación de uso de suelo sea expedido y autorizado por la Delegación, específicamente por el Delegado y el Subdelegado de Obras y Desarrollo para asegurar su confiabilidad y legalidad con base en los Programas Delegacionales de Desarrollo Urbano; además se cuenta con la capacidad técnica y de recursos humanos para lograr dicha propuesta.

Por ende, la Atención Ciudadana en la Delegación La Magdalena Contreras, si bien se encuentra en una situación más favorable que hace años es necesario, ahondar en los cambios administrativos y tecnológicos, por lo que las propuestas específicas, para beneficiar en primera y última instancia al ciudadano, y promover un mejor funcionamiento administrativo son:

Participación de la comunidad, -vía representantes de Comités Vecinales- en mesas de trabajo, para manifestar opiniones sobre los servicios prestados en la Ventanilla Única y el Centro de Servicios y Atención Ciudadana (CESAC) de la Delegación La Magdalena Contreras.

Eficientar la Unidad de Atención Ciudadana (UNAC) como área de captación y seguimiento de demanda ciudadana.

Optimizar los sistemas informáticos utilizados en la Ventanilla Única y el CESAC, para la mejora continua de procesos administrativos y operativos y mejor evaluación de los mismos.

Fortalecer las áreas operativas en la Delegación La Magdalena Contreras, con equipo informático actualizado y conexión en red con áreas receptoras de la demanda.

Sistematización del proceso de medición de indicadores, vinculado con el sistema informático utilizado en la Ventanilla Única y CESAC de La Magdalena Contreras.

Homologar, entre coordinadores y subdirectores, criterios de interpretación y aplicación de leyes, reglamentos y Manual de Trámites y Servicios, para la resolución de gestiones en áreas operativas.

Una campaña permanente de difusión de los servicios de la UNAC, en edificios delegacionales, así como anuncios en las principales vialidades de la Delegación La Magdalena Contreras (Av. San Jerónimo, Av. San Bernabé, Av. Luis Cabrera y Av. México).

Reforzar al CESAC como única vía de ingreso de demandas de servicio.

Integrar un padrón confiable de establecimientos mercantiles de La Magdalena Contreras par llevar un seguimiento adecuado de la actividad mercantil.

Que las áreas operativas de la Delegación consideren acciones de modernización, como parte de sus funciones, ya que durante el periodo de la investigación, no se observaron dicho tipo de acciones.

Ampliar el horario de servicio de la UNAC de las 9:00 a 18:00 horas, con el objeto de dar al ciudadano más oportunidad para el ingreso de sus demandas y trámites.

4.3 El nuevo perfil del servidor público.

Una parte primordial del cambio, lo constituye un mejoramiento del personal como parte del “rediseño de la administración del personal y la formación, capacitación y especialización de los servidores públicos, tanto operativos como de mando, con la finalidad de avanzar hacia la profesionalización plena del servicio público en el Distrito Federal” ⁶².

⁶² **Programa para el Desarrollo del Distrito Federal 1995-2000**, Diario Oficial de la Federación, 1 de noviembre de 1995, p. 60.

En este contexto, el administrador público moderno tiene un papel protagónico como agente promotor del cambio tanto en el ámbito personal como en el institucional, para defender el legítimo interés de los ciudadanos y su justo reclamo de servicios oportunos, con la calidad requerida para satisfacer sus necesidades.

Respecto al desempeño de los servidores públicos a nivel Delegación del Distrito Federal, puede decirse que deben poseer mayor capacidad administrativa para hacer más con los recursos limitados con que cuentan, por ello debe abatirse el problema de la ausencia de capacitación de los mandos medios e inclusive de los superiores, ya que no cuentan con una capacitación permanente tanto técnica como administrativa para los cargos que ocupan.

En este esquema de modernización de las estructuras administrativas, cobra especial relevancia la profesionalización de los servidores públicos, como instrumento necesario que permite dignificar la función pública y que tenga una verdadera vocación de servicio a la sociedad. Es decir, quien aspire a desempeñarse como servidor público debe contar con dos elementos indispensables: preparación académica y profesional, y el compromiso social ante la comunidad que administra.

También, debe haber dos vertientes en la especialización del servidor público: política y administrativa. La primera, dirigida, principalmente a la solución y atención de las demandas ciudadanas así como los procesos de negociación que comprende la misma, en tanto que la segunda, a fin de procurar la correcta racionalización y distribución de los recursos públicos.

Otro elemento vital y que se ha venido planteando con insistencia, aunque instrumentando con deficiencia, es la introducción de un Servicio Civil de Carrera que permita, tanto a los actuales como a los nuevos servidores públicos competir por un puesto en el gobierno, que se reflejará en una mejor administración del aparato público.

Además debe existir un verdadero sistema de evaluación de los servidores públicos para una mejor medición de los resultados que de la gestión que desarrollan éstos, y su permanencia en el cargo público dependa de su capacidad administrativa y no de los tiempos y cambios políticos como se ha venido dando hasta la actualidad.

La pérdida de confianza en instancias delegacionales, en muchos casos, se ha presentado como consecuencia de no contar en todos los casos con personal debidamente preparado y capacitado. Conforme haya más claridad en los perfiles para ocupar un cargo en el gobierno, existirá más eficacia y eficiencia en las delegaciones.

La tarea no es fácil, ya que presenta muchos y variados obstáculos, pero en cada acción emprendida se debe tener la obligación profesional y moral de pugnar por el cambio radical de prácticas y mentalidades que no corresponden a los tiempos actuales. Con base en lo anterior, se plantean las siguientes propuestas, con relación a los servidores públicos:

Implantación del Servicio Público de Carrera en el Gobierno del Distrito Federal.

Impartición de cursos especializados para la capacitación y actualización de servidores públicos de la UNAC y personal de áreas operativas que participan en la resolución de trámites y atención a la demanda de servicios.

Participación más activa y comprometida de servidores públicos en el proceso de medición y evaluación.

Proporcionar elementos teórico prácticos de leyes y reglamentos al servidor público, par la aplicación y orientación a la ciudadanía.

Promover el intercambio de experiencias interdelegacionales de servidores públicos involucrados en áreas de atención directa al público.

Especialización de los servidores públicos de la UNAC y áreas operativas, respecto al uso de suelo y desarrollo urbano de la Delegación La Magdalena Contreras.

Como parte de la profesionalización, que los servidores públicos de la UNAC en La Magdalena Contreras cuenten como mínimo con estudios de licenciatura.

4.4 Hacia una Administración Pública más legítima y legal.

La Administración Pública, en cualquiera de sus niveles, federal, estatal o municipal, para ser eficaz, eficiente y estar en condiciones de responder de manera óptima a las crecientes de mandas de los particulares, requiere modernizarse, tanto como lo exija el desarrollo mismo de la sociedad.

La Administración Pública debe orientar sus políticas hacia el logro de transformaciones sustentadas en un amplio consenso social, asentándose en una concepción de un gobierno flexible, sin perjuicio de atacar en todas las direcciones las inequidades sociales, sin caer en el error de las simples promesas de un mejor futuro para obtener el respaldo de la población; así, se debe partir de la noción, de creer en la posibilidad de una sociedad más justa y la búsqueda de la misma.

En la Administración Pública, la ciudadanía no tiene el derecho de elección como en el libre mercado puesto que solo existe una Administración Pública, por ello, no le queda más opción que el de aceptar el bueno o malo nivel de servicio que se le da en alguna dependencia o entidad; por lo anterior, es necesario procurar la satisfacción del ciudadano, porque de esta manera se tendrá más consenso por parte de la sociedad.

El objetivo fundamental de la Administración Pública del Distrito Federal es administrar con eficiencia, eficacia y honestidad los recursos públicos y, por ende, su distribución racional respecto a los intereses de la población en su conjunto y en observancia del marco jurídico vigente.

Dirigir un órgano de la Administración Pública local como es una Delegación, implica no sólo la búsqueda permanente de la racionalidad y honestidad, sino también tener el compromiso de ejercer responsablemente el poder que se ha conferido ante la comunidad, ya que, políticamente, es a ésta a quien debe rendir cuentas y obtener resultados.

En el Distrito Federal, es en una Delegación donde las personas acceden de manera tangible a los servicios urbanos, que implican una parte fundamental en la esfera social de la ciudadanía y que determinan la calidad de vida en la ciudad.

Es necesario intensificar y hacer efectiva la participación ciudadana en la gestión de gobierno, ya que hasta ahora “su eficacia ha sido muy limitada puesto que en los hechos excluyó o subordinó la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos. Así, es posible identificar distintos instrumentos: audiencias públicas, referéndum, plebiscito, iniciativa popular, algunos de los cuales jamás han sido activados aun cuando exista en los respectivos cuerpos legislativos”⁶³, y es impostergable buscar nuevas formas de participación de los individuos.

Se debe profundizar en el fortalecimiento de la delegación La Magdalena Contreras, como órgano político-administrativos tanto en su estructura organizacional como en la ampliación de atribuciones legales.

El objetivo es transformarla en elemento y unidad de administración urbana, con más autonomía y mejor capacidad de operación a fin de responder a la tendencia de mayor democratización y participación ciudadana, con el objeto de que las decisiones sean más cercanas a los intereses de la comunidad.

Es vital ahondar en el cambio político y administrativo con el objeto de descentralizar hacia las delegaciones más recursos económicos, materiales,

⁶³ Ziccardi, Alicia. **Gobernabilidad y Participación Ciudadana en la Ciudad Capital**, Editorial Miguel Angel Porrúa – Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, México, 1998, p. 31.

humanos y reforzar las estrategias de modernización en estas instancias de gobierno, con el fin de dar más eficiencia a las gestiones y tareas públicas.

Se propone establecer un esfuerzo permanente para descentralizar la toma de decisiones, buscando su traslado a las Delegaciones en el marco de las posibilidades y en el contexto de su nueva concepción como Gobiernos Locales con mayores atribuciones respecto a la Administración Central, con la finalidad de fijar las bases que impulsen y fomenten la construcción de una Ciudad con desarrollo sustentable, que le permita alcanzar equilibrios de largo plazo en las relaciones sociales y el entorno natural, teniendo como eje rector una cultura de calidad y el mejoramiento continuo en la prestación de servicios urbanos del gobierno del Distrito Federal.

Como punto final se recuerda que a partir de fines del año 2000 las delegaciones se constituirán en gobiernos locales similares a los municipales; esta posición muy particular del Distrito Federal hace aún más arduo el proceso de modernización del gobierno y poderes locales, ya que se relaciona con una interacción de poderes que todavía se está discutiendo y perfilando.

CONCLUSIONES

La falta de organización, la ausencia de resultados y la desconfianza de la ciudadanía en general, son factores que forzaron al gobierno mexicano en sus tres niveles -Federal, Estatal y Municipal-, a iniciar proyectos y programas con el objeto de mejorar la calidad de los servicios que presta a la población.

Por lo tanto, se puede concluir que la ineficiencia e ineficacia de la acción gubernamental en la Administración Pública del Distrito Federal sí ha sido motivo para la innovación y generación de medidas de desarrollo administrativo con el fin de satisfacer las expectativas de los ciudadanos en lo relativo a trámites y servicios, además de recuperar consenso y legitimidad entre la sociedad.

Para la introducción de un nuevo método de trabajo, es indispensable que un órgano de Administración Pública, reconozca los errores e incapacidades en que cae a fin de proceder a un perfeccionamiento paulatino de las tareas públicas. En los últimos años, las acciones de gobierno se distancian cada vez más de las expectativas de la población por lo que resultó necesario buscar novedosas formas de trabajo para solventar el deterioro de la imagen gubernamental que se ha venido presentando, insistentemente en el Distrito Federal.

También, en la Delegación La Magdalena Contreras con la ejecución del mejoramiento de procesos en lo que a trámites y servicios se refiere, se logró una mejora creciente en la satisfacción de la ciudadanía, tal como lo pudo constatar la encuesta que sobre el particular se llevo a cabo en las oficinas de la Coordinación de Ventanilla Única y la Coordinación del Centro de Servicios y Atención Ciudadana. Dicha mejoría generó el consenso necesario tanto en la población como en los servidores públicos para profundizar en la modernización administrativa con el objeto de otorgar más y mejores servicios a la comunidad.

Un factor total para que el proceso de modernización fuera exitoso, es la construcción y consolidación de la cultura administrativa, es decir, la incorporación

en los trabajos diarios de una serie de usos y costumbres a fin de facilitar las relaciones entre el gobierno y ciudadanos.

Por ende, como parte de los cambios implementados con el mejoramiento de procesos y su nivel de introducción en el órgano de gobierno delegacional, fue posible modificar de manera sensible y tangible la cultura organizacional que se venía desarrollando en las oficinas que tenían atención al público.

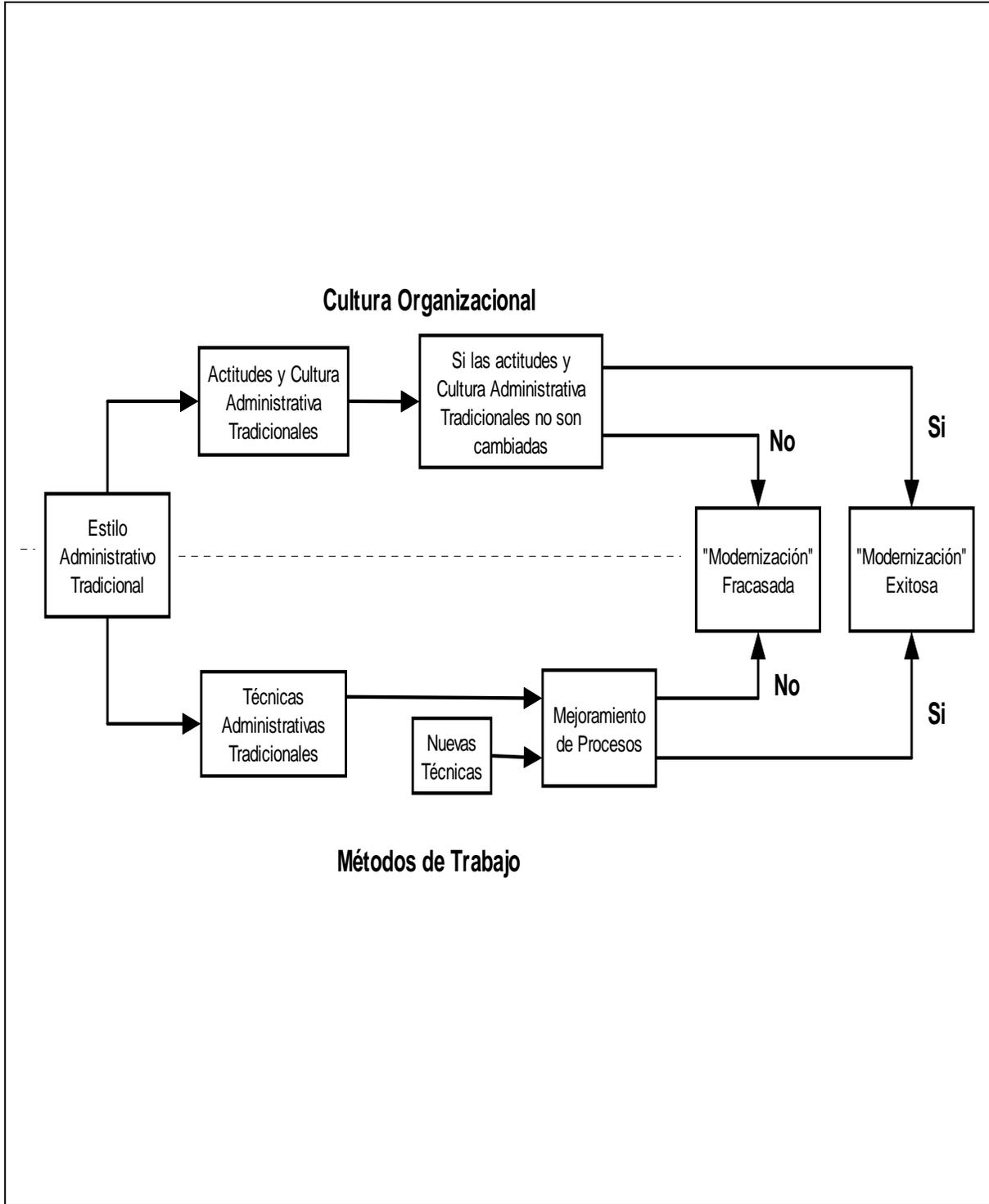
Con el mejoramiento de procesos, se logró cambiar el enfoque prevaleciente de dar una atención deficiente a los ciudadanos por una actitud de servicio, reconociendo en el individuo a la razón de ser de la organización pública y elemento vital para la legitimidad del gobierno. Ello implicar contar con una nueva herramienta de trabajo que dio resultados como parte del proceso de alcanzar una Administración Pública visionaria, adaptable y sustentada en principios de autonomía, flexibilidad y mérito, por lo que fue posible hablar de un aparato público más eficaz, eficiente, honesto transparente y confiable en percepción de la ciudadanía.

