INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
RVOE 2006481

PROFESIONALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EN LOS GOBIERNOS LOCALES: EL USO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN EN LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC 2009-2014

TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO
DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA

FRANCISCO MARTÍNEZ MARTÍNEZ

DIRECTOR: DR. JOSÉ JUAN SÁNCHEZ GONZÁLEZ

México, D.F. Julio 2015

DEDICATORIAS:

A MI PADRE Y MI MADRE †
CON TODA LA GRATITUD
Y TODO EL AMOR QUE DIERON
SU EXISTENCIA DÁ SENTIDO A CADA PASO DADO.
NUNCA SERÁ SUFICIENTE DECIRLES QUE SU EJEMPLO ES MI GUÍA

A MIS HERMANOS
ES LA FAMILIA Y LA ALEGRIA
ES LA MEJOR MANERA DE CRECER
SU APOYO ES BASE DE LOS MEJORES DÍAS
SOLO RESTA SEGUIR FORTALECIENDO LOS LAZOS DE CARIÑO

A MIS AMIGOS TODOS
ES MI FAMILIA ADOPTIVA
SON MIS CONFESORES, MIS COMPLICES
LOS QUE SABEN QUE SU AFECTO LO APROVECHO
MI CORAZÓN ES SUYO Y EL SUYO MÍO, GRACIAS.

ESPECIALMENTE
FAMILIA CARMEN, FAMILIA ZENÓN,
CON GRATITUD POR TODA SU CONFIANZA
ESTOY EN DEUDA.

AGRADECIMIENTOS

AL **DR. JOSÉ JUAN SÁNCHEZ GONZÁLEZ** POR SU GRAN PACIENCIA Y SU DECIDIDO APOYO EN LA CONCRECIÓN DE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, ASI COMO SU AMISTAD QUE VALORO INFINITAMENTE**.**

AL **DR. OSVALDO CRUZ VILLALOBOS**, POR SU ATENCIÓN DADA ESTE SERVIDOR EN LA REVISIÓN DEL TRABAJO Y POR SU CALIDAD PROFESIONAL**.**

A CADA UNO DE LOS REVISORES **DRA. RINA MARISSA AGUILERA HINTELHOLHER, DR. HAMMA BACHIR Y DR. VICENTE SUÁREZ** UN AGRADECIMIENTO MUY SINCERO POR SU CALIDAD PROFESIONAL Y HUMANA.

EN ESPECIAL AL **INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, POR LO QUE ME OTORGA EN MI CRECIMIENTO PROFESIONAL.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO 1

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. **10**

1.1. La Administración Pública, su organización y la Profesionalización en México. **11**

1.1.1. El sentido de la profesionalización en la administración pública. **14**

1.1.2. Condiciones del desarrollo organizacional en México. **18**

1.2. La Administración Pública como estudio de la organización. **24**

1.2.1. El desarrollo organizacional y la administración pública desde lo local. **27**

1.3. El concepto de organización publica para el cambio. **30**

1.4. La evaluación del desempeño en la organización de la administración pública en México. **36**

1.4.1. Evaluación tradicional. **40**

1.4.2. Evaluación del Desempeño. **42**

1.4.3. Evaluación de la Eficacia. **46**

1.4.4. Evaluación de la Eficiencia. **50**

1.4.5. Evaluación del Trabajo. **53**

1.4.6. Evaluación y Responsabilidad. **55**

1.5. El factor humano, principio y finalidad de la profesionalización del servicio público y su reorganización. **56**

1.5.1. Modelo de Evaluación del Desempeño para los gobiernos delegacionales. **57**

CAPÍTULO 2

CARACTERIZACIÓN SOCIO ESPACIAL Y ECONÓMICA DE LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC. **62**

2.1. La Delegación Cuauhtémoc: sus transformaciones organizacionales en el entorno del cambio político **63**

administrativo de la Ciudad de México.

2.1.1. Recorrido histórico del origen y cambio de la Delegación Cuauhtémoc. ……... 64

2.1.2. Su cambio y rediseño organizacional. ……... 70

2.1.3. Cambios políticos. ……... 85

2.1.4. Cambios demográficos sociales. ……... 88

2.1.5. El entorno educativo. Indicadores de desarrollo humano. ……... 94

2.1.5.1. Educación inicial. ……... 95

2.1.5.2. Educación primaria y secundaria. ……... 98

2.1.5.3. Niveles de deserción escolar. ……... 100

2.1.5.4. Educación Media Superior. ……... 101

2.1.5.5. Índice de escolaridad. ……... 104

2.1.6. El entorno cultural. ……... 105

2.2. Cambios en la ciudad de México y su impacto en la Delegación Cuauhtémoc. ……... 108

2.3. El marco legal de la evaluación del desempeño. ……... 109

CAPÍTULO 3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC. ……... 113

3.1.- Capacitación y desarrollo del servidor público. ……... 114

3.2. Continuidad de los servidores públicos en la administración delegacional. ……... 121

3.2.1. Las cuestiones de la gobernabilidad y de la democracia de los gobiernos delegacionales en el Distrito Federal a la luz de la dinámica social y los avances en la sociedad del nuevo milenio. ……... 126

3.2.2. Las cualidades de la profesionalización de los servidores públicos en un sistema de méritos por responsabilidad. ……... 129

3.3. Análisis de los programas sociales de gobierno en 2009-2012. ……... 131

3.4. La evaluación del desempeño y la detección del clima laboral, una referencia para mejorar la optimización del recurso humano en la Delegación Cuauhtémoc. El

diseño del instrumento de medición. ……... **138**

3.4.1. Diseño e instrumento de diagnóstico de evaluación. ……... **140**

3.4.2. Datos generales de los servidores públicos de estructura. ……... **141**

3.5. Resultado del cuestionario aplicado a los servidores públicos de la estructura delegacional en diciembre de 2011. ……... **145**

3.5.1. Análisis FODA del cuestionario. Una lectura diagnóstica. ……... **148**

3.5.2. Matriz FODA: una análisis diagnóstico de la organización en la Delegación Cuauhtémoc. ……... **153**

CAPÍTULO 4
PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC. ……... **162**

4.1 El impacto de la reforma política en el Distrito Federal. Propuesta pospuesta, propósito inacabado. ……... **163**

4.2. Breve recuento de la inacabada Reforma del Distrito Federal y las posibilidades de mejora sin reforma en las delegaciones. ……... **165**

4.2.1. Consideraciones a la discusión de la reforma administrativa en el D.F. ……... **172**

4.2.2. Atribuciones propuestas para la autonomía de gestión en la Delegación Cuauhtémoc. ……... **175**

4.3.- La evaluación del desempeño, implementación y guía de acción. ……... **179**

44. Inclusión de personal en la estructura administrativa, pretensiones y mejoras en el gobierno delegacional. ……... **185**

4.5. Valores administrativos y consideraciones para incorporarse a los estímulos y retribuciones hacia los servidores públicos. ……... **191**

4.5.1. Entorno de la Evaluación del Desempeño: un recuento de las posturas en México y el mundo. ……... **191**

4.5.2. El Marco Lógico: herramienta para definir los propósitos y los procesos de planeación a partir de la Misión y Visión en la organización. ……... **195**

4.5.2.1. El Marco Lógico: diseño en instrumentación. ……... **197**

4.6 La Evaluación periódica como método para superar las ineficiencias y la inobservancia legal en el gobierno delegacional. ……... **204**

CONCLUSIONES ……... **210**

BIBLIOGRAFÍA ……... **215**

ANEXOS ……... **224**

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de tesis es una revisión a una parte que ha sido poco explorada en los gobiernos delegacionales del Distrito Federal, cuya responsabilidad, contenida en marcos jurídicos, se ve rebasada en muchos aspectos por la dinámica con la que la sociedad capitalina se transforma.

Los gobiernos delegacionales, por la manera en que actualmente están organizados, presentan insolvencias, desde la promoción del desarrollo en la calidad de vida de la población, las condiciones de habitabilidad y del mobiliario urbano, la fortaleza de la vida comunitaria y social así como en las respuestas a los crecimientos desordenados del comercio informal y la consolidación de una adecuada política de vivienda, entre otros.

Las delegaciones políticas del Distrito Federal, como instancias de lucha política, en últimos seis años han profundizado en una crisis de credibilidad respecto a sus gobiernos con señalamientos de descomposición administrativa y prácticas de abuso de poder. Al final, con una población total de 8 millones 862 mil 204 habitantes y que se amplía al incluir a la población conurbada con un total 20 millones 843 mil habitantes, resulta patente la existencia de una mejor atención, coordinación y colaboración entre el gobierno central del DF y los gobiernos delegacionales, municipales y estatales involucrados en esta mega urbe.