A diferencia de otro tipo de acciones de modernización administrativa, en ésta se privilegió al factor humano por sobre los materiales, ya que es el primero, el verdadero factor de decisión política y administrativa

Otro factor para el éxito del mejoramiento de procesos, fue la continuidad que se dio a este tipo de política de modernización administrativa; a pesar de un cambio de gobierno de la Ciudad de México, se decidió profundizar en el proceso de cambio que se venía operando, e incluso, se apoyó y consolidó con la creación de las Unidades de Atención Ciudadana.

Se concluye además, que cada vez existen menos recursos públicos y un crecimiento en la demanda de más servicios por parte de la sociedad, por lo que el servidor público debe ser capaz de agudizar su sentido de racionalidad y ejercer los recursos públicos de una manera responsable y ética con el fin de beneficiar a un mayor número de habitantes del entorno social.

ANEXO 1 INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MODERNIZACIÓN DE MÉTODOS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



ANEXO 2 ACUERDO QUE DISPONE LAS ACCIONES CONCRETAS QUE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, DEBERÁN INSTRUMENTAR PARA LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA A FIN DE REDUCIR, AGILIZAR Y DAR TRANSPARENCIA A LOS PROCEDIMIENTOS Y TRÁMITES QUE SE REALIZAN ANTE ELLAS, PUBLICADO EL 8 DE AGOSTO DE 1984 EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN.

ARTICULO CUARTO.- Las dependencias y entidades deberán simplificar prioritariamente aquellos tramites y procedimientos que no requieran reformas a leyes o reglamentos, en tanto basten para ello disposiciones administrativas o resoluciones de los titulares respectivos.

En el proceso de simplificación a que se refiere el párrafo anterior, deberán considerarse las siguientes acciones prácticas, que se señalan de manera enunciativa, sin perjuicio de incorporar otras que tomen en cuenta la naturaleza y particularidades de las respectivas dependencias o entidades:

- a) Ampliar los plazos para el cumplimiento de las obligaciones periódicas a cargo de los ciudadanos.
- b) Revisar los plazos de vigencia de documentos o actos jurídicos sujetos a renovación periódica, cuya omisión produzca la caducidad, procurando conferirles vigencia más amplia y cuando ello sea posible, otorgarles el carácter de permanentes.
- c) Facilitar al Público los medios de acreditación o identificación permanente cuando en forma recurrente, tengan que tramitar asuntos ante una misma dependencia o entidad.
- d) Sustituir por el uso de tarjetas o documentos permanentes la tramitación, expedición y notificación de boletas, formularios y procedimientos de cobro, para el pago de obligaciones periódicas de cuota fija.
- e) Pugnar por el establecimiento de cuotas fijas para pagos periódicos, de manera que los ajustes para la liquidación exacta se hagan en forma anual, procurando la eliminación de molestias a los ciudadanos por constantes lecturas, visitas, distribución y pérdida de boletas sobre cobro de derechos por servicios públicos.
- f) Utilizar a las sociedades nacionales de crédito e instituciones nacionales de crédito para efectos de pagos y cobros, empleando sus servicios para la aplicación de tarifas de tarifas con reglas claras que no admitan variación de precios oficiales.
- g) Establecer sistemas de coordinación entre las dependencias y, en su caso, entidades de la Administración Pública Federal para que, cuando se trate del desahogo de asuntos que por disposición de la ley deban tramitarse ante varias dependencias o entidades, se establezcan métodos que permitan uniformar, reducir y simplificar los trámites y los informes a que están obligados los interesados.

Cuando dichos trámites o informes deban satisfacerse en varias unidades administrativas de una misma dependencia, ésta adoptará las medidas para reducir y simplificar los trámites, los informes y las instancias y, en los casos en

que ello sea posible, establecer un solo canal para el desahogo de procedimientos.

h) Revisar la práctica de exigir que se acredite previamente al desahogo de un trámite estar al corriente de las obligaciones y requisitos con otra u otras dependencias, cuando sean éstas las obligadas a vigilar y llevar el registro de cumplimiento o incumplimiento de obligaciones de los ciudadanos, para eliminar requisitos no exigidos por la Ley.

i) Introducir criterios de tasas porcentuales o cualquier otro que dinamice los topes o rangos que se establezcan en la delegación de facultades y clasificación de operaciones, y que eviten la inoperatividad por la obsolescencia de los mismos.

j) Eliminar, en la secuela de los procedimientos administrativos, la solicitud de documentación y acreditación que ya fueron requeridos en pasos o instancias previos.

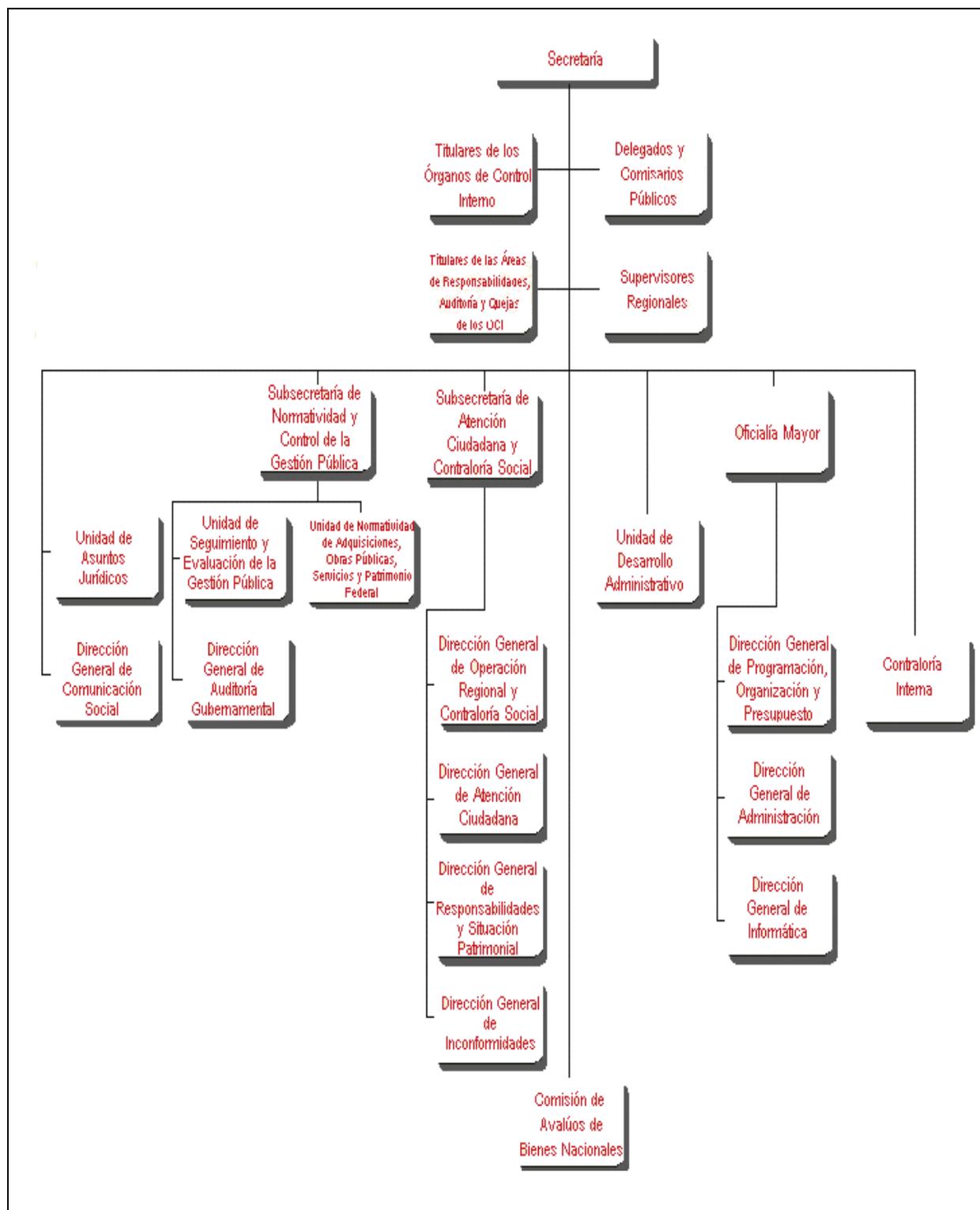
k) Fijar, en los asuntos que lo permitan, plazos límites para su resolución, estableciéndose que se operará la resolución tácita en sentido favorable a los interesados, en los casos de que no se dé solución expresa al planteamiento de que se trate, dentro de dicho plazo.

l) Ampliar y complementar la delegación de facultades en órganos regionales para la resolución eficiente de los asuntos en las propias localidades, fomentando la descentralización y desconcentración de la Administración Pública Federal.

m) Introducir criterios flexibles de diferenciación en la atención de los asuntos, que consideren: tamaño, monto en dinero, complejidad, continuidad u ocasionalidad y mayor o menor vinculación con las prioridades nacionales de los mismos; y

n) Eliminar autorizaciones redundantes, solicitudes excesivas de información de detalle en materia presupuestal y exigencia de trámites que entorpecen la actividad, mediante la exhibición de reglas claras y sencillas que resulten exigibles, permitan la corresponsabilidad en el gasto público, y eliminen el excesivo papeleo.

ANEXO 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA DE LA SECRETARÍA DE CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO CONFORME A SU MANUAL DE ORGANIZACIÓN, VERSIÓN 1998.



ANEXO 4 ATRIBUCIONES DE LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO CONFORME A LAS MODIFICACIONES DEL ARTÍCULO 37 DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL PUBLICADAS EL 28 DE DICIEMBRE DE 1994 EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN.

A la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I. Organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental. Inspeccionar el ejercicio del gasto público federal, y su congruencia con los presupuestos de egresos;

II. Expedir las normas que regulen los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal, para lo cual podrá requerir de las dependencias competentes, la expedición de normas complementarias para el ejercicio del control administrativo;

III. Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización así como asesorar y apoyar a los órganos de control interno de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;

IV. Establecer las bases generales para la realización de auditorías en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como realizar las auditorías que se requieran a las dependencias y entidades en sustitución o apoyo de sus propios órganos de control;

V. Vigilar el cumplimiento, por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio, fondos y valores;

VI. Organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a fin de que los recursos humanos, patrimoniales y los procedimientos técnicos de la misma, sean aprovechados y aplicados con criterios de eficiencia, buscando en todo momento la eficacia, buscando en todo momento la eficacia, descentralización, desconcentración y simplificación administrativa. Para ello, podrá realizar o encomendar las investigaciones, estudios y análisis necesarios sobre estas materias, y dictar las disposiciones administrativas que sean necesarias al efecto, tanto para las dependencias como para las entidades de la Administración Pública Federal;

VII. Realizar, por sí o a solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o de la coordinadora del sector correspondiente, auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con el objeto de

promover la eficiencia en su gestión y propiciar el cumplimiento de los objetivos contenidos en sus programas;

VIII. Inspeccionar y vigilar, directamente o a través de los órganos de control, que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal cumplan con las normas y disposiciones en materia de sistemas de registro y contabilidad, contratación y remuneraciones de personal, contratación de adquisiciones, arrendamientos, servicios, y ejecución de obra pública, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de la Administración Pública Federal;

IX. Opinar, previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas de contabilidad y de control en materia de programación, presupuestación, administración de recursos humanos, materiales y financieros, así como sobre los proyectos de normas en materia de contratación de deuda y de manejo de fondos y valores que formule la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

X. Designar a los auditores externos de las entidades, así como normar y controlar su desempeño;

XI. Designar, para el mejor desarrollo del sistema de control y evaluación gubernamentales, delegados de la propia Secretaría ante las dependencias y órganos desconcentrados de la Administración Pública Federal centralizada, y comisarios en los órganos de gobierno o vigilancia de las entidades de la Administración Pública Paraestatal;

XII. Opinar previamente sobre el nombramiento, y en su caso, solicitar la remoción de los titulares de las áreas de control de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Tanto en este caso, como en los de las dos fracciones anteriores, las personas propuestas o designadas deberán reunir los requisitos que establezca la Secretaría;

XIII. Colaborar con la Contaduría Mayor de Hacienda para el establecimiento de los procedimientos necesarios que permitan a ambos órganos el mejor cumplimiento de sus respectivas responsabilidades;

XIV. Informar periódicamente al Ejecutivo Federal, sobre el resultado de la evaluación respecto de la gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de aquellas que hayan sido objeto de fiscalización, e informar a las autoridades competentes, cuando proceda del resultado de tales intervenciones y, en su caso, dictar las acciones que deban desarrollarse para corregir las irregularidades detectadas;

XV. Recibir y registrar las declaraciones patrimoniales que deban presentar los servidores públicos de la Administración Pública Federal, y verificar su contenido mediante las investigaciones que fueren pertinentes de acuerdo con las disposiciones aplicables;

XVI. Atender las quejas e inconformidades que presenten los particulares con motivo de convenios o contratos que celebren con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, salvo los casos en que otras leyes establezcan procedimientos de impugnación diferentes;

XVII. Conocer e investigar las conductas de los servidores públicos, que puedan constituir responsabilidades administrativas; aplicar las sanciones que correspondan en los términos de ley y, en su caso, presentar las denuncias correspondientes ante el Ministerio Público, prestándose para tal efecto la colaboración que le fuere requerida;

XVIII. Autorizar, conjuntamente con la Secretaría de Hacienda Crédito Público, en el ámbito de sus respectivas competencias, las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y sus modificaciones, así como registrar dichas estructuras para efectos de desarrollo y modernización de los recursos humanos;

XIX. Establecer normas, políticas y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos, desincorporación de activos, servicios y obras públicas de la Administración Pública Federal;

XX. Conducir la política inmobiliaria de la Administración Pública Federal salvo por lo que se refiere a las playas, zona federal marítimo terrestre, terrenos ganados al mar o cualquier depósito de aguas marítimas y demás zonas federales;

XXI. Expedir normas técnicas, autorizar y, en su caso, proyectar, construir, rehabilitar, conservar o administrar, directamente o a través de terceros, los edificios públicos y, en general, los bienes inmuebles de la Federación, a fin de obtener el mayor provecho del uso y goce de los mismos. Para tal efecto, la Secretaría podrá coordinarse con estados y municipios, o bien con los particulares y con otros países;

XXII. Administrar los inmuebles de propiedad federal, cuando no estén asignados a alguna dependencia o entidad;

XXIII. Regular la adquisición, arrendamiento, enajenación, destino o afectación de los bienes inmuebles de la Administración Pública Federal y, en su caso, representar el interés de la Federación; así como expedir las normas y procedimientos para la formulación de inventarios y para la realización y actualización de los avalúos sobre dichos bienes que realice la propia Secretaría, o bien, terceros debidamente autorizados para ello.

ANEXO 5 ATRIBUCIONES DE LAS DELEGACIONES CONFORME AL ARTICULO 39 DE LA LEY ORGANICA DE LA ADMINSTRACION PUBLICA DEL DISTRITO FEDERAL.

Corresponde a los titulares de los Organos Politico-Administrativos de cada demarcación territorial.

- I. Legalizar las firmas de sus subalternos, y certificar y expedir copias y constancias de los documentos que obren en los archivos de la Delegación;
- II. Expedir licencias para ejecutar obras de construcción, ampliación, reparación o demolición de edificaciones o instalaciones o realizar obras de construcción, reparación y mejoramiento de instalaciones subterráneas, con apego a la normatividad correspondiente;
- III. Otorgar licencias de fusión, subdivisión, relotificación, de conjunto y de condominios; así como autorizar los números oficiales y alineamientos, con apego a la normatividad correspondiente;
- IV. Expedir, en coordinación con el Registro de los Planes y Programas de Desarrollo Urbano las certificaciones de uso del suelo en los términos de las disposiciones jurídicas aplicables;
- V. Otorgar autorizaciones para la instalación de anuncios en vía pública y en construcciones y edificaciones en los términos de las disposiciones jurídicas aplicables;
- VI. Otorgar permisos para el uso de la vía pública, sin que se afecte la naturaleza y destino de la misma en los términos de las disposiciones jurídicas aplicables;
- VII. Autorizar los horarios para el acceso a las diversiones y espectáculos públicos, vigilar su desarrollo y, en general, el cumplimiento de disposiciones jurídicas aplicables;
- VIII. Velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares y demás disposiciones jurídicas y administrativas, levantar actas por violaciones a las mismas, calificarlas e imponer las sanciones que corresponda, excepto las de carácter fiscal;
- IX. Proporcionar, en coordinación con las autoridades federales competentes, los servicios de filiación para identificar a los habitantes de la demarcación territorial y expedir certificados de residencia a personas que tengan su domicilio dentro de los límites de la demarcación territorial;
- X. Coordinar sus acciones con la Secretaría de Gobierno para aplicar las políticas demográficas que fijen la Secretaría de Gobernación y el Consejo Nacional de Población;
- XI. Intervenir en las juntas de reclutamiento, del Servicio Militar Nacional;
- XII. Elaborar y mantener actualizado el padrón de los giros mercantiles que funcionen en su jurisdicción y otorgar licencias y autorizaciones de funcionamiento de los giros sujetos a las leyes y reglamentos aplicables;
- XIII. Formular y ejecutar programas de apoyo a la participación de la mujer en los diversos ámbitos del desarrollo pudiendo coordinarse con otras instituciones, públicas o privadas, para la implementación de los mismos. Estos programas deberán ser formulados de acuerdo a las políticas generales que al efecto determine la Secretaría de Gobierno;

ANEXO 5 Continuación.

- XIV. Formular, ejecutar y vigilar el Programa de Seguridad Pública de la Delegación en coordinación con las Dependencias competentes;
- XV. Establecer y organizar un comité de seguridad pública como instancia colegiada de consulta y participación ciudadana en los términos de las disposiciones jurídicas aplicables;
- XVI. Ejecutar las políticas generales de seguridad pública que al efecto establezca el Jefe de Gobierno;
- XVII. Emitir opinión respecto al nombramiento del Jefe de Sector de Policía que corresponda en sus respectivas jurisdicciones;
- XVIII. Presentar ante el Secretario competente los informes o quejas sobre la actuación y comportamiento de los miembros de los cuerpos de seguridad, respecto de actos que presuntamente contravengan las disposiciones, para su remoción conforme a los procedimientos legalmente establecidos;
- XIX. Ordenar y ejecutar las medidas administrativas encaminadas a mantener o recuperar la posesión de bienes del dominio público que detecten particulares, pudiendo ordenar el retiro de obstáculos que impidan su adecuado uso;
- XX. Proponer la adquisición de reservas territoriales necesarias para el desarrollo urbano de su territorio; y la desincorporación de inmuebles del Patrimonio del Distrito Federal que se encuentren dentro de su demarcación territorial, de conformidad con lo dispuesto por la ley de la materia;
- XXI. Solicitar al Jefe de Gobierno, a través de la Secretaría de Gobierno, y por considerarlo de utilidad pública, la expropiación o la ocupación total o parcial de bienes de propiedad privada, en los términos de las disposiciones jurídicas aplicables;
- XXII. Prestar asesoría jurídica gratuita en materia civil, penal, administrativa y del trabajo, en beneficio de los habitantes de la respectiva demarcación territorial;
- XXIII. Administrar los Juzgados Cívicos y los Juzgados del Registro Civil;
- XXIV. Coordinar con los organismos competentes la colaboración que les soliciten para el proceso de regularización de la tenencia de la tierra;
- XXV. Prestar los servicios públicos a que se refiere esta ley, así como aquellos que las demás determinen, tomando en consideración la previsión de ingresos y presupuesto de egresos del ejercicio respectivo;
- XXVI. Dar mantenimiento a los monumentos públicos, plazas típicas o históricas, y obras de ornato, propiedad del Distrito Federal, así como participar, en los términos del Estatuto y de los convenios correspondientes, en el mantenimiento de aquellos de propiedad federal, que se encuentren dentro de su demarcación territorial;
- XXVII. Prestar el servicio de limpia, en sus etapas de barrido de las áreas comunes, vialidades y demás vías públicas, así como de recolección de residuos sólidos, de conformidad con la normatividad que al efecto expida la Dependencia competente;

ANEXO 5 Continuación.

- XXVIII. Proponer a la Dependencia competente la aplicación de las medidas para mejorar la vialidad, circulación y seguridad de vehículos y peatones en las vialidades primarias;
- XXIX. Autorizar, con base en las normas que al efecto expida la Secretaría de Transportes y Vialidad, y una vez realizados los estudios pertinentes, la ubicación, el funcionamiento y las tarifas que se aplicarán para los estacionamientos públicos de su jurisdicción;
- XXX. Ejercer las funciones de vigilancia y verificación administrativa sobre el funcionamiento y la observancia de las tarifas en los estacionamientos públicos establecidos en su jurisdicción, así como aplicar las sanciones respectivas;
- XXXI. Rehabilitar y mantener escuelas, así como construir, rehabilitar y mantener bibliotecas, museos y demás centros de servicio social, cultural y deportivo a su cargo, así como atender y vigilar su adecuado funcionamiento, de conformidad con la normatividad que al efecto expida la Dependencia competente;
- XXXII. Prestar el servicio de alumbrado público en las vialidades y mantener sus instalaciones en buen estado y funcionamiento, de conformidad con la normatividad que al efecto expida la Dependencia competente;
- XXXIII. Construir, rehabilitar y mantener los parques públicos que se encuentren a su cargo, de conformidad con la normatividad que al efecto expida la Dependencia competente;
- XXXIV. Construir, rehabilitar, mantener y, en su caso, administrar, los mercados públicos, de conformidad con la normatividad que al efecto expida la Dependencia competente;
- XXXV. Coadyuvar con el cuerpo de bomberos y el de rescate del Distrito Federal, para la prevención y extinción de incendios y otros siniestros que pongan en peligro la vida y el patrimonio de los habitantes;
- XXXVI. Prestar en forma gratuita, servicios funerarios cuando se trate de personas indigentes, cuando no haya quien reclame el cadáver o sus deudos carezcan de recursos económicos;
- XXXVII. Proponer las modificaciones al Programa Delegacional y a los Programas Parciales de su demarcación territorial;
- XXXVIII. Realizar campañas de salud pública, en coordinación con las autoridades federales y locales que correspondan;
- XXXIX. Coordinar con otras dependencias oficiales, instituciones públicas o privadas y con los particulares, la prestación de los servicios médicos asistenciales;
- XL. Prestar el servicio de información actualizada en materia de planificación, contenida en el programa delegacional y en los programas parciales de su demarcación territorial;

ANEXO 5 Continuación.

- XLII. Administrar los centros sociales e instalaciones recreativas y de capacitación para el trabajo y los centros deportivos cuya administración no esté reservada a otra unidad administrativa;
- XLIII. Efectuar ceremonias públicas para conmemorar acontecimientos históricos de carácter nacional o local, y organizar actos culturales, artísticos y sociales, así como promover el deporte y el turismo, en coordinación con las áreas centrales correspondientes;
- XLIV. Promover los valores de la persona y de la sociedad así como fomentar las actividades que propendan a desarrollar el espíritu cívico, los sentimientos patrióticos de la población y el sentido de solidaridad social;
- XLV. Establecer e incrementar relaciones de colaboración con organizaciones e instituciones cuyas finalidades sean de interés para la comunidad;
- XLVI. Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus atribuciones, así como celebrar, otorgar y suscribir los contratos, convenios y demás actos jurídicos de carácter administrativo o de cualquier otra índole dentro del ámbito de su competencia, necesarios para el ejercicio de sus funciones y en su caso de las unidades administrativas que les estén adscritas, con excepción de aquellos contratos y convenios a que se refiere el artículo 20, párrafo primero, de esta Ley. También podrán suscribir aquellos que les sean señalados por delegación o les correspondan por suplencia. El Jefe de Gobierno podrá ampliar o limitar el ejercicio de las facultades a que se refiere esta fracción;
- XLVII. Atender el sistema de orientación, información y quejas;
- XLVIII. Proponer y ejecutar las obras tendientes a la regeneración de barrios deteriorados y, en su caso, promover su incorporación al patrimonio cultural;
- XLIX. Formular los programas que servirán de base para la elaboración de su anteproyecto de presupuesto;
- L. Participar con propuestas para la elaboración del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal y en los programas especiales, que se discutan y elaboren en el seno del Comité de Planeación para el Desarrollo del Distrito Federal;
- L. Administrar los recursos materiales y los bienes muebles e inmuebles asignados a la Delegación, de conformidad con las normas y criterios que establezcan las dependencias centrales;
- LI. Realizar ferias, exposiciones y congresos vinculados a la promoción de actividades industriales, comerciales y económicas en general, dentro de su demarcación territorial;
- LII. Construir, rehabilitar y mantener las vialidades secundarias, así como las guarniciones y banquetas requeridas en su demarcación;
- LIII. Construir, rehabilitar y mantener puentes, pasos peatonales y reductores de velocidad en las vialidades primarias y secundarias de su demarcación, con base en los lineamientos que determinen las dependencias centrales;

ANEXO 5 Continuación.

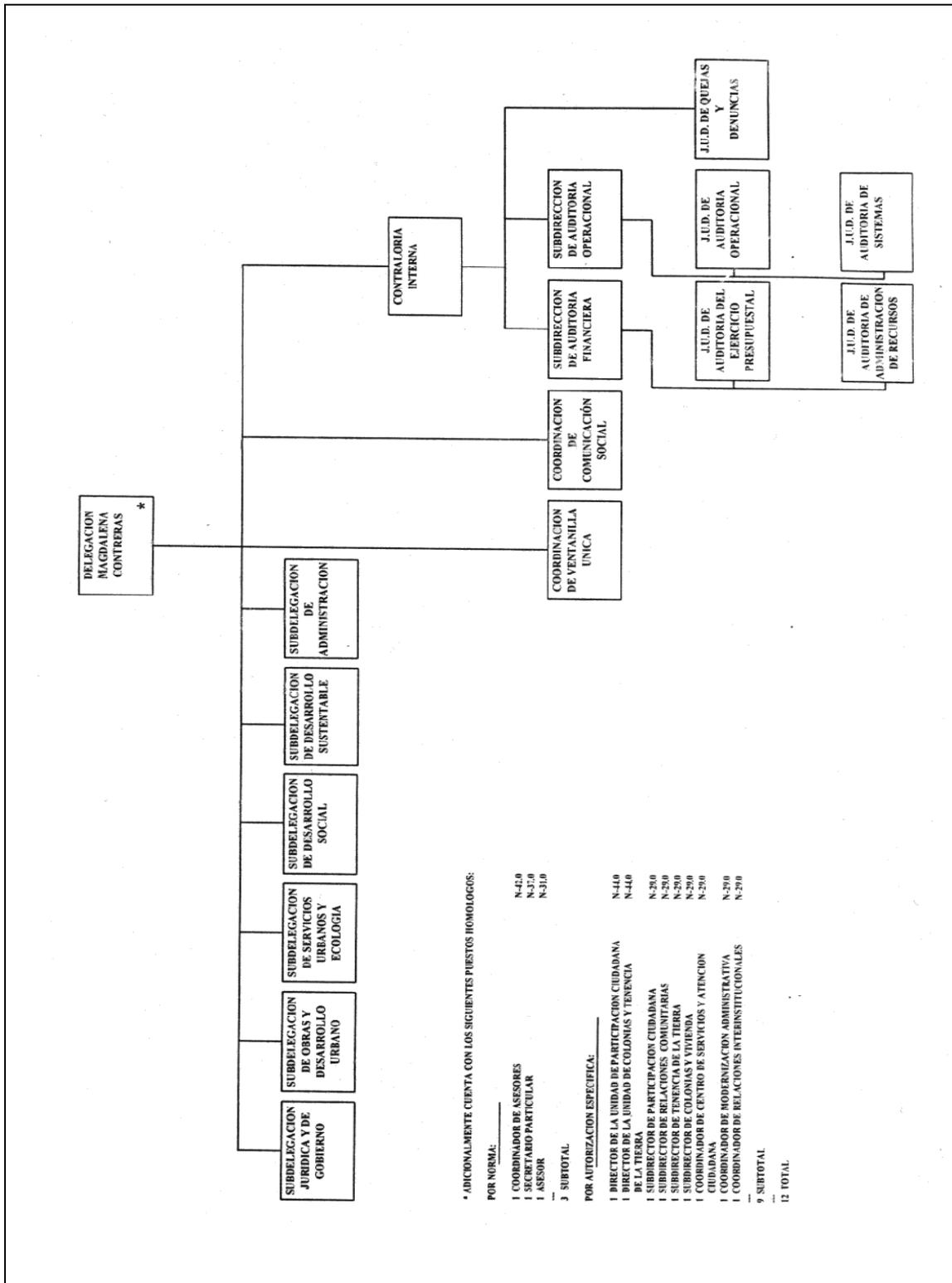
- LIV. Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas a ellos adscritas;
- LV. Dictar las medidas necesarias para el mejoramiento administrativo de las unidades a ellos adscritas y proponer al Jefe de Gobierno la delegación en funcionarios subalternos, de facultades que tengan encomendadas;
- LVI. Ejecutar en su demarcación territorial programas de desarrollo social, con la participación ciudadana, considerando las políticas y programas que en la materia emita la dependencia correspondiente;
- LVII. Ejecutar dentro de su demarcación territorial, programas de obras para el abastecimiento de agua potable y servicio de drenaje y alcantarillado que determine la comisión correspondiente, así como las demás obras y equipamiento urbano que no estén asignadas a otras dependencias;
- LVIII. Prestar en su demarcación territorial los servicios de suministro de agua potable y alcantarillado, que no estén asignados a otras dependencias o entidades, así como analizar y proponer las tarifas correspondientes;
- LIX. Presentar a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda y a los organismos que correspondan, programas de vivienda que beneficien a la población de su demarcación territorial, así como realizar su promoción y gestión;
- LX. Promover dentro del ámbito de su competencia, la inversión inmobiliaria, tanto del sector público como privado, para la vivienda, equipamiento y servicios;
- LXI. Implementar acciones de preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la protección al ambiente desde su demarcación territorial, de conformidad con la normatividad ambiental;
- LXII. Autorizar los informes preventivos, así como conocer y gestionar las manifestaciones de impacto ambiental que en relación a construcciones y establecimientos soliciten los particulares, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables;
- LXIII. Vigilar y verificar administrativamente el cumplimiento de las disposiciones en materia ambiental, así como aplicar las sanciones que correspondan cuando se trate de actividades o establecimientos cuya vigilancia no corresponda a las dependencias centrales, de conformidad con la normatividad ambiental aplicable;
- LXIV. Difundir los programas y estrategias relacionados con la preservación del equilibrio ecológico y la protección al ambiente, en coordinación con la Secretaría del Medio Ambiente;
- LXV. Promover la educación y participación comunitaria, social y privada para la preservación y restauración de los recursos naturales y la protección al ambiente;
- LXVI. Ejecutar el sistema de servicio público de carrera que se determine para las Delegaciones;

ANEXO 5 Continuación.