Constato, sin embargo, que los trabajos de recomposición social, económica y política parten de lo local, en tal sentido, hago aquí una exposición de las condiciones que imperan en el gobierno de la Delegación Cuauhtémoc del Distrito Federal, significativo en el conjunto de los otros dieciséis gobiernos locales, esto debido a que la Delegación Cuauhtémoc manifiesta en su composición plural y diferenciada problemáticas que, si bien son particulares, se parecen a la de los otros gobiernos locales. Atender, en este caso particular, a 521 mil 348 habitantes residentes en una superficie de 32,44 kilómetros cuadrados, requiere de mejorar los esfuerzos que el gobierno local, en su

obligación legal, debe hacer con la debida calidad profesional y voluntad política de modernizar e innovar su estructura administrativa. Por esta razón en este trabajo hago uso del concepto de profesionalización de la administración pública, en un marco de exposición donde se realzan los criterios que debe cumplir toda administración pública, no sólo en un gobierno local sino en cualquier ámbito y nivel.

La profesionalización de la administración pública es una manera de potencializar las capacidades de los espacios locales. Esta profesionalización en los gobiernos locales, no obstante, tiene obstáculos para especializar y actualizarse en conocimientos y destrezas. En el caso de la delegación Cuauhtémoc se manifiesta en una débil comunicación entre las áreas de estructura administrativa y políticas públicas, en las cuales, a pesar del explícito requerimiento de coordinación para integrar en planes y programas de gobierno alineados con un sentido homogéneo que no dupliquen apoyos sociales, no se construye por la carencia de una adecuada organización, ello impide que exista una imagen que represente los valores institucionales, es decir, den una mejor percepción social y, en la medida de lo posible, legitimen la toma de decisiones del gobierno y lo vuelva más democrático.

En esta misma tónica refiero a la teoría de la organización como una propuesta que complementa y fortalece la profesionalización de la administración pública y hace de ella un referente que en México se está requiriendo. En este sentido el concepto de mejora organizacional se acompaña de una idea particular de Evaluación del Desempeño, misma que destaca la necesidad de encontrar las fortalezas que un cuerpo formalmente constituido tiene. De esa manera se fortalecen las actividades formal y jurídicamente ya existentes, es decir, no se trata de obviar la parte organizada y sancionada por los cuerpos legislativos y ejecutivos, la propuesta es manifestar que la capacidad humana y sus virtudes profesionales son poco exploradas y desmerecidas en pos de mejorar la actividad práctica de cada área.

Los objetivos de esta investigación, por lo tanto, son:

1. Precisar el nivel de integración del personal de estructura (Directores, Subdirectores, Jefes de Departamento, Líderes Coordinadores de proyectos y Enlaces), adscrito a la Delegación Cuauhtémoc, en cuanto al valor de sus actividades y responsabilidades en los puestos ocupados.

2. Analizar, a través de la aplicación de un cuestionario, las condiciones de integración y de cooperación existentes en las actividades administrativas, con la finalidad de intuir desviaciones y/o carencias de grupo y actividad concreta por área.

3. Diagnosticar el grado de eficacia con que el personal se desenvuelve dentro de la Delegación, a nivel grupal e individual, así como conocer la situación del clima organizacional.

4. Establecer aspectos valorativos que permitan generar cambios positivos en la toma de decisiones para con el personal, así como examinar la posibilidad de implementar herramientas que mejoren y corrijan las debilidades y amenazas detectadas en el análisis.

La pregunta de investigación se formula como sigue: ¿En la Delegación Cuauhtémoc se están haciendo bien las cosas o se podrían hacer mejor? Y la respuesta es, en un sentido anticipatorio, que se podrían hacer mejor. Entonces ¿Cómo hacer las cosas? Para ello llevo a cabo un ejercicio de re-conocimiento sobre la estructura y el proceso que contiene el ejercicio de la administración pública en la delegación. Pero ante todo, en el grupo encargado de operar los objetivos de planes, programas y proyectos delegacionales. Lo que quiero destacar con los cuestionamientos se vierten en la siguiente pregunta: ¿Qué tanto se pude estar preparado para enfrentar, desde dentro de la organización

delegacional en la comprensión del entorno que pasan por el lenguaje y la cultura, una capacidad social de operar en la distancia? y, ¿Las posturas organizacionales y estrategias de evaluación del desempeño para adecuarse al futuro, son elementos susceptibles de ser re-utilizados en la conformación de un paradigma en los gobiernos delegacionales?

Mi hipótesis principal, por todo esto, se formula como sigue: El aprovechar y conocer los perfiles profesionales de los servidores públicos de estructura (en la delegación Cuauhtémoc) permite mejorar las actividades institucionales de la administración pública delegacional y, cuando se efectué una evaluación de desempeño que destaque los valores y fortalezas éticas y administrativas de cada trabajador, la organización aprenderá y se profesionalizará.

Existen, asimismo, dos hipótesis secundarias que se pueden apuntar. La primera: Reorganizar el sentido positivo de la administración pública se posibilita al saber cuáles son los valores públicos y administrativos que tiene el grupo y el trabajador. La segunda: La evaluación del desempeño al grupo y a la persona conduce a reconocer las debilidades y fortalezas de los programas de gobierno.

La justificación de la tesis viene con la conveniencia de servir como propuesta de análisis para comprender, atender y abrir reflexiones críticas a la profesionalización y organización delegacional, incorporando elementos de Evaluación en la Administración Pública, en un rubro como lo es el Desempeño en la organización gubernamental delegacional, tomando como referencia que evaluar significa dar un sentido de comprensión a causas y obstáculos que inhiben el mejoramiento de la gestión, planeación, seguimiento y ejecución de trabajo administrativo, a partir de las valoraciones de los servidores públicos de estructura de la Delegación Cuauhtémoc y su visión dentro de la organización.

Su relevancia social está en ser una propuesta en el desarrollo práctico de la administración pública delegacional, pues se vislumbra como mejora en la toma

de decisiones de los gobiernos delegacionales, es decir que este trabajo pretende ser un apoyo en las respuestas delegacionales de atención a demandas de la sociedad, además de ser útil en la adecuación de los esquemas organizacionales de la Delegación dominando los cambios que se presentan en el entorno externo e interno y generar una capacidad de innovación que permita introducir nuevos enfoques, técnicas y procedimientos para mejorar su administración.

Las implicaciones prácticas se atienden al incluir en los análisis de la investigación el reforzamiento de las experiencias y aportes de mejoras organizativas de las que se nutre la administración pública, además de las aportaciones de la ciencia o teoría de la organización, mediante el proceso de conocimiento y, al mismo tiempo, por su naturaleza teórica y práctica, tengo en cuenta los conceptos y teorías que nacen de su seno.

La valía teórica de la investigación se incluye en una decidida incorporación de los esquemas de la teoría de la organización como estudio particular y, a la vez, propiamente administrativo. En esta línea la configuración de la profesionalización moderna parte de esquemas mejor organizados donde lo público de la administración está bordeado de la organización pública, propuesta que indica que la administración pública actual es una red de actores públicos, privados y de gobierno, que abren un campo de conocimiento para orientar los estudios de la administración pública en una vertiente organizacional y, si acaso es posible, en un argumento para desarrollar opciones de consolidación disciplinaria.

La utilidad metodológica que se usa es convenientemente un aprovechamiento de lo ya existente que, con elementos propiamente gubernamentales, se ajusta para que se intervenga una entidad política y administrativa del poder ejecutivo sustentada en los derivados de lo jurídico, político-económico, de magnitud o impacto en la Delegación, y procedimentales. Se organiza en un sistema de exposición que marque, en lo posible, todas las

interacciones e implicaciones de todas las áreas de la delegación y con ello reconocer un camino afín a todas las delegaciones del Distrito Federal.

Un propósito de este trabajo es ofrecer un ejercicio de Evaluación del Desempeño que mire los perfiles que tiene cada servidor público, por lo cual utilizo un cuestionario aplicado a los servidores públicos de la estructura administrativa, autorizado por la Secretaria de la Contraloría del Distrito Federal, que se basa en valores administrativos mismos que adelante se presentan. Estos valores, sin embargo, pueden ser más amplios al evaluar no uno sino varios aspectos del desempeño y destacar resultados de la organización en su conjunto y/o particular a cada área, sector o responsabilidad administrativa. Se destacan, aunque existe poca información sobre el particular, salvo las obras que revisan y aportan fundamentos y herramientas para aplicarse a efecto de conocer el clima laboral, las cuestiones emotivas, mejoras de integración y otras más.