- LXVII. Ejecutar los programas de simplificación administrativa, modernización y mejoramiento de atención al público;
- LXVIII. Elaborar y ejecutar en coordinación con las dependencias competentes el Programa de Protección Civil de la Delegación;
- LXIX. Recibir, evaluar y, en su caso, aprobar los Programas Internos y Especiales de Protección Civil en términos de las disposiciones jurídicas aplicables;
- LXX. Vigilar y verificar administrativamente el cumplimiento de las disposiciones en materia de protección civil, así como aplicar las sanciones que correspondan, que no estén asignados a otras dependencias;
- LXXI. Elaborar, promover, fomentar y ejecutar los proyectos productivos, que en el ámbito de su jurisdicción, protejan e incentiven el empleo, de acuerdo a los programas, lineamientos y políticas que en materia de fomento, desarrollo e inversión económica emitan las dependencias correspondientes;
- LXXII. Promover y coordinar la instalación, funcionamiento y seguimiento de los Subcomités de Desarrollo Económico delegacionales, apoyando iniciativas de inversión para impulsar a los sectores productivos de su zona de influencia. Asimismo, ejecutar la normatividad que regule, coordine y dé seguimiento a dichos subcomités;
- LXXIII. Establecer y ejecutar en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Económico las acciones que permitan coadyuvar a la modernización de las micro y pequeñas empresas de la localidad;
- LXXIV. Participar y colaborar con todas las dependencias en la formulación, planeación y ejecución de los programas correspondientes en el ámbito de la competencia de dichas dependencias;
- LXXV. Realizar recorridos periódicos, audiencias públicas y difusión pública de conformidad con lo establecido en el Estatuto de Gobierno y en la Ley de Participación Ciudadana;
- LXXVI. Coordinar acciones de participación ciudadana en materia de prevención del delito;
- LXXVII. Promover, coordinar y fomentar los programas de salud, así como campañas para prevenir y combatir la farmacodependencia, el alcoholismo, la violencia o desintegración familiar, en el ámbito de su competencia territorial, y
- LXXVIII. Las demás que les atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

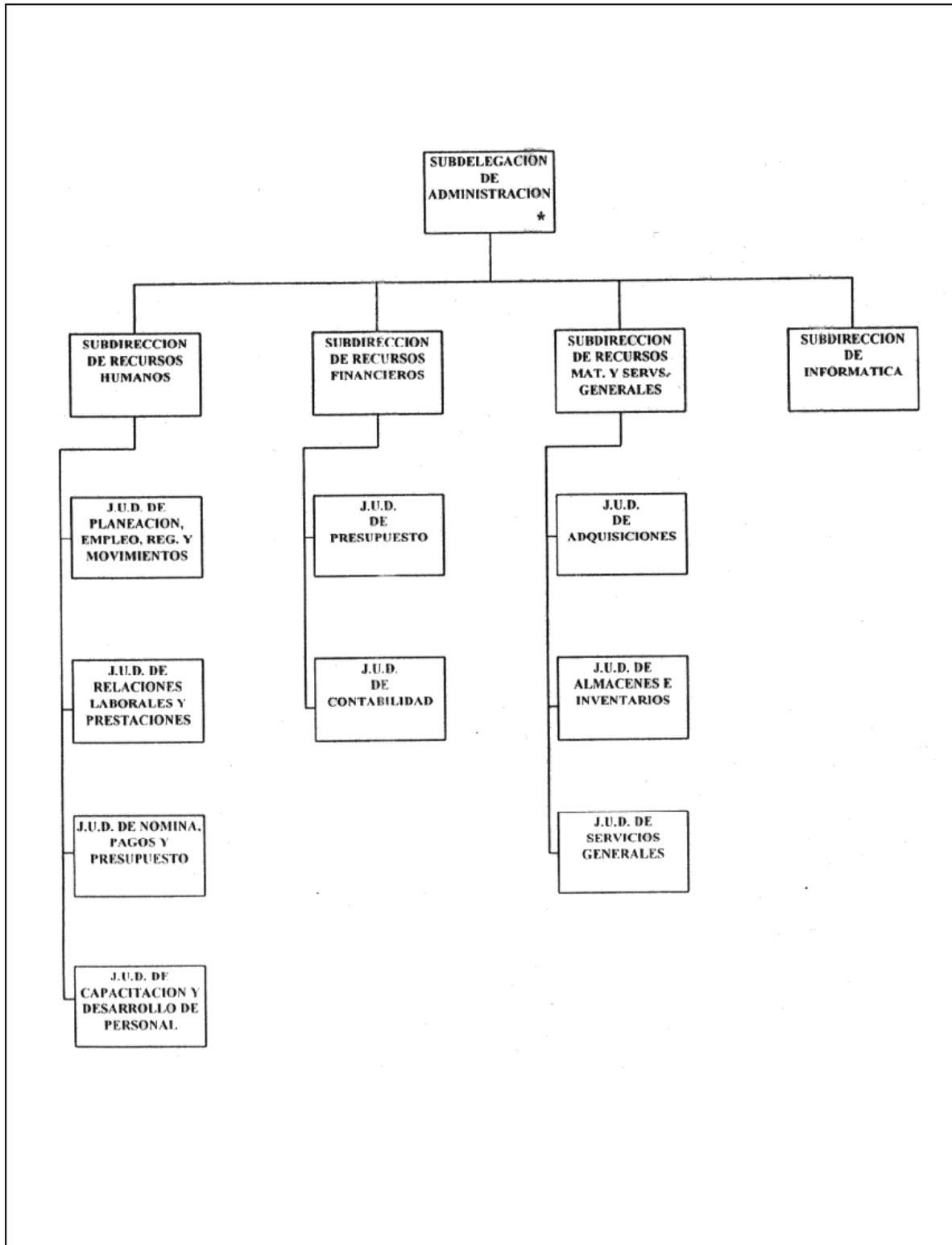
ANEXO 6

DIAGRAMA ORGANIZACIONAL DE LA DELEGACION LA MAGDALENA CONTRERAS.



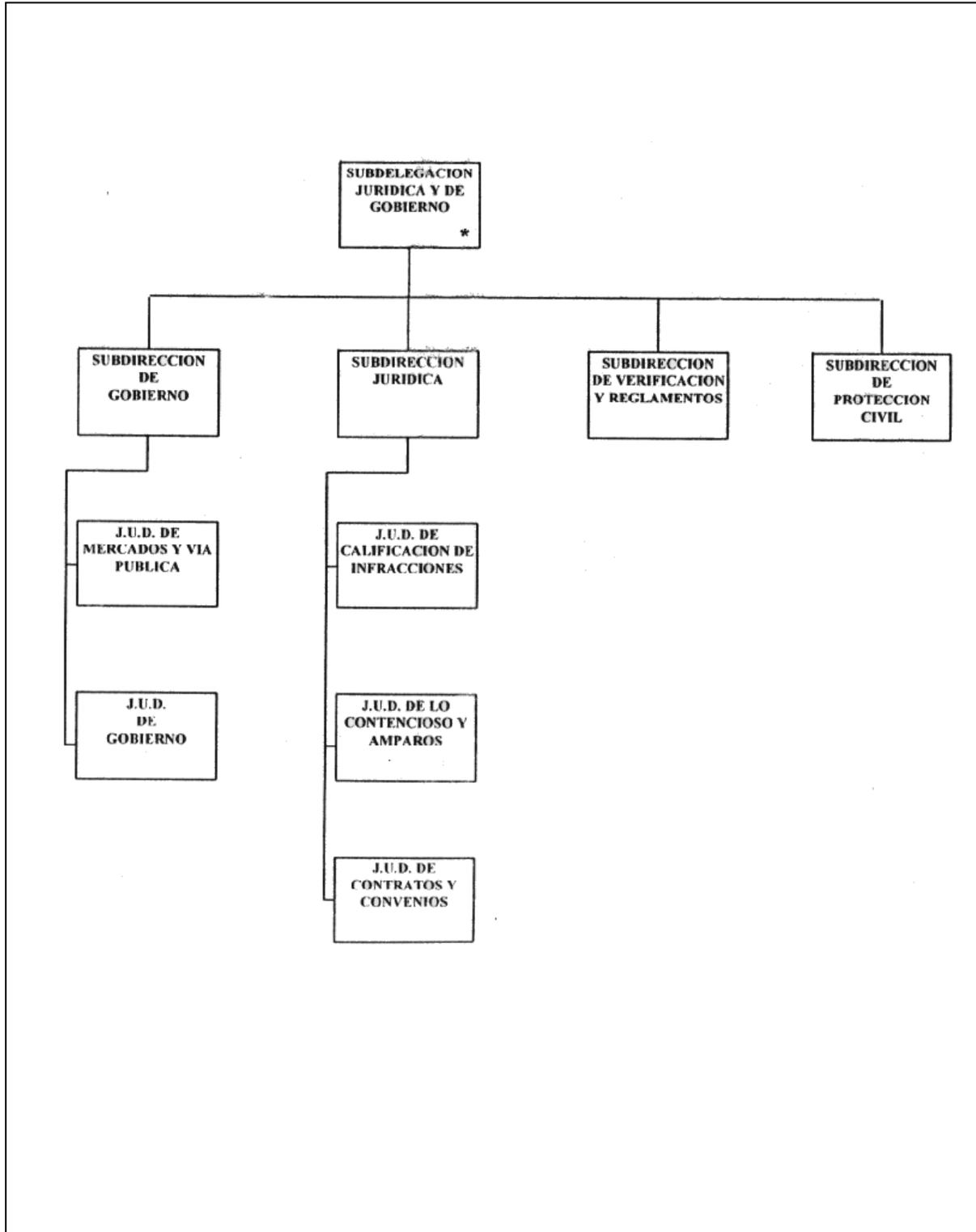
ANEXO 6 (Continuación)

DIAGRAMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDELEGACION DE ADMINISTRACIÓN.



ANEXO 6 (Continuación)

DIAGRAMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDELEGACION JURIDICA Y DE GOBIERNO.



ANEXO 6 (Continuación)

DIAGRAMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDELEGACION DE DESARROLLO URBANO Y OBRAS.

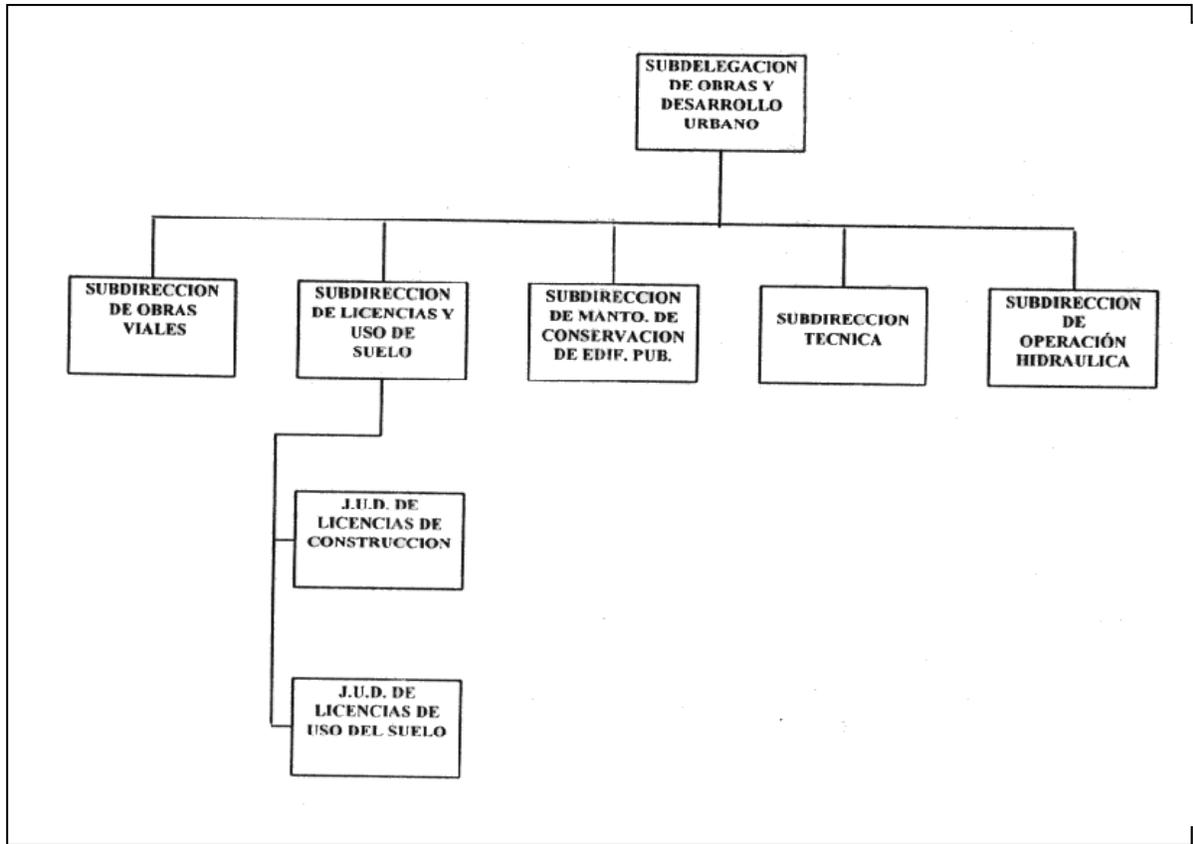
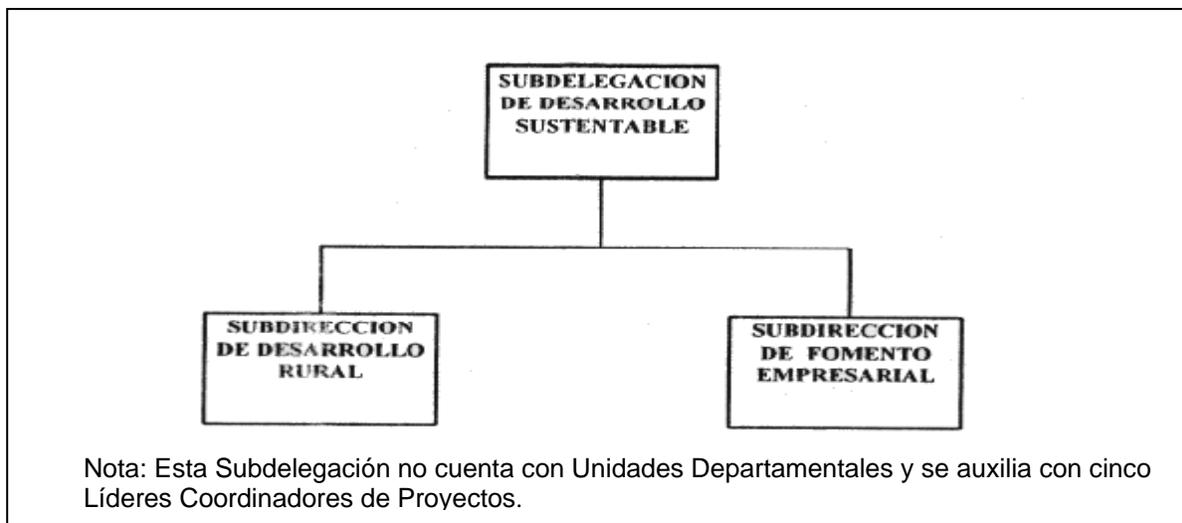


DIAGRAMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDELEGACION DE DESARROLLO SUSTENTABLE



ANEXO 6 (Continuación)

DIAGRAMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDELEGACION DE DESARROLLO SOCIAL.

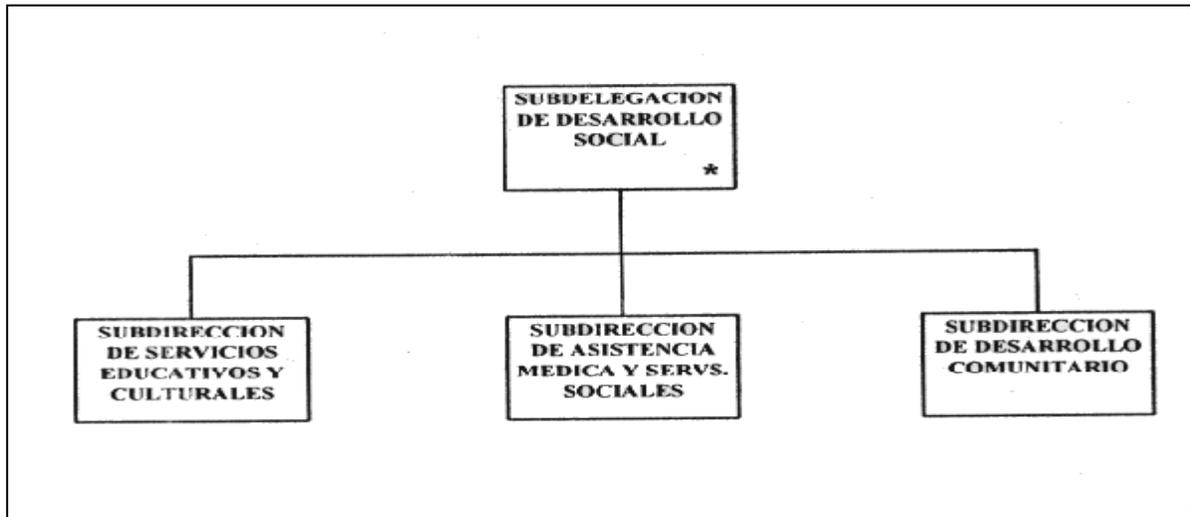
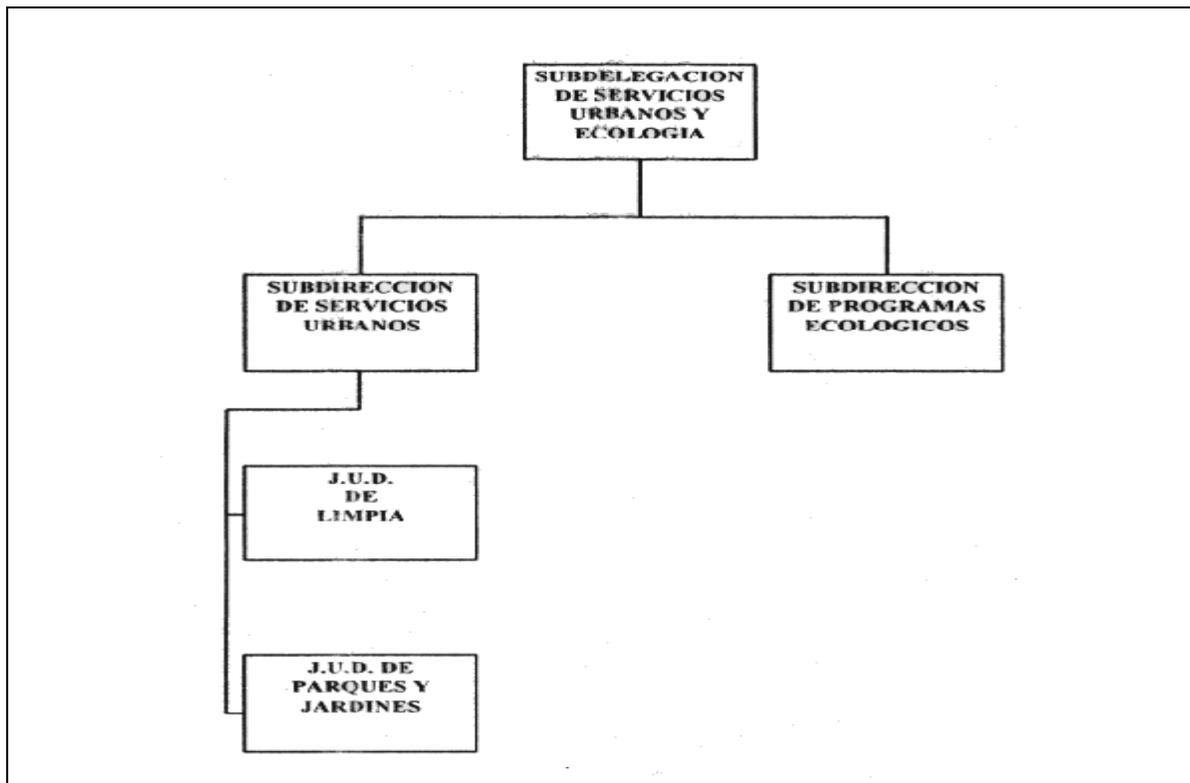


DIAGRAMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDELEGACION DE SERVICIOS URBANOS Y ECOLOGIA



ANEXO 7 FUNCIONES DE LAS COORDINACIONES DE VENTANILLA ÚNICA Y DEL CENTRO DE SERVICIOS Y ATENCIÓN CIUDADANA, CONFORME AL MANUAL ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN LA MAGDALENA CONTRERAS.

COORDINACION DE VENTANILLA UNICA.

1. Proporcionar información, formatos y solicitudes para efectuar diversos trámites.
2. Recibir, revisar y registrar la documentación proporcionada por la ciudadanía.
3. Gestionar ante las áreas operativas las solicitudes recibidas, apegándose al Manual de Trámites y Servicio al Público.
4. Observar y aplicar las bases de coordinación que se suscriban con las unidades administrativas centralizadas del Gobierno del Distrito Federal en materia de simplificación.
5. Observar y aplicar los convenios de colaboración que se celebran con las dependencias entidades de la Administración Pública Federal en materia de simplificación administrativa.

COORDINACION DEL CENTRO DE SERVICIO Y ATENCION CIUDADANA.

1. Coordinar los mecanismos y apoyar acciones que promuevan la participación de la ciudadanía en relación con sus demandas.
2. Coordinar el diseño y operación de mecanismos que permitan una mayor y mejor captación de demandas ciudadanas.
3. Registrar, capturar y canalizar al área responsable, la demanda ciudadana.
4. Dar seguimiento a la demanda ciudadana, hasta su atención y respuesta.
5. Apoyar el diseño y operación del manejo sistematizado de la información, para la actualización permanente del Sistema de Demanda Ciudadana.
6. Coordinar el Centro de Atención Ciudadana, su desempeño y la atención brindada.
7. Coordinar, con el área responsable, los mecanismos de capacitación y seguimiento de demandas ciudadanas competencia de instancias externas a la Delegación.

ANEXO 7 Continuación.

8. Mantener la coordinación permanente con las áreas responsables de atender las demandas y con el área de Informática.
9. Elaborar los informes de evaluación a las instancias superiores.

ANEXO 8. "ACUERDO POR EL QUE SE CREAN EN LAS 16 DELEGACIONES DEL DISTRITO FEDERAL, UNIDADES DE ATENCIÓN CIUDADANA COMO UN ESPACIO FÍSICO DE USO COMÚN", PUBLICADO EL 11 DE FEBRERO DE 1999 EN LA GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL.

CONSIDERANDO

Que uno de los principales objetivos de la Administración Pública del Distrito Federal, es la reestructuración de diversas áreas, emitiendo las disposiciones administrativas que correspondan a fin de abatir las ineficiencias administrativas, mejorando cualitativamente la relación entre los habitantes de la Ciudad y la Administración Pública del Distrito Federal.

Que una administración democrática, eficiente y moderna, debe desconcentrar las funciones operativas en las Delegaciones del Distrito Federal, por ser ahí donde se atienden el mayor número de trámites que requiere la ciudadanía, ante lo cual resulta necesario contar con sistemas administrativos que garanticen una mayor sensibilidad para la atención de las demandas, mediante la substanciación de procedimientos administrativos ágiles, sencillos y transparentes.

Que el 23 de septiembre de 1994, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el "Acuerdo por el que se crea en las 16 Delegaciones del Departamento del Distrito Federal, Ventanillas Únicas Delegacionales para la recepción y entrega de documentos", a efecto de impulsar la simplificación administrativa y prestar a la ciudadanía un mejor y más eficiente servicio en los diversos trámites que requiere.

Que el 17 de noviembre de 1997, se publicó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, el "Acuerdo por el que se crea en las 16 Delegaciones del Distrito Federal, Centros de Servicios y Atención Ciudadana", a fin de lograr un control integral y eficaz de las demandas de servicios públicos.

Que la Administración Pública del Distrito Federal, considera conveniente crear espacios físicos donde las unidades que realicen trámites y aquéllas en las que soliciten servicios, estén en un mismo lugar, aunque realizando sus funciones particulares bajo nuevos esquemas administrativos que permitan al público usuario, ser atendido con rapidez y eficacia en la realización de los trámites y en la solicitud de los servicios públicos, a fin de ahorrar tiempo y costos inhibiendo la discrecionalidad y la corrupción, por lo que he tenido a bien expedir el siguiente

ACUERDO POR EL QUE SE CREAN EN LAS 16 DELEGACIONES DEL DISTRITO FEDERAL UNIDADES DE ATENCIÓN CIUDADANA, COMO UN ESPACIO FÍSICO DE USO COMÚN

PRIMERO.- Se crean en las 16 Delegaciones del Distrito Federal, las Unidades de Atención Ciudadana, como un espacio físico de uso común, en el que se ubicarán todas aquellas áreas que a nivel delegacional realizan funciones de orientación, información, recepción y gestión de trámites y servicios públicos que demande la ciudadanía, para ser atendidos por las áreas delegacionales competentes y entregar las respuestas correspondientes en los plazos establecidos en las normas.

En un inicio las Unidades de Atención Ciudadana, se encuentran integradas por la Ventanilla Única Delegacional, los Centros de Servicios y Atención Ciudadana y los Módulos de Atención Ciudadana, a los que podrán sumarse las demás áreas que cada titular de la Delegación decida incorporar al citado espacio físico, siempre y cuando presten atención directa a la ciudadanía y se ajusten a los lineamientos de este Acuerdo.

SEGUNDO.- Las áreas que conformen las Unidades de Atención Ciudadana deberán apegar su actuación a los principios de simplificación, agilidad, información, precisión, legalidad, transparencia e imparcialidad.

TERCERO.- Para mejorar la atención al público y el despacho de los asuntos de su competencia, cada una de las áreas que se integren en las Unidades de Atención Ciudadana, guardarán autonomía funcional y tendrán a su cargo la atención de los trámites y servicios de su competencia, de conformidad a las disposiciones jurídicas aplicables a cada materia.

CUARTO.- Las Unidades de Atención Ciudadana brindarán el servicio de atención al público en días hábiles y dentro de un horario de 9:00 a 14:00 horas, mismo que podrá suspenderse previo acuerdo en términos de lo dispuesto por la Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal.

QUINTO.- Todas las áreas que integren las Unidades de Atención Ciudadana deberán apegarse en imagen e identificación a los lineamientos establecidos en la Guía de Identidad Corporativa que al efecto emita la Oficialía Mayor.

SEXTO.- Las áreas que conformen a las Unidades de Atención Ciudadana deberán ajustar su estructura y funcionamiento a las disposiciones que se establezcan en la normatividad aplicable a cada una de ellas. En el caso de las Ventanillas Únicas Delegacionales y los Centros de Servicios y Atención Ciudadana, además de la normatividad correspondiente, se regirán por el Manual de Organización y Operación que al efecto expida la Oficialía Mayor. Por lo que respecta a las demás áreas que se integren a las Unidades de Atención Ciudadana, tendrán la obligación de registrar sus Manuales ante la Dirección General de Modernización Administrativa.

El personal que opere en las Unidades de Atención Ciudadana deberá portar durante el horario de labores, y a la vista, las credenciales que los acrediten como servidores públicos.

SEPTIMO.- El personal que ingrese a prestar sus servicios en las diversas áreas que componen las Unidades de Atención Ciudadana, deberá someterse a los procedimientos que para el efecto establezcan las dependencias a que se encuentre adscrito. En el caso de las Ventanillas Únicas Delegacionales y de los Centros de Servicios de Atención Ciudadana, será la Oficialía Mayor, a través de la citada Dirección General, quien emita los lineamientos para la selección, reclutamiento y contratación de su personal.

OCTAVO.- Con el fin de agilizar y efficientar la operación de las Ventanillas Únicas Delegacionales y de los Centros de Servicios de Atención Ciudadana, la Oficialía Mayor a través de la Dirección General de Modernización Administrativa deberá emitir los lineamientos y directrices en materia de informática necesarios para alcanzar dichos objetivos, a los que deberán sujetarse las citadas áreas.

De igual forma la Dirección General de Modernización Administrativa establecerá programas de capacitación y actualización que permitan fortalecer y mejorar la preparación y profesionalización del personal adscrito a las Unidades de Atención Ciudadana. A estos cursos deberán asistir obligatoriamente los servidores públicos que en su oportunidad sean convocados para dicho efecto.

NOVENO.- La Secretaría de Gobierno, la Oficialía Mayor, la Contraloría General del Distrito Federal y las demás dependencias de conformidad a su competencia, vigilarán el estricto cumplimiento del presente Acuerdo.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Distrito Federal.

SEGUNDO.- En las Delegaciones que a la fecha de inicio de vigencia del presente Acuerdo aún no cuentan con las Unidades de Atención Ciudadana, tendrán un plazo de 60 días hábiles siguientes a partir de la entrada en vigor del presente Acuerdo, para designar y destinar el área en que se instalaran las mismas.

TERCERO.- La Oficialía Mayor expedirá la Guía de Identidad Corporativa en un plazo de 30 días naturales y el Manual de Organización y Operación, en un plazo de 180 días naturales, ambos plazos contados a partir de la entrada en vigor del presente Acuerdo.

CUARTO.- Las demás áreas que conforman las Unidades de Atención Ciudadana contarán con un plazo de 30 días naturales siguientes a partir de la entrada en vigor del presente Acuerdo, para registrar los Manuales de Organización y Operación, y Procedimientos ante la Dirección General de Modernización Administrativa.

Dado en la Residencia del jefe de Gobierno de! Distrito Federal, a los dieciocho días del mes de enero de mil novecientos noventa y nueve.

ANEXO 9 CUADROS DE NIVEL DE INGRESO Y EDUCACION EN LA MAGDALENA CONTRERAS..

POBLACION OCUPADA POR GRUPOS DE INGRESO 1990

<i>CONCEPTO</i>	<i>DISTRITO FEDERAL</i>		<i>DELEGACION</i>	
	NUMERO	%	NUMERO	%
POBLACION OCUPADA	2,884,807	100.0	66,789	100.0
NO RECIBEN INGRESO	30,424	1.05	609	1.03
HASTA 1 SALARIO MINIMO	567,520	19.67	14,698	22.0
DE 1 A 2 SALARIOS MINIMOS	1,146,519	39.74	28,002	41.9
DE 2 A 3 SALARIOS MINIMOS	443,807	15.38	9,190	13.78
DE 3 A 5 SALARIOS MINIMOS	316,737	10.98	5,413	8.1
MAS DE 5 SALARIOS MINIMOS	292,270	10.13	6,947	10.4
NO ESPECIFICADO	87,530	3.05	1,849	2.8

NIVEL EDUCATIVO DE LA POBLACION 1990

<i>CARACTERISTICAS</i>	<i>DISTRITO FEDERAL</i>		<i>DELEGACION</i>	
	NUMERO	%	NUMERO	%
POBLACION ANALFABETA	227,608	2.80	6,633	3.40
CON PRIMARIA TERMINADA	3,919,155	1.05	84,216	43.17
CON SECUNDARIA TERMINADA	2,259,242	19.67	45,525	23.3
MEDIA SUPERIOR TERMINADA	943,194	39.74	19,649	10.07
NIVEL SUPERIOR TERMINADO	85,125	15.38	2,270	1.16

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, "Distrito Federal, Censo General de Población y Vivienda 1990", México, 1993.

ANEXO 10 PROPUESTA DE METODOLOGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS.

Características del modelo:

Integral: integra su desarrollo en tres fases: planeación, ejecución y control.

Sistémico: hay interacción de todos sus elementos para el logro del objetivo.

Dinámico: las fases de desarrollo están en constante movimiento.

Perfectible: acorde a su contexto.

El esquema del modelo presenta al usuario final (ciudadano) como su centro de atención, y lo identifica como el elemento de mayor importancia en el proceso; integra el binomio de modernización: calidad y planeación, traducido como hacer correctamente las tareas públicas.

Comprende tres fases:

- Planeación.
- Ejecución.
- Control.

Para cada una de las fases se consideran los elementos que siguen:

- Punto medular.
- Factor humano.
- Aspectos relevantes.
- Responsables.

Las tres fases con todos sus elementos se configuran en un trabajo de equipo que se guía de manera permanente por una mejoría constante.

A continuación se desglosan cada una de las fases del modelo; es necesario recordar a cada momento las características generales del mismo.

Fase de Planeación

Consiste en decidir en la actualidad el rumbo y desarrollo de la organización con el tiempo, para obtener los resultados deseados.

Punto medular.