El procedimiento utilizado para conocer el clima organizacional, a partir del uso del cuestionario, me permitió conocer a los integrantes de la estructura administrativa, sus valores y condiciones de integración, matizando la necesidad de aplicarlo en la totalidad de las Delegaciones para un diagnóstico y mejora de las fortalezas, así como mermar las debilidades de sus cuerpos administrativos. Apliqué el cuestionario a 325 servidores de un total de 337 y estuvo integrado por 79 preguntas repartidas en 14 rubros y agrupadas en cuatro bloques de Evaluación, como se observa en el cuadro. Cada pregunta se contestó con opciones que se acercan a una afirmación positiva que significa que el trabajador califica favorablemente y cuanto más de acuerdo está con la afirmación la actitud será más favorable.

Este cuestionario no intenta ubicarse en la pretensión de evidenciar animadversiones sino detectar virtudes y carencias organizacionales en las siguientes áreas: Jefatura Delegacional, Dirección General Jurídica y de Gobierno, Dirección General de Participación Ciudadana y Gestión Social, Dirección General

de Servicios Urbanos, Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano, Dirección General de Seguridad Pública, Dirección General de Desarrollo Social, Dirección General de Administración, las 6 Direcciones Territoriales: Roma-Condesa, Tepito-Guerrero, Obrera-Doctores, Centro Histórico, Santa María-Tlatelolco y Juárez-San Rafael. La medición se realiza mediante la asignación de un valor numérico por pregunta, asignando a cada respuesta un número, con el siguiente criterio: Siempre=4; Casi siempre=3; Casi nunca=2; Nunca=1.[1]

En algunos casos las respuestas indican la inversión en la calificación en razón de que una respuesta negativa muestra una fortaleza a destacar. De este modo mediante la suma de los valores equivalentes se obtiene una proporción respecto del total de puntos esperados para obtener un promedio por pregunta, por rubro y por bloque. La finalidad del cuestionario es comparar cada uno de los rubros contra los datos generales esbozados en los subíndices anteriores, e identificar sectores dentro de la muestra poblacional que permitan hacer un análisis más preciso y conocer si estos factores se interrelacionan y/o correlacionan por medio de la inferencia, lo que permite dar paso a la prescripción de estrategias focalizadas que contribuyan a indicar genéricamente lo que se puede perfilar como una estrategia de mejora administrativa a cada órgano político delegacional del Distrito Federal. La captura de las respuestas se realizó en el programa *Statistical Product and Service Solutions (*SPSS)[2], en un Análisis de variables categóricas o Tablas de Contingencias donde se describen los datos de forma resumida y de manera numérica.

Con los resultados por bloque, posteriormente, realicé un análisis FODA para evidenciar aquellos aspectos que requieren mayor atención y resaltar aquellos que se deben seguir manteniendo. Elaboré cuadros de hallazgos y recomendaciones de mejora por bloque de Evaluación en cada área para facilitar

[1] Cabe aclarar que en la escala se hace uso de las medidas de tendencia central y no se establecen medidas de distribución normal, por ende, no se pretende hacer uso de la probabilidad o de variables aleatorias.
[2] Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS). Es un procedimiento electrónico que facilita el proceso de la información.

la identificación de factores en los cuales se debe trabajar y poner especial cuidado para darles atención.

Toda esa información, captura y analizada, vertida aquí, se integra en cuatro capítulos, mismos que tiene la pretensión de hacer un recorrido completo por los esquemas de amarre básicos del planteamiento teórico y la Evaluación del Desempeño. En el Capítulo Uno presento el marco teórico y la visión conceptual de la profesionalización de la administración pública, destacando sus cualidades y requisitos. En forma de necesidad de reforzar el tema de profesionalización incluyo la revisión de la teoría de la organización, haciendo una reflexión sobre la necesidad de reforzar a la organización pública, aspecto que advierte que los gobiernos locales deben de estar más preparados para enfrentar el incremento en las demandas sociales de atención a problemáticas muy puntuales. Finalmente explico los tipos de evaluación del desempeño, lo que ofrece un panorama de lo que es útil al respecto de la propuesta de evaluación del desempeño al servidor público, desde una óptica más individual.

En el Capítulo Dos asiento los datos y las condiciones que en el contexto orgánico, como situaciones de la calidad de vida, economía y política, tiene la delegación, para lograr una serie de datos estadísticos con los que construyo una serie de gráficos que patentizan esas condiciones. Asimismo reviso las condiciones jurídicas que debe cumplir el gobierno delegacional, evidenciando aquellas en las que existen inconsistencias con respecto a su incumplimiento y/o difusa atención de la autoridad local.

El Capítulo Tres, previo análisis de las condiciones en las que el grupo de servidores públicos de estructura trabaja y de las responsabilidades que debe cumplir en el desahogo de los programas de gobierno, presento los datos que derivan de la aplicación del cuestionario descrito en párrafos anteriores y hago una síntesis de las recomendaciones y/o condiciones de mejora organizacional con el análisis FODA.

Finalmente en el Capítulo Cuatro hago patente el interés por demostrar que lo que hace falta es el conocimiento de los actores centrales, en el contexto interno y externo, sobre las pautas para avanzar en la mejora de la profesionalización de la administración pública, ya que para avanzar hacia la mejora administrativa es necesario el desarrollo organizacional de los servidores públicos en un ambiente de coordinación y cooperación, estableciéndose algunos puntos que deberá afinar requisitos, métodos e instrumentos administrativos que tiendan hacia la eficiencia-eficacia y que contribuyan a la formulación de la calidad en los procesos y procedimientos administrativos que se ofrecen tanto al interior como al exterior.

Este es el carácter de mi investigación, proponer un marco de análisis de la Evaluación del Desempeño que si bien está incluido en el llamado marco de la teoría de la organización, es un síntoma de la necesidad de fortalecer las estructuras burocráticas de la administración pública delegacional. Por tanto el cometido fundamental es reflejar la necesidad de conocer mejor a las organizaciones público-gubernamentales y establecer, en definitiva, la instauración de la Evaluación como método y sistema de mejora continua en la Administración Pública contemporánea.

CAPÍTULO 1.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La profesionalización de la administración pública debe responder a la emergencia de la sociedad cada vez más descontenta por la ausencia de compromiso y responsabilidad de parte de los órganos administrativos. La cercanía entre gobierno y gobernantes, en el caso de los gobiernos locales, está sustentada por un espacio geográfico delimitado política y administrativamente que, sin embargo, parecer imponer, en el trato y atención de demandas y obligaciones, restricciones de ambas partes. Es por ello que en este capítulo discierno sobre la concepción de la profesionalización de la administración pública y su estado actual en el contexto de México. Establezco que se requieren voluntades políticas y cambios de mentalidad para ingresar al sector público, además de habilidades y preparación adecuada, cualidades que refuerzan el sentido profesional de la burocracia que, en sí misma, es una organización particular.

Un paso necesario a la profesionalización de la administración pública, por lo tanto, es su reorganización. En este apartado trato el tema. Tiene que ver con la manera en que la organización (como cuerpo), aprende y conoce el entorno interno y externo. El planteamiento se basa en los aspectos de una organización pública que dé sentido de trascendencia a su administración al devenirla realmente pública, es decir, ampliar su espectro de atención e influencia, ser más plural y menos cerrada. Por ello una organización que suma voluntades es aquella que trabaja alentando espacios democráticos de recomposición ante hechos sociales anómalos.

El planteamiento de la evaluación del desempeño, finalmente, tiene que ver con la necesidad de alentar la profesionalización de la administración pública detectando aquellas áreas de oportunidad para mejorar y, asimismo, integrar y

fortalecer al grupo a partir de re-conocerse y de aprehender, lo que es un tema que se observa como parte de una estrategia de mejora. En tal caso la Evaluación, para efectos de este capítulo, reconoce esa parte pendiente a revisar en la organización, vislumbrar las diferencias de actividad y de ejercicio práctico que existe en la actual administración pública, esbozando la técnica del ambiente laboral para evaluar el desempeño del grupo y del servidor público.