Establecimiento de la misión, entendida como la razón de ser de la organización, el fin último. La orientación de la misión debe fundamentarse en las expectativas del ciudadano, y dar respuestas a sus necesidades.

La identificación y conocimiento plenos del usuario facilitan el logro de la organización. Todos los integrantes de la organización deben conocer la misión.

Se deben establecer los objetivos generales.

Factor Humano.

Sensibilización: en la etapa de inicio es fundamental la sensibilización de todos los participantes, a todos los niveles; es muy útil que los niveles de mayor jerarquía estén sensibilizados por completo, comprendan y perciban la necesidad del cambio, y ejerzan así un verdadero liderazgo.

Aspectos relevantes.

La planeación debe basarse en un diagnóstico de entorno que contemple resistencias y oportunidades, así como uno interno que revise fuerzas y debilidades. Con esa información se procede a diseñar las estrategias y posteriormente los planes tácticos.

Responsables.

Los servidores públicos de mandos superiores y medios.

Fase de Ejecución.

En ésta se ponen en práctica los planes trazados.

Punto medular.

Desarrollo de las estrategias y planes tácticos, elaborados en la fase anterior, con la participación del personal operativo, ya que es precisamente el que conoce los métodos y procedimientos de trabajo.

Factor humano.

La motivación es factor fundamental para el desarrollo del modelo, ya que todos los trabajadores deben estar convencidos de los beneficios que se alcanzarán con la aplicación de las estrategias contempladas.

Es importante considerar los obstáculos siguientes:

- Rechazo al cambio.
- Dificultad para aceptar la jerarquía de otros.
- El trabajador utiliza su inteligencia para idear formas de hacer mejor las cosas o no hacerlas.

Deberán tomarse en cuenta, como aspectos que favorecen la motivación:

- Fomento de la cultura de calidad.
- Reconocimiento al buen desempeño.
- Ambiente agradable.
- Capacitación permanente.
- Impulso a la participación del personal en el diseño de planes.
- Favorecer el trabajo en equipo.

Aspectos relevantes.

Cumplimiento de los procesos. El proceso se define como las actividades, los movimientos o las acciones para obtener un producto o servicio.

En cada proceso deben identificarse los elementos que siguen:

- Proveedores.
- Entradas.
- Procesos.
- Salidas.
- Usuarios (ciudadanos).

Responsables

Servidores Públicos de mandos medios y personal operativo.

Fase de Control.

Consiste en la verificación de procesos con el fin de corroborar si las cosas suceden conforme lo planeado, acorde a las instrucciones transmitidas y a los principios establecidos.

Su objetivo es detectar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

Punto medular.

Retroacción. Mecanismo que permite tomar decisiones con base en datos, fundamentos estadísticos y revisión de experiencias.

Factor humano.

Autocontrol. El control brinda a las fuerzas operativas los medios para llevar a cabo la acción del proceso, su revisión y la evaluación, esto es el autocontrol.

Se requiere madurez e integración del equipo, así como pleno conocimiento de resultados.

El autocontrol no excluye a la supervisión capacitante ni a la inspección esporádica.

Aspectos relevantes.

Análisis de procesos: se lleva a cabo por la identificación y análisis de los siguientes elementos.

- Proveedores, entidades que proporcionan materiales, información y dinámica a los procesos.
- Entradas, todos los materiales, información tangible o no, necesarios para operar los procesos.
- Procesos: actividades, movimientos y acciones, para convertir las entradas en salidas.
- Salidas, resultados tangible de un proceso, deben ser medibles.
- Usuarios: personas que harán uso del producto o servicio.

Responsables

Servidores públicos de mandos medios y personal operativo.

**ANEXO 11 LISTADO DE TRAMITES QUE SE REALIZAN EN UNA
DELEGACION DEL DISTRITO FEDERAL**

I. ANUNCIOS

- a) Expedición de licencia o permiso para la fijación, instalación o colocación de anuncios;
- b). Expedición de licencia para la ejecución de obras de ampliación y modificación de anuncios, y
- c) Revalidación de licencia para la fijación, instalación o colocación de anuncios.

II. CERTICADOS DE RESIDENCIA

- a) Expedición de certificado de residencia.

III. COPIAS

- a) Expedición de copias certificadas de los documentos que obren en los archivos de la delegación.

IV. CONSTRUCCION Y OBRAS

- a) Autorización para romper el pavimento o hacer cortes en las banquetas y guarniciones de la vía pública para la ejecución de obras públicas o privadas;
- b) Autorización de ocupación;
- c) Aviso de realización de obras que no requieren licencia de construcción;
- d) Expedición de constancia de alineamiento y número oficial;
- e) Expedición y colocación de la placa de control de ocupación de inmuebles
- f) Expedición de licencia de construcción específica;
- g) Expedición de licencia de construcción para ampliación y/o modificación;
- h) Expedición de licencia de construcción para demolición;
- i) Expedición de licencia de construcción para instalaciones subterráneas;
- j) Expedición de licencia de construcción para obra nueva;
- k) Expedición de licencia de construcción para registro de obra ejecutada;

- l) Expedición de licencia de construcción para reparación;
- m) Expedición de prórroga de licencia de construcción;
- n) Licencia de conjunto;
- o) Manifestación de terminación de obra;
- p) Permiso para la utilización de la vía pública (para construcciones);
- q) Prórroga de licencia de conjunto;
- r) Registro de la constancia de seguridad estructural;
- s) Renovación del Visto Bueno de Seguridad y Operación, y
- t) Visto Bueno de Seguridad y Operación

V. ESTABLECIMIENTOS MERCANTILES

- a) Autorización para operar por una sola ocasión o por un periodo determinado de tiempo o por un solo evento, un giro mercantil que requiera de licencia de funcionamiento;
- b) Autorización para vender cerveza en envase abierto o pulque sin envasar en el interior de ferias, romerías, kermesses o festejos populares;
- c) Aviso de cambio de giro mercantil de los establecimientos que operan con declaración de apertura;
- b) Aviso de declaración de apertura para establecimiento mercantil;
- e) Aviso de modificación de domicilio del establecimiento mercantil que opere con declaración de apertura por cambio de la nomenclatura de la calle;
- f) Aviso de revalidación de licencia de funcionamiento para establecimiento mercantil:
- g) Aviso de suspensión o cese de actividades de establecimientos mercantiles;
- h) Aviso de traspaso de establecimiento mercantil que funcione con declaración de apertura;
- i) Licencia de funcionamiento para establecimiento mercantil;
- j) Solicitud de expedición de nueva licencia de funcionamiento por traspaso del establecimiento mercantil, y
- k) Solicitud de expedición de permiso para la colocación de enseres o instalaciones desmontables en vía pública a restaurantes, restaurantes-bares y cafeterías.

VI. ESPECTACULOS PUBLICOS

- a) Autorización para la celebración de bailes o espectáculos públicos: presentación de eventos artísticos, culturales, musicales, deportivos y/o cinematográficos en la vía pública;
- b) Aviso para la celebración de espectáculos públicos, y
- c) Permiso para la celebración de espectáculos públicos.

VII. ESTACIONAMIENTOS

- a) Aviso de declaración de apertura de estacionamiento público;
- b) Aviso de enajenación o cesión de derechos sobre un estacionamiento público;
- c) Aviso de modificación de las características del estacionamiento público;
- d) Aviso de revalidación del registro de declaración de apertura de estacionamiento público. y
- e) Aviso de terminación de la prestación del servicio de estacionamiento público.

VIII. INDUSTRIA

- a) Aviso de cancelación de inscripción en el padrón nacional de la microindustria;
- b) Expedición de cédula de microindustria;
- c) Refrendo de cédula de microindustria, y
- d) Visto bueno de contrato constitutivo de sociedades de responsabilidad limitada microindustriales.

IX. MERCADOS PUBLICOS

- a) Autorización de cambio de nombre de la cédula de empadronamiento por traslado de dominio de los puestos en mercados por fallecimiento del titular de la cédula de empadronamiento;
- b) Autorización para cambio de giro de local en mercado publico;
- c) Autorización para el traspaso de derechos de cédula de empadronamiento de local en mercado público;
- d) Autorización por 90 días para que una persona distinta del empadronado, pueda ejercer el comercio en puestos permanentes o temporales en mercados

públicos, por cuenta del empadronado;

e) Obtención de cédula de empadronamiento para ejercer actividades comerciales en mercados públicos, y

f) Refrendo de la cédula de empadronamiento para ejercer actividades comerciales en mercados públicos.

X. REGISTRO CIVIL

a) Otorgamiento de dispensas de edad y consentimiento para contraer matrimonio.

XI. USO DEL SUELO

a) Certificación de zonificación para uso específico;

b) Certificación de zonificación para usos del suelo permitidos:

c) Licencia de fusión de predios;

d) Licencia de relotificación;

e) Licencia de relotificación para rectificación de linderos

f) Licencia de subdivisión de predios;

g) Prorroga licencia de fusión de predios;

h) Prorroga de licencia de relotificación;

i) Prorroga de licencia de relotificación para rectificación de linderos, y

j) Prorroga de licencia de subdivisión de predios.

XII. FORMATO SAINÉ

a) Recepción y gestión del formato MA-O1, 7 días:

- Uso de suelo;
- Evaluación de impacto ambiental;
- Visto bueno de seguridad y operación, y
- Declaración de apertura

b) Recepción y gestión del formato MA-02, 21 días:

- Uso de suelo;
- Evaluación de impacto ambiental;
- Visto bueno de seguridad y operación.

ANEXO 12. FORMATO DE CEDULA DE TRAMITE.

Frente


**MANUAL DE TRÁMITES
Y SERVICIOS AL PÚBLICO**

FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
MES	AÑO
Diciembre	1998

CONST. Y OBRAS	
No.	Página
OB 04	19

NOMBRE DEL TRÁMITE	TIEMPO DE RESPUESTA
Expedición de constancia de alineamiento y número oficial	8 días hábiles

USUARIOS	DOCUMENTO A OBTENER	FORMATO
Propietarios, poseedores y/o interesados	Constancia de alineamiento y número oficial	AU-05

DESCRIPCIÓN
<p>Número oficial.- El Gobierno del Distrito Federal señalará, previa solicitud un solo número oficial para cada predio que tenga frente a la vía pública</p> <p>Alineamiento oficial.- Es la traza sobre el terreno que limita el predio respectivo con la vía pública en uso o con la futura vía pública, indicando restricciones o afectación a respetar</p>

REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud debidamente requisitada (original y tres copias simples) - Documento con que se acredite la personalidad del representante legal, en su caso (copia simple y original o copia certificada para cotejo)

VIGENCIA	ANTE EL SILENCIO DE LA AUTORIDAD PROCEDERÁ:	
	AFIRMATIVA FICTA	NEGATIVA FICTA
1 año	No procede	No procede

ÁREA EN DONDE SE GESTIONA
Ventanillas Únicas Delegacionales

Consulte el directorio incluido en este Manual

ANEXO 12 (Continuación). FORMATO DE CEDULA DE TRAMITE

Reverso

COSTO	ÁREA DE PAGO
<p>Estipulado en el Código Financiero del Distrito Federal Para su consulta solicítelo en el área donde gestione su trámite</p>	<p>Administraciones Tributarias Locales y Cajas Recaudadoras de la Tesorería del Distrito Federal Consulte el directorio incluido en este Manual</p>

FUNDAMENTO JURÍDICO-ADMINISTRATIVO DEL TRÁMITE

- Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.- Artículos 13 fracción II, 21 fracción XIII y 32 fracciones II, III y VII
- Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal.- Artículos 11 fracciones VII, VIII, XIII y XVII, 12 fracción VI, 19 fracción IV, 20 fracción IV, 29, 30, 31, 32, 33, 43, 46, 70 y 81
- Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal.- Artículo 41
- Código Financiero del Distrito Federal.- Artículos 244, 245 y 246 fracción I
- Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal.- Artículos 25 fracción I, 46 fracción I y 77 fracciones VII y IX
- Reglamento de Construcciones para el Distrito Federal.- Artículos 29 y 31
- Acuerdo por el que se crea en las dieciséis Delegaciones del Departamento del Distrito Federal, Ventanillas Únicas Delegacionales para la recepción y entrega de documentos.- Acuerdos Primero y Segundo punto 5

OBSERVACIONES

Procede juicio ante el Tribunal de lo Contencioso Administrativo del Distrito Federal, en contra del silencio administrativo de la autoridad en términos del artículo 23 fracción IV de la ley de dicho Tribunal

NOTA IMPORTANTE

Ningún servidor público del Gobierno del Distrito Federal está facultado para solicitar documentos adicionales a los requisitos establecidos en esta cédula, ni para requerir pagos por la realización del trámite, distintos al costo oficial establecido. Reporte cualquier anomalía al 658- 1111 de QUEJATEL o a la Contraloría General del GDF, al teléfono 627- 9700, extensiones 2090 y 9716; o acuda a Av. Juárez 92, Col. Centro

ANEXO 13. FORMATO PARA LA CAPTACION DE SERVICIOS Y DEMANDAS DE LA CIUDADANIA EN LA DELEGACION LA MAGDALENA CONTRERAS.



DELEGACION LA MAGDALENA CONTRERAS



FORMATO UNICO DEL SISTEMA DE ATENCION A LA CIUDADANIA

FOLIO No. FECHA RECIBIDO: _____ HORA: _____

PROCEDENCIA: _____

VIA DE RECEPCION: _____ AREA RECEPTORA: _____

OFICIO No. _____ DE FECHA: _____
DATOS DEL SOLICITANTE.

NOMBRE Y CARGO: _____

_____ No. DE PERSONAS _____

DOMICILIO, CALLE: _____ No.EXT. _____ No. INT. _____

COLONIA: _____ C. P. _____ TELEFONO: _____

DESCRIPCION DE LA DEMANDA Y/O DEL SERVICIO.

ASUNTO: _____

QUEJA ASESORIA AGRADECIMIENTO DEMANDA SUGERENCIAS OTROS

UBICACION: ENTRE _____ Y _____

COLONIA: _____ AREA VECINAL: _____

DOCUMENTOS QUE SE ANEXAN: _____

ENVIADO A:

FECHA DE TURNO:

RESPUESTA O RESOLUCION

FECHA: _____

ESTADO DE RESOLUCION:

CONCLUIDA SOLUCION PARCIAL NEGATIVA EN PROCESO

AL _____ DE _____ DE 199 _____.

ELABORADO POR: _____ CARGO: _____

ANEXO 14 ACUERDO POR EL QUE SE CREAN EN LAS DIECISÉIS DELEGACIONES DEL DISTRITO FEDERAL, CENTROS DE SERVICIOS Y ATENCIÓN CIUDADANA PUBLICADO EL 25 DE NOVIEMBRE DE 1997 EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN.

CONSIDERANDO

Que dentro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se establece la necesidad de renovar al sector público; revitalizar sus esquemas de trabajo; simplificar sus procedimientos, y modernizar sus métodos de gestión, de tal manera que se desconcentren las decisiones y se agilicen las respuestas para avanzar hacia esquemas más flexibles y transparentes, que respondan a las necesidades y particularidades de la población;

Que de igual forma, el Programa de Desarrollo del Distrito Federal plantea la necesidad de rediseñar los esquemas y sistemas de la Administración Pública, con el objetivo principal de elevar la calidad del servicio público; poniendo en marcha el Programa de Calidad y Excelencia, mismo que está orientado básicamente a mejorar radicalmente el servicio que ofrecen las oficinas de atención al público;

Que el Programa de Calidad y Excelencia tiene como propósito rediseñar los procesos críticos de las Delegaciones, para que con un esfuerzo en equipo de los servidores públicos se logre una mejor atención al público;

Que como resultado del Programa de Calidad y Excelencia se establecieron Centros de Servicios y Atención Ciudadana en algunas delegaciones, mismos que de hecho vienen desarrollando actividades de información, orientación, recepción, gestión y entrega de respuestas a las solicitudes de los servicios públicos que requieren los solicitantes;

Que dado el buen resultado alcanzado, que se traduce en simplificación y transparencia en las gestiones; en un control integral y eficaz a las demandas de servicios públicos; en información veraz y oportuna a los solicitantes, y en una planeación interna más eficaz, que optimiza el uso de los recursos asignados a las delegaciones, se considera conveniente generalizar este instrumento en las dieciséis delegaciones del Distrito Federal; por ello he tenido a bien expedir el siguiente:

ACUERDO

PRIMERO: Se crean los Centros de Servicios y Atención Ciudadana en las dieciséis Delegaciones del Distrito Federal, que tendrán por objeto orientar,

~~informar, así como recibir y gestionar las solicitudes de servicios públicos que presenten los interesados, para ser atendidas y resueltas por las áreas delegacionales competentes, y entregar las respuestas a las demandas de tales servicios, apegando su actuación a los principios de simplificación, agilidad, información, precisión, legalidad, transparencia e imparcialidad.~~

Los centros podrán conocer de estas demandas de servicios públicos a través de solicitudes escritas o por vía telefónica.