1.1. La Administración Pública: Su organización y profesionalización en México.

Lo administrativo no es un fenómeno derivado de otros fenómenos sino un hecho dotado con su propia legalidad, es decir, del mismo modo como la política está sustentada por elementos políticos y la economía, por fundamentos económicos, lo administrativo está determinado por sus propios principios que, junto con el mando militar y la justicia, ha sido siempre una de las funciones principales de la autoridad pública del Estado.[3] En esta dimensión el contenido administrativo opera como una serie de comportamientos y tecnologías que precisan de conocimientos específicos referidos a procedimientos de operaciones aplicables a la obtención de mayor eficiencia en las distintas áreas de las organizaciones.[4]

Es ahí justamente donde la labor, casi anónima, de los funcionarios se torna crítica para la sociedad a la que sirve, ya que coadyuva a mantener el orden de la sociedad política, trata inclusive aspectos derivados de condiciones climáticas que afecten servicios públicos torales como: transporte subterráneo, pistas de aterrizaje, suministro de agua, entre varios más. Se interesa en la grandeza del país, de la región de la localidad, la generación de riqueza, así como por el

[3] Cfr. GUERRERO, Omar (2010). *La administración pública a través de las ciencias sociales*. México: FCE. p. 253.
[4] Cfr. KLISBERG, Bernardo (Comp) (1994). *El rediseño de un Estado. Una perspectiva internacional*, México: INAP-FCE, p. 27.

carácter de la comunidad, sus costumbres, formas y sentimientos, por las artes, el comercio e industria ya instalados y por desarrollar por sus habitantes.

Esta postura da entrada a una estatura muy ambiciosa de la administración pública que, socialmente, distingue cuando las cosas funcionan, generalmente a través de hechos verificables como cuando se prende un semáforo, el ejército interviene en acciones concretas, los sistemas de salud públicos atienden epidemias estacionales, se alienta la cultura física y el deporte, entre otros más. Cuando esto ocurre nos damos cuenta que la administración pública es un sistema de acción y una organización de actores inscrita en el Estado y al servicio del Gobierno del Estado,[5] englobándose así en una relación *medios-fines* y haciendo énfasis en que administrar es hacer que los fines en verdad, y en sentido estricto, sean realizables y que los medios sean los realizadores.

La administración pública, por lo tanto, debe ser concebida como una actividad concreta de un cuerpo organizado que, si bien no es perfecto, es perfectible desde el momento mismo de afrontar acontecimientos inesperados (internos o externos), concientizándose de que muchas de las acciones del gobierno se dan en realidades no previsibles, inciertas y en permanentemente cambio. Situaciones que requieren de capacidad, conocimiento y destreza de los servidores públicos para reaccionar frente a ello. La organización pública, en este marco, debe servirse de individuos capaces de reconocer y enfrentarse a esta realidad en una actividad que sea profesional y convencida de su responsabilidad, sin esperar a que sea obligado a cumplir con sus responsabilidades y mucho menos esperar a ser sancionado por no haber cumplido con sus tareas.

Debe quedar claro que la organización pública está asociada al concepto de burocracia con el que se le asimila y es considerado su sinónimo; pero no son, necesariamente, la misma cosa; la burocracia es un rasgo omnipresente en la administración pública y en la sociedad occidental, ha sido desarrollada

[5] Cfr. AGUILAR Villanueva Luis, (1982) *Política y racionalidad administrativa*, México: INAP, p. 24.

típicamente por Max Weber[6]. Hacer énfasis en ello, indica Omar Guerrero, no hace más que imprimir un sello de artificiosa distinción entre un país desarrollado y otro, subdesarrollado, ya que "los países adelantados detentaban una organización burocrática caracterizada por su configuración jerárquica, un mapa organizativo ausente en otros países, que presentaba a unos como países administrativamente desarrollados, y a otros países como subdesarrollados".[7] Considerando esta condición, el subdesarrollo administrativo obedece a deficiencias en la organización de la capacidad de la sociedad y de la cuantía de sus recursos naturales dedicados a la producción de riqueza, de modo que el énfasis se pone sobre la riqueza, no sobre el poder, por ende, se trata de un tema de empresa, es decir aplicable a una empresa, misma que está relacionada con la burocratización de la sociedad, fenómeno al que se denomina modernización.

La mejora y capacidad de la administración pública se inscribe en el conocimiento y comprensión del aumento de su responsabilidad, dispuesta alrededor de la organización público-gubernamental, esto es, las cualidades y capacidades de coordinación y cooperación entre personas, grupos y en la totalidad del cuerpo organizacional que mantiene un estándar de atención y suma aspectos positivos al desarrollo de ese ejercicio administrativo, apoyado por la ley y la capacidad de los servidores públicos. Hay una conjunción y conocimiento de los integrantes de esta organización que le permite atender de la mejor manera sus obligaciones, es un aprendizaje en y entre el grupo, de sus valores administrativos, profesionales y sus concepciones de la responsabilidad y el desarrollo profesional propio y de la administración pública, es una manera de aprovechar el perfil de cada integrante. Una orientación de estudio para tal fin es la referida a la teoría de la organización, significa que la valía de la administración

[6] John Keane revisa la manera en que las estructuras sociales productivas y sociales, públicas y privadas se integraron al desarrollo de los países occidentales y se distinguieron por su verticalidad en el ejercicio de la autoridad, por lo que la forma de producción y por ende como las estructuras dominan su ámbito de actividad ya económica, política y/ social se da a partir de la linealidad del mando y la obediencia. Asimismo se destaca a Max Weber por estudiar a fondo este hecho en la historia de occidente. Cfr. KEANE, John (1992) *La vida pública y el capitalismo tardío. Hacia una teoría socialista de la democracia*. México: Alianza Editorial.

[7] GUERRERO, Omar (2010). Op. Cit., p. 33.

pública se realza cuando hay una adecuada coordinación de los individuos, de los grupos y de la organización en general, es probablemente una definición muy elemental pero a la vez casi inexplorada en la actividad de las estructuras administrativas gubernamentales, por ello en el punto siguiente se amplía el tema.

1.1.1. El sentido de la profesionalización en la administración pública.

La legitimidad en la administración pública se construye cuando el servidor público asume en su trabajo, a decir de Bonnin, una adecuada aplicación de las leyes, de las que incumben al ciudadano como miembro del Estado, y las que estatuyen sobre las relaciones de cada uno con todos y el Estado con cada individuo.[8] El mismo fundador del pensamiento de la administración pública moderno indica que ésta precisa de su eficacia, reflejada en la prestación de los servicios públicos que proporciona el trato y la calidad en que se entregan. Por tanto, la profesionalización implica que los servidores públicos del Estado cuenten con el máximo nivel de conocimientos técnicos y habilidades para alcanzar los objetivos del sector público, respondiendo a los reclamos sociales.

La profesionalización, aparte de preparación individual, se centra en dos aspectos que, paralelos, se combinan para integrar mejores profesionales y mejor profesionalización de los cuerpos administrativos:

- El profesional del servicio público, es el portador de aptitudes para la función pública ya que aprende en escuelas y facultades especializadas en la administración pública.
- La profesionalización de las estructuras de la administración pública demanda conocimientos, pericia y habilidades de las tareas gubernamentales y administrativas.

[8] Cfr. BONNIN, Jean Charles (2004) *Principios de Administración Pública*. México: FCE. p. 205

De ambos se integra un proceso que encamina las capacidades de respuesta del gobierno en oportunidad y eficacia. La finalidad de la profesionalización se centra entonces en disminuir el carácter partidista de la función pública que se rige por un acentuado patrimonialismo, la lealtad a individuos antes que a instituciones y valores contenidos en marcos constitucionales del Estado y en el manejo discrecional de recursos públicos sin responder a la transparencia y la responsabilidad. Esto a veces es confundible con el sistema estatutario que otorgan los Servicios Profesionales de Carrera del Servicio Público, sin embargo, el desarrollo de sistemas de manejo de Personal en la administración pública mexicana aun no permea los suficiente, es débil y en muchos caso incierta y no ofrece un marco de conocimientos suficientes, así, el conjunto de procesos de ingreso, permanencia, y desarrollo de la función pública, por sí solo no crea condiciones de imparcialidad, continuidad y certidumbre, aun cuando haya alternancia en el poder, ni siquiera procura movilidad o mejora en la actividades públicas.

El gobierno local, aunado a lo anterior, supone una cercanía ligada a la atención de los problemas ciudadanos más persistentes que, en el caso de las Delegaciones de la capital de México, tienen que ver con aspectos de gobierno, administración, asuntos jurídicos, obras, servicios, actividades sociales, protección civil, seguridad pública, promoción económica, cultural y deportiva y que, paradójicamente, contiene los marcos legales para regirse por dicho sistema estatutario. Eso se deja ver en el artículo 117 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal en la fracción IX que a letra refiere: “Designar a los servidores públicos de la Delegación, sujetándose a las disposiciones del Servicio Civil de Carrera. En todo caso, los funcionarios de confianza, mandos medos y superiores, serán designados y removidos libremente por el jefe delegacional.”[9] Dice Luis Aguilar que se vive en una interface entre la operación del viejo régimen y el perfil de un

[9] Cfr. Estatuto de Gobierno del Distrito Federal. Reformada el 14 de octubre de 1999. Este estatuto dispone que la administración pública del Distrito Federal contará con un órgano político administrativo en cada demarcación administrativa.

nuevo estilo de gobierno, es un entreacto entre lo viejo que no acaba de morir y lo nuevo que no acaba de nacer.[10]

La meta es ser profesional. El objetivo y la finalidad está centrada en la mejora democrática, lo que supone ya un mejor manejo de la gobernación política y una capacidad de resolver problemas y prever las opciones que el futuro ya construye. La administración pública es componente de la democracia, sin embargo, las deficiencias de manejo administrativo detienen y revierten el cumplimiento de la legalidad, la eficiencia y calidad de los gobiernos delegacionales del Distrito Federal, lo que agrava las anomalías socio económicas de cada demarcación.

Si la virtud de cada individuo se centra en mejorarse y mejorar a la vez las estructuras administrativas del gobierno delegacional, se puede ir construyendo, manteniendo la confianza social en sus valores, la lealtad institucional y eficacia operativa que sostienen a los gobiernos democráticos, pues aun cuando el gobierno electo democráticamente sea un hecho, la administración pública no es el enclave del buen gobierno, pues su capacidad, aun siendo eficaz, está rebasada al momento, se requiere entonces ser más apto y más hábil, en suma más profesional y más político en el sentido de reformar y fortalecer las instituciones políticas desde dentro y hacia fuera del gobierno local delegacional.

Las relaciones entre los poderes públicos, es decir entre los gobiernos y entre éstos y los ciudadanos, y las de las instituciones de procuración e impartición de justicia y de la prevención policial del delito forma un esquema que todo ejercicio profesional delegacional esta responsabilizado a diagnosticar y saber, tanto en lo interno así como en el contexto, contribuyendo a:

[10] Cfr. AGUILAR, Luís F (2003). “La importancia del establecimiento del Servicio Profesional Público de Carrera en México”. En *Profesionalización del Servicio Público en México. Hacia la innovación y la democracia* (17-). México: Universidad Iberoamericana.

- Construir y acreditar la capacidad de eficacia / eficiencia de los gobiernos democráticos,
- Construir y acreditar la publicidad o naturaleza pública de los gobiernos.

Las decisiones de un gobierno democrático (electo) y profesional (responsable), por tanto, consisten en determinar las decisiones de gobierno mediante el análisis (el saber científico - técnico) y determinar la efectividad de las decisiones por medio de la gestión (las habilidades directivas y operativas). En la práctica, esto significa contar con personal que ha comprobado que posee conocimientos científicos y técnicos especializados, además de habilidades propias de dirección y gerencia de personas y otros recursos, ellos son los apropiados para los diversos campos de actividad del gobierno[11] Por ello, la idea de profesionalización del servidor público debe partir del conocimiento del grupo de servidores públicos que tiene una responsabilidad dentro de la estructura administrativa delegacional, para el caso, José Luís Méndez anota que el desaparecido IFE construyó un sistema de Evaluación que le permitió conocer a los funcionarios que no cumplían a satisfacción con la ciudadanía y los separó del Instituto; paralelamente aclaró acusaciones o sospechas injustificadas para así evitar la salida de personal valioso y experimentado que al final le dieron credibilidad y legitimidad al IFE.[12]

Las evaluaciones, más que como mera herramienta de castigo o separación, han sido vistas como un mecanismo de diálogo entre la institución y sus funcionarios, que tienen como principal fin la mejora continua.[13] Esa es una propuesta de mi hipótesis: la Evaluación del Desempeño y la mejora organizacional contribuyen a transformar las prácticas y los comportamientos administrativos negativos en incentivos positivos que fortalecen, en las decisiones que asuma, al gobierno y la administración pública profesional. No es ingenuidad,

[11] Ibíd. p. 23.
[12] MÉNDEZ, José Luís. "La Profesionalización del Estado Mexicano: Esperado al nuevo Godot" en Aguilar, Luís F Coord. (2003) *Profesionalización del Servicio Público en México. Hacia la innovación y la democracia. México*. Universidad Iberoamericana, p. 47
[13] Ibíd. p. 48.

es una renovación del *estatus quo* mental de cada servidor público y ciudadano, para creer en el trabajo, la cooperación, la transparencia y la comunicación.

Lo profesional y la profesionalización parten de saber qué mejorar, qué innovar, qué erradicar, en suma qué hacer y decir.

1.1.2. Condiciones del desarrollo organizacional en México.

Dos posturas que de suyo se oponen pero que a la vez se complementan son: 1) La teoría de la organización. Afincada en el ámbito de la administración de los negocios o la denominada empresa privada y, 2) El de la organización pública, ubicado en un ámbito más amplio, público y a la vez más proclive a lo gubernamental. Ambas posturas manifiestan una necesidad, esa sí, más confluente y cercana, que es la de dar certidumbre y claridad a los procesos y las actividades administrativas, públicas o privadas, que buscan materializar conceptos como el de la eficacia-eficiencia y el de la evaluación del desempeño. Este último, como resultado de la aplicación de métodos y mecanismos de trabajo y de comunicación, fluida y horizontal, que lleva a ampliar la discusión y reconocer en estas dos áreas, la organización y profesionalización y que precedió a lo largo del siglo XX en una revisión al Estado liberal constitucional acerca de sus libertades básicas de igualdad económica, libertad de expresión, seguridad pública y social, para aminorar las desigualdades sociales. Por tanto, la organización del Estado, orgánicamente estructurado en la administración pública, se sustenta en la obligación explicita de dar soporte y asistencia, ya sea en servicios o en especie, a los ciudadanos, sobre todo a los más proclives a riesgos específicos dentro de una sociedad de mercado. Tal asistencialismo esta jurídicamente legalizado y garantizado al reconocer la formalidad de los grupos que actúan en el regateo de la formulación de políticas públicas, inclusive formando parte de ella, tal como ocurre con los sindicatos.

La afirmación de Octavio Paz[14] que apuntó sobre la creencia de los liberales en el desarrollo social a partir de la libre empresa y de la limitación del Estado a simple supervisor y con ello se daría la evolución espontanea de la humanidad, transmutó en un Estado de "bienestar", lo que hizo que se redistribuyera la producción, otorgando subsidios principalmente para ciertos servicios de educación y de salud, el Estado se tornó en un filántropo y ogro, ya que la re-distribución se hace con independencia de las necesidades, deseos y preferencias de los ciudadanos. Esta apreciación se centra en un aspecto muy marcado del paternalismo, la dependencia a este modo de apoyo es una construcción "cultural" de entender la autoridad pública, un poder casi ilimitado que permite recomponer lo privado. Es una manera de vivir la rapacidad y lo dadivoso del Estado, ciudadanos que entienden que la organización público-gubernamental es fuente de oportunidad y formas de vida. En este caso, la administración pública, no importa el signo ideológico al cual se adscriba el gobierno en turno, no cuestiona, ni siquiera pretende aminorar o menguar al ogro ni su comportamiento. Bajo su cabeza florecen los sueldos de magistrados del poder judicial, los bonos de los consejeros ciudadanos de organismos electorales, los seguros médicos de diputados, los aviones de los gobernadores, los autos de funcionarios, las acciones en clubs para directores generales y prestaciones inimaginables de funcionarios de todo nivel y en todo ámbito de gobierno, aquí vale el parafraseo a Octavio Paz quien dice el Estado mexicano hizo algo más que crecer y enriquecerse; hizo crecer y enriquecerse a quienes acompañaron y aplaudieron su gestión. Esa gran "familia política", ligada por vínculos de parentesco, amistad, compadrazgo y paisanaje. Esa red que aplaude las propuestas de austeridad, siempre y cuando no afecten su sector. Esa visión patrimonialista del sector público que lleva a numerosas dependencias a solicitar incrementos en su presupuesto, aun a pesar de la crisis.[15]