SEGUNDO: Los Centros de Servicios y Atención Ciudadana dependerán financiera, técnica, administrativa y operativamente de los Delegados, en sus respectivas jurisdicciones.

TERCERO: Los Centros de Servicios y Atención Ciudadana serán competentes para recibir, gestionar y dar respuesta de las solicitudes de servicios públicos que requiera la ciudadanía, en las materias que a continuación se señalan:

I.- Servicios en materia de agua y drenaje:

- Atención a demandas por falta de agua;
- Baja y retiro de toma de agua potable;
- Conexión de albañal exterior;
- Derivación de toma de agua;
- Desazolve de drenaje;
- Instalación de toma de agua potable;
- Reparación de fugas de agua potable y residual tratada;
- Suministro de agua en carros-tanque;

II.- Servicios en materia de alumbrado público:

- Instalación de alumbrado público;
- Reparación de alumbrado público;

III.- Servicios en materia de bacheo:

- Bacheo de carpeta asfáltica;

IV.- Servicios en materia de desarrollo urbano:

- Colocación y mantenimiento de placas de nomenclatura;

V.- Servicios en materia de limpia:

- Recolección domiciliaria;
- Barrido mecánico;
- Transportación de desechos;
- Recolección industrial;
- Barrido manual;
- Retiro de cascajo;
- Tiraderos clandestinos;

VI.- Todos los demás servicios que sean competencia de las Delegaciones.

CUARTO: Los Centros de Servicios y Atención Ciudadana, a efecto de cumplir con sus objetivos, contarán con las atribuciones siguientes:

I.- Orientar e informar con suficiencia y oportunidad a los particulares sobre la tramitación de los servicios públicos, en las materias a que se refiere el punto anterior;

II.- Recibir las solicitudes de servicios públicos que sean presentadas por los particulares y emitir el acuse correspondiente, en el caso de solicitudes por escrito y cuando se trate de solicitudes recibidas por vía telefónica el personal proporcionará al interesado un número de folio para que pueda dar seguimiento a su demanda de servicio;

III.- Turnar las solicitudes de servicios de que conozcan, a las áreas competentes;

IV.- Realizar las gestiones que sean necesarias ante las áreas encargadas de prestar los servicios públicos a que se refiere este Acuerdo; a efecto de obtener la oportuna prestación de los servicios públicos requeridos, y

V.- Entregar a los particulares las respuestas que recaigan a sus solicitudes de servicios emitidas por las áreas competentes de las delegaciones, cuando por la naturaleza de las demandas formuladas así proceda.

QUINTO: Los Centros de Servicios y Atención Ciudadana estarán obligados a rendir los reportes de actividades que les soliciten los titulares de la Delegación en que se ubiquen, con la periodicidad que se les requiera.

De la misma manera informarán a la Oficialía Mayor sobre el desarrollo de sus actividades.

SEXTO: Los Centros de Servicios y Atención Ciudadana estarán a cargo de un Responsable que será nombrado y removido por el Delegado, quien para la exacta y eficiente atención de los asuntos se auxiliará de coordinadores, así como del personal administrativo necesario.

El personal que opere en los Centros de Servicios y Atención Ciudadana deberá portar permanentemente y a la vista las credenciales que los acrediten como servidores públicos.

SEPTIMO: Los Delegados promoverán que los Centros de Servicios y Atención Ciudadana se instalen físicamente en zonas de fácil localización y acceso para la población. Estos centros deberán contar con infraestructura telefónica para brindar atención por este medio; con equipo y sistemas de cómputo que coadyuven a la atención oportuna y eficiente de los servicios y con medios impresos y electrónicos para proporcionar información completa y confiable a los particulares.

Asimismo, estos Centros podrán conocer y dar seguimiento a las demandas de servicios públicos que sean de su competencia y que hayan sido solicitados de manera verbal a los Delegados durante sus giras o audiencias públicas.

OCTAVO: La Oficialía Mayor, a través de la Dirección General de Modernización Administrativa, señalará el perfil que deberá cumplir el personal de los Centros de Servicios y Atención Ciudadana.

NOVENO: La Oficialía Mayor promoverá acciones que aseguren la mejora continua de los Centros de Servicios y Atención Ciudadana, para que éstos cumplan con eficacia las labores para las que fueron establecidos.

TRANSITORIOS

PRIMERO: El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Distrito Federal. Publíquese en el Diario Oficial de la Federación para su mayor difusión.

SEGUNDO: En el caso de las solicitudes de servicios públicos en las materias a que se refiere el presente Acuerdo, que hayan sido presentadas antes de su entrada en vigor, ante las Ventanillas Unicas Delegacionales, serán entregadas las respuestas respectivas en estas mismas Ventanillas.

TERCERO: Se derogan las atribuciones que en materia de recepción de demanda de servicios tienen las Ventanillas Unicas Delegacionales.

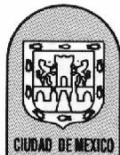
CUARTO: Las Delegaciones en las que actualmente no existan Centros de Servicios de Atención Ciudadana, contarán con un plazo de 60 días hábiles contados a partir de la entrada en vigor del presente Acuerdo, para su instalación.

QUINTO: La Oficialía Mayor emitirá el perfil para la contratación del personal de los Centros de Servicios de Atención Ciudadana, dentro de los 30 días hábiles siguientes a la publicación del presente Acuerdo.

Dado en la Ciudad de México, a los siete días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y siete.- El Jefe del Departamento del Distrito Federal, Oscar Espinosa Villarreal.- Rúbrica.- El Secretario de Gobierno, Jesús Salazar Toledano.- Rúbrica.

ANEXO 15 FORMATO RESULTADOS Y GRAFICA DE LA ENCUESTA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CIUDADANO.

Formato Frente

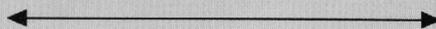


**QUEJAS, SUGERENCIAS
Y RECONOCIMIENTOS**



Nuestra misión... servirle

Sus opiniones y sugerencias son muy importantes para mejorar la calidad de nuestro servicio.



Fecha: _____

Nombre del operador que lo atendió: _____

* ¿Qué trámite realizó? _____

* ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> De inmediato | <input type="checkbox"/> De 10 a 15 minutos |
| <input type="checkbox"/> De 16 a 30 minutos | <input type="checkbox"/> De 31 a 45 minutos |
| <input type="checkbox"/> De 46 minutos a 1 hora | <input type="checkbox"/> Más de una hora |

* El servicio recibido el día de hoy fue:

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Muy bueno |
| <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Malo |
| <input type="checkbox"/> Muy Malo | <input type="checkbox"/> Pésimo |

* Si no quedo satisfecho con el servicio recibido, se debió a: _____

* ¿Le proporcionaron información suficiente para realizar su trámite?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

ANEXO 15 (Continuación)

Formato reverso.




Nuestra misión... servirle

* ¿Necesitó de algún tipo de apoyo informativo para el trámite solicitado?

Sí No

* Si su respuesta fue afirmativa, ¿qué consultó?

Folletos Letreros

Carteles Nada

Manual de Trámite y Servicios al Público

* ¿Piensa que hace falta información en la Ventanilla Única que oriente al ciudadano para la solicitud de sus trámites y servicios?

Sí No ¿Por qué? _____

* ¿Le fue o le será resuelto en el tiempo establecido?

Sí No Aún no se sabe

OPCIONAL

Datos personales:

Nombre: _____

Domicilio: _____

Colonia: _____

Teléfono: _____

ANEXO 15 (Continuación)

¿ Cuánto tiempo esperó para ser atendido?

Gráfica

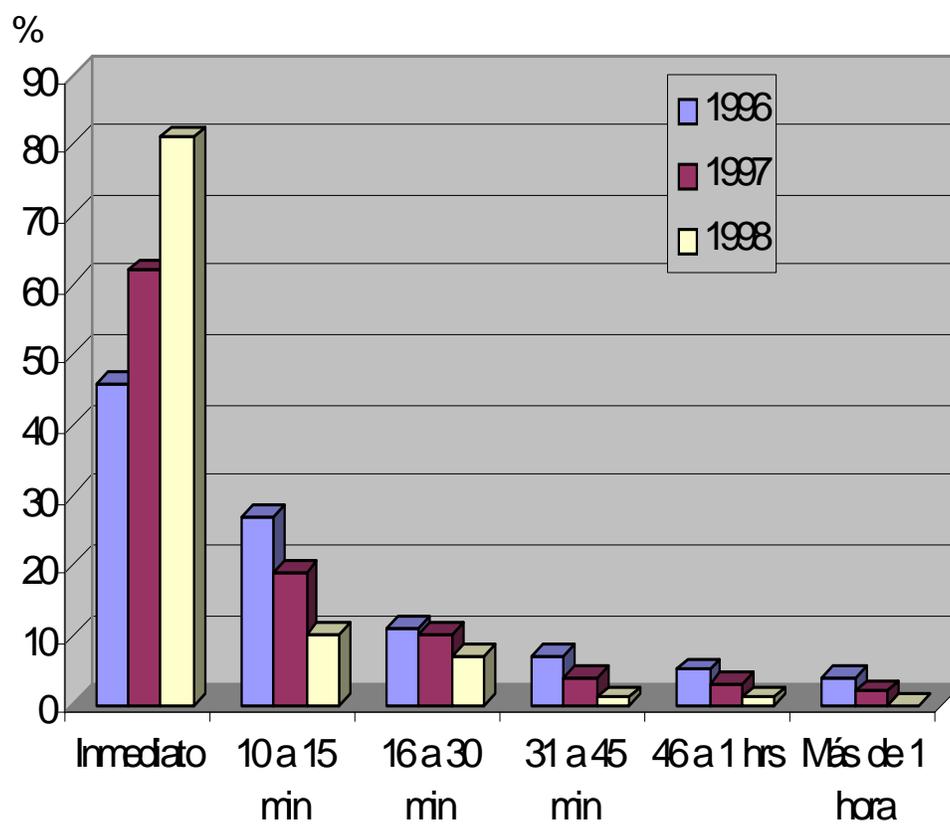


Tabla de datos

	1996 (%)	1997 (%)	1998 (%)
Inmediato	46	62	81
10 a 15 min	27	19	10
16 a 30 min	11	10	7
31 a 45 min	7	4	1
46 a 1 hrs	5	3	1
Más de 1 hora	4	2	0

ANEXO 15 (Continuación)

El servicio recibido el día de hoy fue:

Gráfica

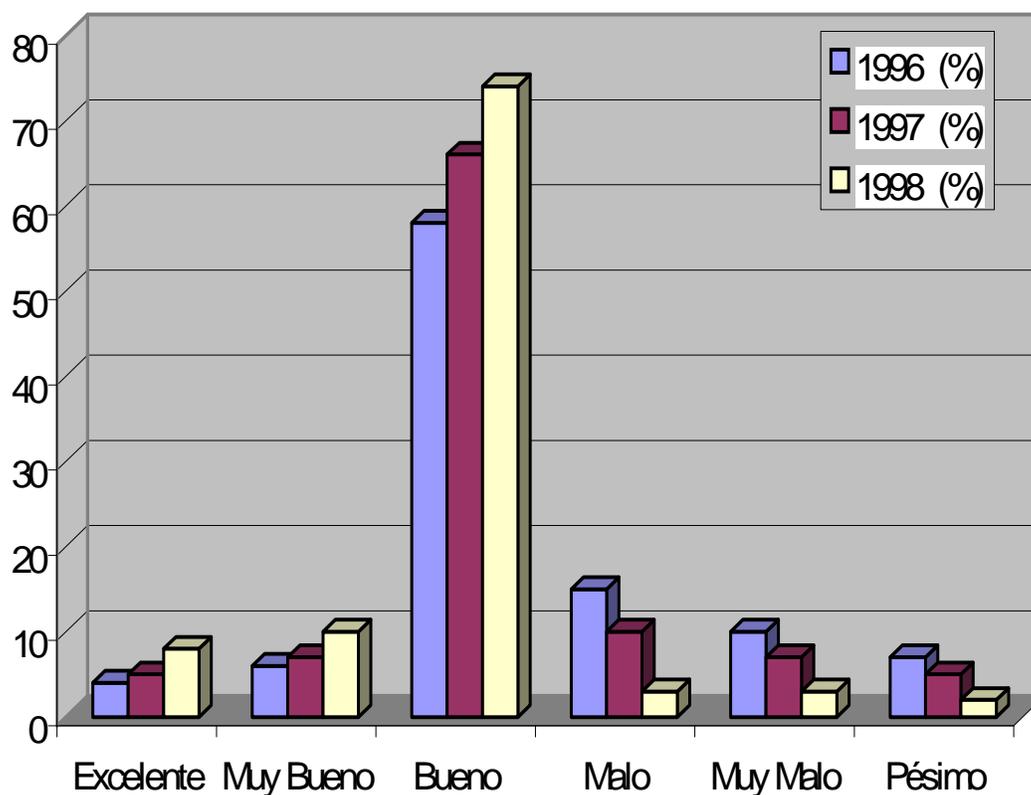


Tabla de datos

	1996 (%)	1997 (%)	1998 (%)
Excelente	4	5	8
Muy Bueno	6	7	10
Bueno	58	66	74
Malo	15	10	3
Muy Malo	10	7	3
Pésimo	7	5	2

ANEXO 15 (Continuación)

¿Le proporcionaron información suficiente para realizar su trámite?

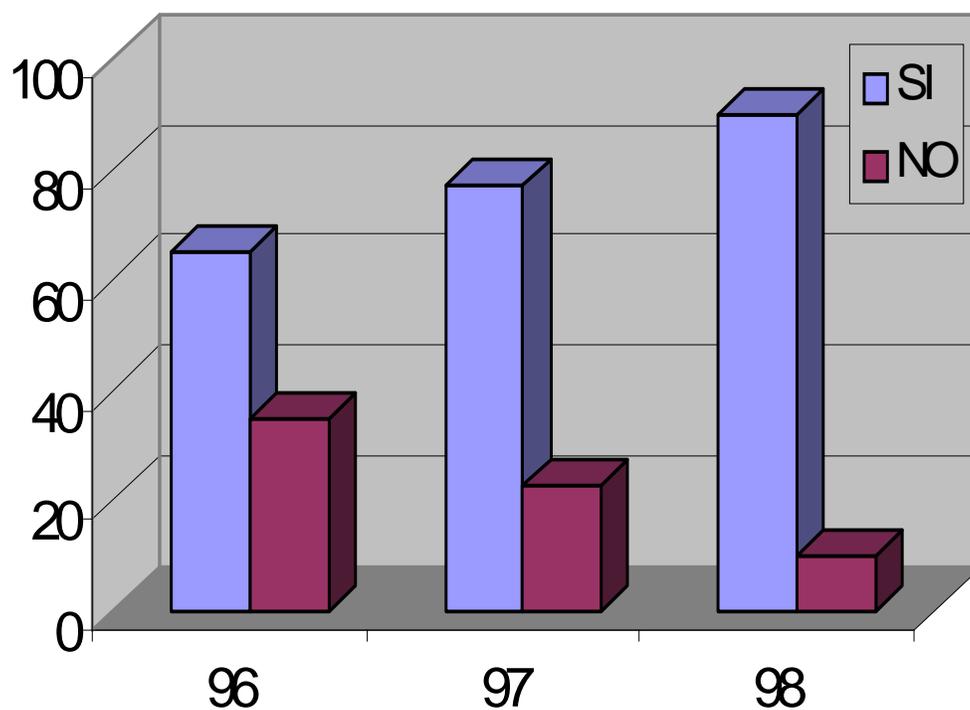


Tabla de datos

	1996 (%)	1997 (%)	1998 (%)
SI	65	77	90
NO	35	23	10

ANEXO 15 (Continuación)

¿Necesito de algún tipo de apoyo informativo para el trámite solicitado?