El patrimonialismo y paternalismo son esquemas de comportamiento cuasi-organizacional ciudadano que, por un lado denostan a éste ogro al tiempo que

[14] Cfr. PAZ, Octavio (1979) *El ogro filantrópico*. México: Joaquín Mortiz, p. 85.
[15] Ibídem.

perpetúan su existencia y por otro lado se quitan de la línea de obligatoriedad ciudadana del pago de impuestos sin pensar e intuir un cambio al país si pagaran los correspondientes. La ampliación de un número de contribuyentes responsables no es una vía muy bien vista, pero a la vez se exige más y más al petróleo como fuente de ingresos y dependencia a esta riqueza limitada. No hay rendición de cuentas ya que no hay ciudadanos, o es muy débil su existencia, por tanto no se rinde cuentas de cada peso que se da a este ogro y, en una dimensión paralela no se mejora la representación democrática de aquellos que la financian, por lo que, la modernización de la organización, es un logro que se alcanza a partir de:

1. La irrupción de un ciudadano real y responsable.
2. La mejora organizacional en el ámbito público gubernamental.

Del punto 1, una primer contradicción se refleja en la crítica a esta ciudadanía imaginaria que Escalante Gonzalbo[16] define como solo una formalidad creada por la "clase política" dominante del siglo XVIII-XIX para, discursivamente, dar legitimidad y eficiencia a un Estado de derecho, con discursos de democracia y perspectiva liberal pero contrapuesto con la necesidad de mantener el control político, que de suyo, merma de forma contundente el sentido y propósito de la Ley. Esto limita la generación de espacios de corresponsabilidad ciudadana, su discusión y recreación no se dan de forma automática pero son caminos para revertir gradualmente la defenestración en la que se encuentran la política y la sospecha que causa el gobierno y su administración.

La joven democracia mexicana, acuña desde ya una noción de calidad en su concepción de ciudadano que no deja de ser, sin embargo, una formalidad. En la realidad se sumerge y es abrazada por la masificación corporativa de la sociedad, es el gobierno quien monopoliza esta dimensión pública del ciudadano, con los desequilibrios, rechazos y desconfianzas que propicia entre los gobernados, al final, se crea una sociedad acostumbrada a no distinguir la institucionalidad del Estado con la organización del gobierno ni capaz de entender

[16] Cfr. ESCALANTE, Fernando (1993). *Ciudadanos Imaginarios.* México: El Colegio de México.

la ley desde perspectivas claramente limitadas de dominación, olvidan que la ley es resultado de la actuación de los poderes que integran al Estado en beneficio de la sociedad. Por tanto, la irrupción de ciudadanos con calidad no se da por discurso, se otorga cuando se les da un papel relevante en la información, no solo en su construcción, en sus capacidades de promover los consensos en el contexto de una sociedad plural en donde el disenso es la norma.

Significa que la discusión es una vía de acuerdos entre individuos con diferencias pero con respeto a los cauces legales que se instauran en procedimientos poco burocráticos, tal como lo enuncia Hanna Arendt: refundar la Res publica, o Republica requiere de ampliar los espacios de participación pública de la sociedad, ciudadanizando su acción y fortaleciendo la dimensión social de lo público con el referente constituido por la alteridad, es decir, la necesaria inclusión de los otros en nuestro actuar. [17]

Del punto 2, significa la creación de la organización pública, esto es un vínculo entre la vida política y la institucional y las diversas organizaciones de la sociedad, lo que instaura prácticas, para Ricardo Uvalle esta organización es derivado de un gobierno de lo público y de una sociedad abierta, donde hay interactividad y consecuencia en el accionar público, el valor se crea con mejoras tenues o imperceptibles a la democracia, pero son avances, al final es un cuerpo de reglas de juego que articulan, no sin dificultad, la resolución de conflictos y la generación de los consensos.[18]

Nuevamente es la idea de la republica como el asidero de la ciudadanía y de la civilidad por consolidar la que demanda ese equilibrio entre lo público y lo privado, entre gobierno y sociedad, entre administración y administrados. Es el ejercicio de la autoridad para crear el bien común en la continuidad de la sociedad, dejando atrás la idea de entidades meramente sufragadoras de voto en tiempos

[17] Cfr. ARENDT, Hannah (1999). *De la historia a la acción,* Barcelona: Paidós.
[18] Cfr. UVALLE, Ricardo (2006), "Las políticas públicas en el gobierno de la democracia." En *Ciudadanía, democracia y políticas públicas.* México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM.

electorales. En suma, la idea de la organización pública es aquella donde las estructuras de la administración pública se entrelazan con lo público de la sociedad a partir de mejorar sus capacidades de información y conocimiento, reconociendo las debilidades y fortalezas de la sociedad, compartiendo estas mismas visualizaciones y a la vez ofreciendo un campo de retroalimentación con los grupos que configuran un espacio de acción político-administrativo local, estatal, regional, federal. El punto es que la corrupción, los vicios de la deshonestidad, la ausencia de ética y de compromiso se combatan y, a través de la organización pública, se promueva una ciudadanía más participativa, reforzando el carácter intrínsecamente público del Estado, del gobierno y de la administración pública, que obtienen su publicidad de la sociedad misma. Esta organización pública es la que conjuntamente, gobierno y sociedad, hacen más pública y fuerte, siempre y cuando se constituya como parte integral de un proceso que oriente y encarare colectivamente, con un sentido de equidad, la impostergable solución de los ingentes problemas de la pobreza y la desigualdad en la que se encuentra la gran mayoría de los habitantes del planeta y que representan la principal amenaza para la viabilidad y futuro de la democracia.

Entre ambas condiciones se suscita, si embargo, un conflicto dado por la aún débil separación e independencia de poderes públicos, subsistiendo un aparato administrativo visto como un eje de la dominación social. En los hechos, el Poder Legislativo no es un efectivo mecanismo de representación social, por lo que, en la realidad, la administración pública, su burocracia pública-gubernamental es, en muchos casos, un instrumento de representación política del sistema. Para David Arellano es, en tiempo electorales, la arena de disputa por el poder, en la distribución de plazas, puesto de "elección" y administrativos; al final es la mano decisoria del presidente del país en la configuración y consolidación del grupo hegemónico que moviliza las agendas políticas, los presupuestos reales y demás instrumentos del poder.[19]

[19] Cfr. ARELLANO, David (2003). "Profesionalización de la administración pública en México: ¿De un sistema autoritario a un sistema meritocrático rígido? En *Retos de la profesionalización de la función pública* (161 – 205) Venezuela: CLAD

En torno a esto se define un sistema público gubernamental que se replica en niveles de gobierno y, desde el federal hasta el local, se centra en una condición de negociación que comenzando con el partido político que gobierna replica una condición centralizadora de negociación con los grupos de poder, con el presidente, el gobernador, el presidente municipal y en el caso del Distrito Federal, el Jefe de Gobierno y el Jefe Delegacional. Un sistema federalista, con prácticas centralizadoras.

En esta arena de disputa se realza el papel de la administración pública como el espacio donde se da la lucha política, en virtud de los amplios recursos y presupuestos que se otorgan al aparato administrativo, a sus programas y políticas públicas. En realidad esta "abundancia" es un botín que se maneja con discrecionalidad y es, al final, una manera de entender a la administración pública como el espacio de la representación social real y de facto en la arena primordial de la lucha por el poder.

A pesar del cambio de partido en el Poder Ejecutivo en el año 2000, las innovaciones no han sido tan amplias ni notorias en las estructuras administrativas que imperan en el sector público gubernamental de cualquier ámbito de gobierno, sin embargo, se han dado algunas acciones que, desde el propio Poder Ejecutivo, han hecho mejoras, a estas se les han denominado como "modernización administrativa". Si bien sus preceptos se definen como gerencialistas, es decir, con posturas eficientistas y con afán resultadista a toda costa, se han encontrado con un aparato "burocrático" que no acaba de definirse y con un entorno político que conjuntamente con las burocracias imperantes no terminan de aceptar los cambios y dudan sobre aprobar su implementación. Este panorama, se cierne sobre la organización pública a la cual se deben abocar criterios muy puntuales. Ese es el punto a discutir.