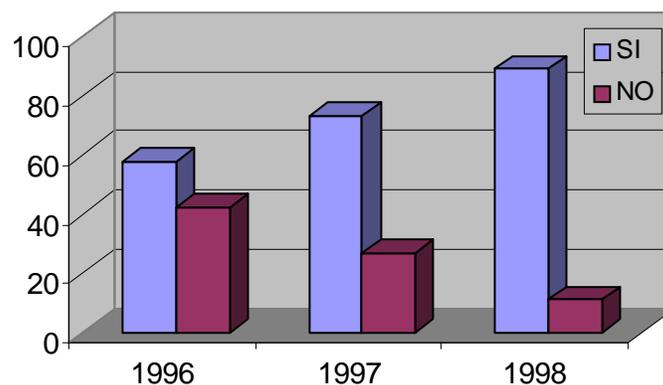
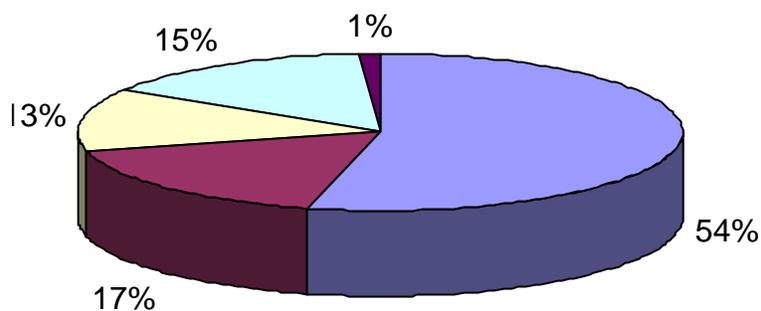


Tabla de datos

	1996 (%)	1997 (%)	1998 (%)
SI	58	73	89
NO	42	27	11

Si su respuesta fue afirmativa, ¿qué consultó?



Tipo de Apoyo Informativo	Porcentaje de Menciones
Folletos	54 %
Letreros	17 %
Carteles	13 %
Manual de Trámites y Servicios	15 %
Nada	1 %

ANEXO 15 (Continuación)

¿ Piensa que hace falta información en la Ventanilla Única que oriente al ciudadano para la solicitud de sus trámites y servicios?

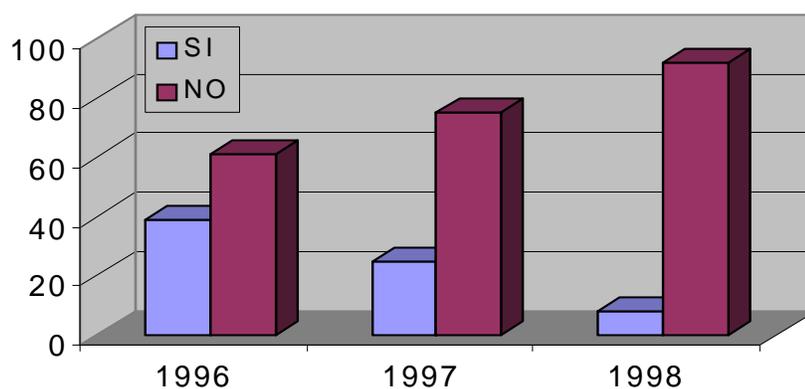


Tabla de datos

	1996 (%)	1997 (%)	1998 (%)
SI	58	73	89
NO	42	27	11

¿ Le fue o le será resuelto en el tiempo establecido?

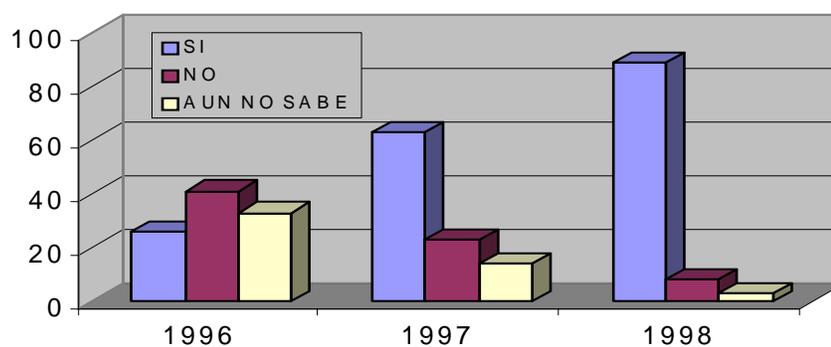


Tabla de datos

	1996 (%)	1997 (%)	1998 (%)
SI	26	63	89
NO	41	23	8
AUN NO SABE	33	14	3

ANEXO 15 (Continuación)

Metodología de la encuesta.

Se aplicaron 480 cuestionarios por año, 40 por mes, de forma aleatoria a ciudadanos que recibieron orientación, ingresaron y recogieron un trámite, dando un total de 1,440 cuestionarios levantados, en el periodo enero de 1996 a diciembre de 1998.

Anexo 17 Presupuesto Asignado a Ventanilla Única y CESAC.

Ejercicio 1995

Clave Programática-Presupuestal: AA-11-01-08

AA	Administración
11	Administración Delegacional
01	Desarrollar acciones administrativas
08	Desarrollar e instrumentar medidas de simplificación administrativa, modernización y mejoramiento de atención al público.
	Monto autorizado y ejercido: \$ 51,452.00

Ejercicio 1996

Clave Programática-Presupuestal: AA-11-01-08

AA	Administración
11	Administración Delegacional
01	Desarrollar acciones administrativas
08	Desarrollar e instrumentar medidas de simplificación administrativa, modernización y mejoramiento de atención al público.
	Monto autorizado y ejercido: \$ 60,076.00

Ejercicio 1997

Clave Programática-Presupuestal: AA-11-01-08

AA	Administración
11	Administración Delegacional
01	Desarrollar acciones administrativas
08	Desarrollar e instrumentar medidas de simplificación administrativa, modernización y mejoramiento de atención al público.
	Monto autorizado y ejercido: \$ 72,530.00

Anexo 17 Presupuesto asignado a Ventanilla Única y CESAC.

Ejercicio 1998

Centro de Servicios y Atención Ciudadana. (CESAC)

Clave Programática-Presupuestal: AA-13-00-01-08-OM

AA	Administración
13	Administración Delegacional
00	Acciones del Programa Normal
02	Atender el sistema delegacional de orientación, información y quejas.
01	Atender el sistema delegacional de orientación, información y quejas.
	Monto autorizado y ejercido: \$ 55,780.00

Ventanilla Única

Clave Programática-Presupuestal: AA-13-00-01-08-OM

AA	Administración
13	Administración Delegacional
00	Acciones del Programa Normal
01	Desarrollar acciones administrativas
08-OM	Desarrollar e instrumentar medidas de simplificación administrativa, modernización y mejoramiento de atención al público.
	Monto autorizado y ejercido: \$ 50,670.00

GLOSARIO DE TERMINOS

Administración Pública

Es una organización cuya actividad esta dirigida a la satisfacción de necesidades colectivas principalmente en la forma de servicio público o mediante órdenes dirigidas a que se cumplan los fines del Estado, a fin de coadyuvar al mejoramiento de individuos y sociedades. En México, esta reconocida como una estructura político-jurídica en la Constitución Política en su artículo 90.

Cambio social

Proceso de modificación histórico-estructural posible de ser planeado por medio del sistema de Administración Pública, principalmente con el fin de crear las condiciones sociales necesarias que coadyuven al desarrollo integral del país.

Cultura Organizacional

Es un conjunto sistémico de elementos positivos y negativos que comprenden una serie de creencias, principios y costumbres como producto de las relaciones sociales de los individuos dentro y fuera de la organización, con un sistema propio de jerarquización y coherencia interna, como resultado de un proceso abierto que, por ende, nunca se constituye en una cultura definitiva, sino cambiante de acuerdo a la dinámica de la misma organización.

Desarrollo organizacional

Proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y eficiencia de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la institución y sus empleados.

Legalidad

Implica, el cumplimiento de obligaciones y es el depósito de la sociedad que impide los cambios bruscos o arbitrariedades de los gobernantes. De modo que,

como producto de la historia se ha derivado el estado de Derecho que es la forma institucional subordinado a las leyes

Legitimidad

Es indispensable para crear y mantener la combinación cambiante de capacidades administrativas y de gestión necesarias en un momento determinado e implica necesariamente un consenso por parte de la sociedad hacia las acciones de gobierno, es decir, implica necesariamente un consenso de los gobernados hacia las decisiones tomadas por los gobernantes.

Manual de Trámites y Servicios

Instrumento que compila los trámites y servicios administrativos que gestionan los particulares ante las ventanillas y oficinas del gobierno de la Ciudad de México. Constituye por parte de la autoridad, un esfuerzo de clarificación e información para concentrar en un documento las características básicas de los trámites y servicios.

Mejoramiento de procesos

Concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación de todos los miembros de la organización, mejorar el ambiente laboral, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito la mejora constante con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano.

Organización

Se entiende a un tipo determinado de formaciones sociales que están claramente diferenciadas de su entorno social (un círculo definido de miembros), poseen una estructura interna diferenciada y están orientados a la persecución de metas específicas o al cumplimiento de tareas predefinidas.

Reforma Administrativa

Proceso permanente, que persigue incrementar la eficacia y eficiencia del aparato administrativo gubernamental en la consecución de todos los objetivos del Estado, tanto de aquellos considerados como coyunturales, como de los que son consustanciales a su propia existencia; lo mismo en los aspectos a que se refieren a cada una de las instituciones públicas como a los de la Administración Pública en su conjunto.

Servicio

Actividad organizada que se realiza conforme a las leyes vigentes del Distrito Federal con el fin de satisfacer en forma continua, regular y permanente necesidades de carácter colectivo.

Trámite

Cualquier exigencia de un particular que implique la presentación o conservación de algún documento o información a fin obtener por parte de la autoridad una constancia, certificación o autorización.

BIBLIOGRAFÍA

Achilles de Faria, Fernando. **Desarrollo Organizacional, enfoque integral**, Editorial Limusa, México, 1983.

Acle Tomasini, Alfredo. **Retos de la Calidad Total**, Editorial Grijalbo, México, 1993.

Bobbio, Norberto. **Diccionario de Política**, Editorial Siglo XXI, México, 1991.

Bobbio, Norberto y Bovero, Michelangelo. **Origen y fundamentos del Poder Político**. Grijalbo, 1985.

Carmona Herrera, José Lino. **“La Administración Pública: un medio para el cambio social”** , tesis de licenciatura, UNAM, Facultad de ciencias Políticas y sociales, 1980.

Carrillo Castro, Alejandro. **Administración Pública Marco Internacional 1967-1987**. Editorial Miguel Angel Porrúa, México, 1988.

Ibidem. **La reforma administrativa en México**. Editorial Instituto de Administración Pública, México, 1973.

Ibidem. **La reforma administrativa en México: metodología para el Estudio del funcionamiento y reforma de la Administración Pública, una propuesta**, Editorial Miguel Angel Porrúa, México, 1988.

Crozier, Michel. **El fenómeno burocrático: ensayo sobre las tendencias burocráticas de los sistemas de organización modernas y sus relaciones con el sistema social y cultural**, Editorial Amorrortu, Argentina, 1974.

Fraga, Gabino. **Derecho Administrativo**, Editorial Porrúa, México, 1986.

Guerrero, Omar. **Introducción a la Administración Pública**, Editorial Harla, México, 1992.

Kras, Eva. **La Administración Mexicana en Transición**, Editorial Interamericana, México, 1993

Mayntz, Renate. **Sociología de la Administración Pública**, Editorial Alianza, España, 1981.

Ibidem. **Sociología de la Organización**, Editorial Alianza, España, 1972.

Moctezuma Barragan, Esteban y Roemer, Andrés. **Por un Gobierno con Resultados**, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1999.

Osornio Corres, Francisco Javier. **Aspectos Jurídicos de la Administración Financiera en México**, Editorial Universidad Nacional Autónoma de México, 1993.

Perrow, Charles. **Análisis de la organización: aspecto sociológico**. Editorial Continental, México, 1972.

Pichardo Pagaza, Ignacio. **Introducción a la Administración Pública de México. Editorial Instituto Nacional de Administración Pública**, México, 1984

Romero, Jorge Javier. **“La política de mañana”**, Revista Nexos, Diciembre 1993.

Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. **Sociología de las organizaciones**, Editorial Universidad de Deusto-Bilbao, España, 1995

Secretaría de la Contraloría General de la Federación, **La Renovación Moral de la Sociedad 1982-1988**, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1988

Serra Rojas, Andrés. **Derecho Administrativo**, Editorial Porrúa, México, 1993.

Uvalle Berrones, Ricardo. **El gobierno en acción**. Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1984.

Vázquez Cano, Luis Ignacio, “Simplificación Administrativa” en Vázquez Nava, María Elena (Coord.), **La Administración Pública Contemporánea en México**, Editorial Secretaría de la Contraloría General de la Federación y Fondo de Cultura Económica, México, 1993

Ziccardi, Alicia. **Gobernabilidad y Participación Ciudadana en la Ciudad Capital**, Editorial Miguel Angel Porrúa – Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, México, 1998

Leyes, Reglamentos y Documentos Oficiales.

“Acuerdo por el que se crean en las 16 Delegaciones del Distrito Federal, Unidades de Atención Ciudadana, como un espacio físico de Uso Común” en Gaceta Oficial del Distrito Federal, 11 de febrero de 1999

“Acuerdo por el que se crea el Centro de Servicios y Atención Ciudadana en las 16 Delegaciones Políticas” en Diario Oficial de la Federación, 25 de noviembre de 1997.

“Acuerdo por el que se modifican y precisan las atribuciones de las Ventanillas Únicas Delegacionales” publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, 17 de noviembre de 1997

“Acuerdo que dispone las acciones concretas que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberán instrumentar para la simplificación administrativa a fin de reducir, agilizar y dar transparencia los procedimientos y trámites que se realizan ante ellas”, Diario Oficial de la Federación, 8 de agosto de 1984

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Porrúa, 1998.

Departamento del Distrito Federal. **Programa para mejorar la calidad de la atención al ciudadano del D.D.F.**, mimeo, México, 1995.

Diario Oficial de la Federación. Distintas fechas, 1995, 1996, 1997, 1998.

Gaceta Oficial del Distrito Federal. Distintas fechas, 1995, 1996, 1997, 1998.

Gobierno del Distrito Federal, **“Calidad en el Servicio, Fundamentos para el cambio”**, mimeo, México 1998.

Gobierno del Distrito Federal. **Manual Administrativo de la Delegación del Gobierno del Distrito Federal en La Magdalena Contreras**, México, 1998

Gobierno del Distrito Federal. **Manual de Trámites y Servicios**, México, 1996.

Gobierno del Distrito Federal. **Programas de Trabajo 1995.1996, 1997 v 1998.**

Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal. Editorial Porrúa, México, 1996.

Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos. Editorial Porrúa, México, 1998.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, **Gaceta Oficial del Distrito Federal, 28 de diciembre de 1998.**

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Editorial Porrúa, México, 1998.

Poder Ejecutivo Federal. **Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988.**

Poder Ejecutivo Federal. **Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994.**

Poder Ejecutivo Federal. **Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.**

Programa para el Desarrollo del Distrito Federal 1995-2000, Diario Oficial de la Federación, 1 de noviembre de 1995

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. **Programa Sectorial de Modernización Administrativa,** México, 1995.

Páginas de Internet consultadas

Asamblea de Representantes del Distrito Federal

<http://www.asambleadf.gob.mx>

Cámara de Diputados

<http://www.camaradediputados.gob.mx>

Diario Oficial de la Federación

<http://www.pemsa.com.mx/diario>

Gobierno del Distrito Federal

<http://www.df.gob.mx>

Presidencia de la República

<http://www.presidencia.gob.mx>

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo

<http://www.secodam.gob.mx>

Secretaría de Desarrollo Social

<http://www.sedesol.gob.mx>