1.2. La Administración Pública como estudio de la organización.

La teoría de la organización, al momento de analizarla como algo público gubernamental pude tener, al menos para Sánchez González, dos efectos: 1) Su limitación o sesgo y, 2) La posibilidad de construcción de un marco teórico de ellas. Estos efectos no deben ser desdeñados ni asumidos totalmente como eje de explicación. Se debe meditar, por lo tanto, su uso en el análisis de la administración pública tomando como base su referencia explícita a un momento histórico y a la dinámica interna y externa a la organización pública pues "sólo de esta manera se podrá reconstruir la maltrecha relación entre teoría de la organización y la administración pública".[20] En tal sentido, si definimos a las organizaciones como sistemas sociales originados y limitados por un sentido y que se caracterizan por un proceso decisorio que, en parte, pretende dar respuesta a los requerimientos del entorno, diríamos que la administración pública es una organización estructurada con funciones definibles en actividades que formula el gobierno y a partir de estos trabajos se entienden las complejas interrelaciones nacionales, regionales y locales de las instituciones públicas y privadas, como de la sociedad civil.[21]

El objeto de la actividad de la administración pública, empero, es tomar decisiones que permitan dar sentido y orientación a las organizaciones del entorno, ello conlleva a la exigencia de que la organización pública sea la mejor. La postura aquí puesta a consideración es aquella que indica la necesidad de reflexionar la actividad práctica de la administración pública, en principio porque su actividad está inmersa en un proceso de desprestigio debido a varios elementos que se traducen en ineficiencia como son: niveles mínimos de productividad; estructuras obsoletas y fragmentadas, tanto por materia como por nivel de gobierno; la inestabilidad en el cargo de los servidores públicos de confianza,

[20] SÁNCHEZ González, José Juan (2001). *La administración pública como ciencia: Su objeto y su estudio*. México: IAPEM-Plaza y Valdés. p, 191.
[21] Cfr. HERRERA Pérez, Agustín (2007). *La administración pública competitiva y el proyecto de desarrollo.* México: Flores Editor. p. 20.

inexistencia de un sistema de escalafón, entre otros. [22] Por ello se hace necesaria la mejora de los sistemas de evaluación del desempeño que evidencie con precisión los fallos tanto en el individuo como en el grupo y, finalmente, en la organización.

Meditar en opciones de mejora de la administración pública se relaciona intrínsecamente con la naturaleza y razón de ser del Estado, mismo que se redefine conjuntamente con lo social. Las organizaciones son propias a lo social y la administración pública existe y se organiza en función de la existencia de la sociedad, de sus demandas y necesidades, pero también la sociedad da soporte y amarre a la construcción del poder público y al Estado. Por lo cual la teoría de la organización es un ejercicio reflexivo para entender la naturaleza práctica y teórica de la administración pública, es decir, una manera de reforzar el campo disciplinario de ésta y solidificar su base paradigmática, al final lo que se quiere es entender a la organización pública en su diversidad y multiplicidad, en sus rupturas y discontinuidades.[23]

A fin de romper con las concepciones de modernización basadas en disposiciones jurídicas y de eficientismo, es decir, formalizar sus cambios a partir de la aprobación de marcos legales de actuación que dé certeza a la actividad de las organizaciones, las proteja y otorgue certidumbre a las decisiones asumidas buscando resultados eficientes, individuales, grupales y organizacionales óptimos, se incluye la postura de la eficiencia que nos hace recordar que el gobierno es quien define y organiza sus tareas y sin más, debe proteger el interés colectivo pero sin dejar de buscar los objetivos de beneficio social. [24] También debe

[22] *Ibíd*., p. 21.
[23] Cfr. SÁNCHEZ González, José Juan (2001) *La administración pública como ciencia: Su objeto y su estudio*. México, IAPEM-Plaza y Valdés, p. 191.
[24] Cfr. QUIROGA Leos, Gustavo (1988). *Organización y métodos en la administración pública*. México: Trillas, p. 17. El termino eficacia, por otra parte, como dicen Katz y Kahh (1970, p. 197) "ha sido sometido a usos numerosos y contradictorios." Es bien conocida la distinción hecha por Peter Druker (1973) entre eficiencia y eficacia: "eficiencia significa hacer mejor todas las cosas que se tienen que hacer, mientras que eficacia implica el hacer bien ciertas cosas. La eficiencia se preocupa del esfuerzo en todas las áreas de actividad. La eficacia se ocupa del 10 al 15% de las actividades que se producen del 80 al 90% de los resultados. El otro 85 al 90% de las actividades

proteger y preservar el interés individual, ya que sumados se convierten gradualmente en el interés general, con lo que se desarrolla la razón de ser del Estado. La modernización de la administración pública, por tanto, requiere que los objetivos del Estado sean coherentes y estén alineados a las expectativas de la población pero no solo eso, requiere que se vuelvan realidad y para que eso ocurra se debe disponer de una organización pública estructurada por al menos tres componentes:

1. Un procedimiento especializado para la selección y capacitación de su personal, así como para su estabilidad y con la posibilidad de ascender.

2. Un servidor público honesto, eficiente y productivo, que tenga mejores condiciones de retribución.

3. Desarrollo de evaluación periódica que propicie el destierro de la negligencia junto con el llamado burocratismo y la corrupción.[25]

Todo esto porque una administración pública eficaz es el medio que el Estado tiene para desarrollarse como gobierno que responde a las necesidades de la sociedad. Una eficiente gestión pública es la carta de presentación del gobierno puesto que la acción gubernamental sólo se justifica con los resultados que alcance y no con un listado de promesas o de buenas intenciones.[26] Para ello se requiere de un servidor público que actúe por convicción en el desempeño de su puesto, cargo o comisión, sin esperar a que lo obliguen a cumplir con sus responsabilidades y mucho menos esperar a ser sancionado por no haber cumplido con las mismas.[27] Para tal finalidad se debe reconocer el camino que ha

---

solamente constituyen del 10 al 20% de los resultados: además de eso, por más eficientes que sean tales actividades no eficaces solamente producen costos." Cfr. DE FARIA, Mello (2012), *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: LIMUSA. p. 25.

[25] HERRERA Pérez, Agustín (2007). *La administración pública competitiva y el proyecto de desarrollo.* México: Flores Editor. p. 25-26.

[26] *Ibíd*. p. 29.

[27] *Ibíd*. p. 97.

seguido la teoría de la organización, reconociendo lo que es útil para mejorar a la administración pública. Eso lo explico en el punto siguiente.

1.2.1. El desarrollo organizacional y la administración pública desde lo local.

En el ámbito de lo local la organización pública tiene dos enfoques, el primero establece a la organización orientada a la jerarquía, aquí el control de los líderes y los cálculos analíticos racionales son centrales pues como variables basadas en la negociación, permiten la articulación de intereses así como el compromiso y la negociación entre organizaciones y actores cuyos objetivos son parcialmente conflictivos. Así la organización pública se vuelve un engranaje instrumental en manos de los líderes que impone limitaciones a las elecciones de acción de un individuo y crea la capacidad de alcanzar los objetivos particulares.

El segundo enfoque, mismo que es el que se aproxima y al cual ceñí mi atención para el presente trabajo, es el que distingue a la organización con una perspectiva cultural, identificada como una organización institucionalizada y una perspectiva de invención, lo que implica la construcción permanente de un entorno institucionalizado y agrupado en los valores y las normas presentes en una organización.

Se prefiguran, así mismo, formas de proceder que hacen que la organización pública local tenga a las consideraciones democráticas, los valores constitucionales y el bienestar público, como parte fundante de su actuación, se puede advertir, sin embargo, que desde la Gestión Pública se afirma que los modelos organizacionales y los métodos administrativos de las organizaciones privadas pueden ser transferidos a organizaciones públicas con grandes beneficios. Para efectos de esta investigación, he aceptado que las diferencias entre una y otra sí son importantes; para Barry Bozeman, por ejemplo, estas diferencias se centran en qué tanto son influenciadas por la autoridad política o

por el entorno económico.[28] Esto puede ser cierto, empero, también lo es la hibridación de las organizaciones, ahora mismo, incluyendo los gobiernos locales, las asociaciones de vecinos, las organizaciones políticas, las gremiales, entre otras más, son sujetas de regulación pública. El punto es revisar hasta qué grado lo son y, asimismo establecer en qué medida la propiedad está bajo los auspicios del sector público o privado. Por tanto, la idea de las organizaciones públicas o privadas a veces es una continuidad más que una dicotomía, aseveración que defienden Dalh y Lindblom, pues en general las organizaciones gubernamentales son fundamentalmente diferentes, ello depende del espacio, actividad o materia en la que se desenvuelva. [29] Sus jerarquías se inician en el punto más alto del poder y sus vastedades son tal que a veces no se sabe dónde termina una organización y dónde empieza la otra. Así las organizaciones, particularmente las locales, son metaorganizaciones, es decir dentro de la misma organización se insertan otras organizaciones asociadas, o como miembros, y así en la organización pública una organización constituye parte de otra.

A lo que voy, por lo general las personas, como individuos, son miembros adherentes o participantes de organizaciones formales: partidos políticos, gremios, asociaciones vecinales, culturales, entre varias más, como tal, al participar en las estructuras administrativas del gobierno local, esto se refleja en las opciones de diferenciación, aun a pesar de directrices u objetivos comunes, de la organización de una oficina de seguridad social, una estación de policía entre otras y, al menos en la administración pública de gobiernos locales, organización pública y el sector público, resulta problemático decidir dónde recaen los límites de una organización. Ello por que quien está al frente de dicha oficina mantiene vínculos con esa organización a la cual, individualmente participa y, en un sentido netamente diferente al planteado por la administración pública local, la identificación de sus obligaciones formales, la especificidad de sus objetivos y la interpretación de sus

[28] Cfr. BOZEMAN, Barry (1998). *Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas*. México: FCE-CNCPyAP.
[29] DAHL, Robert A.; LINDBLOM Charles E (1972**).** *Política, economía y bienestar: la planificación y los sistemas político-económicos reducidos a procesos*. España: Paidós.

resultados el patrón organizacional se mueven en direcciones diferentes a la de otras oficinas de la misma organización pública local. En tanto que la estructura formal de esta organización pública local se transforma en una estructura de red caracterizada por complejas redes de interacción, para T. Christensen y P. Laegreid esto implica "una confusión de los límites entre las diferentes organizaciones, con los problemas que ello conlleva para especificar objetivos claros de cada organización individual y de identificar los resultados de una organización separados de lo que otras organizaciones puedan haber contribuido." [30]

Alcanzar el desarrollo de la organización pública local requiere, en principio, reconocer su carácter representativo, con un líder elegido por el voto popular, quien funge en la parte superior de la organización pública como guía de ésta y responsable ante el electorado ciudadano que lo designó vía voto, a través de elecciones generales. A la vez son la continuidad de un sistema parlamentario de gobierno y enfrenta retos de orden público y diferente al de organizaciones privadas. En suma, esta derivación es que la autoridad pública de gobierno emana de la gente y no de un grupo de accionistas. El liderazgo que se elige es común a todo orden y ámbito de gobierno democrático y, es común a todas las organizaciones públicas de las democracias representativas, y su actuación en los asuntos públicos y políticas públicas se hace a hace a través del gobierno regido por un conjunto de leyes y reglas escritas.

Adelantándome a una respuesta, el desarrollo de la organización pública en el ámbito local se instaura con dos aspectos básicos: uno es el conocimiento que sobre la misma organización se tenga, es decir, sus miembros integrantes en los niveles directivos y en la base operativa y, dos, es sintomático que muchos valores administrativos como liderazgo, comunicación, cooperación, etcétera, no se reconozcan lo suficiente en virtud del deshilvanamiento que ocurre entre las

[30] CHRISTENSEN, Tom; Laegreid, Per; Ronesskjell, Paul G.; Rovik, Arne (2012) "Teoría de la organización para el sector público" En *Administración pública*. Enrique Cabrero (comp.) México: BBAP-DF. p. 191.

estructuras que conforman el gobierno. Hablo, en este caso, de la Delegación Cuauhtémoc. Por tanto un primer paso es establecer un mecanismo que permita conocer quiénes son, cómo piensan y en qué no están de acuerdo, además de lo que pueden aportar al mejoramiento del trabajo administrativo. Por lo que un proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos de estructura es el camino a mejorar la comprensión y entendimiento del grupo en su conjunto y potenciar sus habilidades de trabajo en cada área en la que colaboren.

1.3. El concepto de organización publica para el cambio.

Si la finalidad es la instauración de gobiernos democráticos con principios de una adecuada organización público-gubernamental, podemos acudir al pensamiento del fundador del pensamiento administrativista, Jean Bonnin, este autor, muy vigente aún, estableció que la fortaleza y sentido de utilidad de los gobiernos y de la administración pública es respaldar y potenciar la capacidad del gobierno democrático para resolver los problemas sociales y dar respuesta a las expectativas y propósitos intermedios de sus sociedades, para ello, ya con una perspectiva más actual, se requiere aumentar la capacidad técnico-administrativa de los funcionarios públicos, reducir las posibilidades de corrupción y/o cooptación política o privada de los servidores públicos y mantener la continuidad de las políticas públicas de los gobiernos, independientemente del signo ideológico imperante en su ejercicio y a través de los diversos sexenios y trienios gubernativos.

La administración pública es una organización con circunstancias diversas, no exclusivas en sus problemáticas, ni siquiera se parecen en sus formas de incorporar criterios de solución, pero se sujetan a un hilo conductor, son la organización pública que da vida al ejercicio de la representación pública, no se debe perder de vista, sin embargo, que las organizaciones públicas se integran de personas y con gente en el contexto organizacional, este hecho hace que la

organización pública sea un ente legal formal y, por otro lado una organización que en el contexto interno, refleja las maneras de ser y pensar de cada individuo del grupo.[31] Por lo que la organización pública se instaura en un ejercicio burocrático, especializado, legal y racional, pero asimismo es un cuerpo de condiciones informales. Este punto, aunado a los anteriores, indican que la organización pública es:

1. La conexión entre la vida público-privada y lo público-gubernamental.

2. Una estructura organizacional sancionada y legalizada por Ley pública.

3. Se conforma de especialistas en el manejo de asuntos públicos. Es una burocracia especializada.

4. Es la organización que busca aprender y dar respuesta a demandas sociales a partir de saber sus fortalezas y debilidades frente al entorno.

Para ahondar en el tema de la organización pública, planteo que el fundamento de ésta es la que se refiere a la capacidad de cambiar aquellas prácticas que en el pasado le fueron útiles pero que en el presente no lo son. Es

[31] El principal desafío para las organizaciones actuales es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional. Esto debido a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo. Aunque esto es aplicable para las empresas privadas, en el terreno de la política y de los ejercicios de ésta, el acceso, permanencia y consolidación de cada grupo, partido político, grupo de presión, gremio, etcétera, solo se posibilita cuando el grupo maneja y asimila lo que a otros les ha sido exitoso. Esta idea se acerca mucho a la propuesta de Powell y DiMaggio, cuando nos hablan en su texto *El retorno a la jaula de hierro* que las organizaciones son moldeadas tanto por fuerzas externas como por los procesos que incluyen acuerdos miméticos y normativos; y el Estado y las asociaciones de profesionales ejercen presión sobre las organizaciones para homogeneizar sus burocracias, por lo que, estos autores llaman isomorfismo a los procesos por los cuales las organizaciones se vuelven cada vez más similares, ya coercitivamente (obligando), ya mimetizándose (pareciéndose a otra) y normativamente (profesionalizando sus espacios que los legitima e influye en la organización). Esto último, tiene dos aspectos: 1.- La forma de que un cuerpo de conocimiento profesional provee tanto de legitimación basada en el conocimiento, 2.- La forma de que un cuerpo de conocimiento profesional provee de oportunidades de crecimiento de redes de profesionales. Cfr. DiMAGGIO, Paul J. y Walter W. Powell (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, Vol. 48(Abril): pp. 147-160

una habilidad grupal, muchas veces forzada por el cambio de las normas y otras veces ocasionada por la dinámica con que la sociedad opera en el entorno, por lo que las decisiones que antes fueron lógicas ya no lo son en virtud de las transformaciones operadas en los terrenos social, político, económico y organizacional. Por eso, cuando los miembros de la organización siente que el público-ciudadano se desapega de las acciones y actos de administración, es decir, se vuelve indiferente y sin conexión con la misma, esta convierte a sus estrategias en procesos de modernización, lo cual tiene una doble vertiente de adecuación:

a) Primero, debe volver sus esfuerzos a la reorganización interna, sus procesos y procedimientos, pero sobre todo a los servidores públicos que trabajan en su interior. La racionalidad administrativa no tiene sentido si no se complementa con la racionalidad de la vida pública.

b) Segundo, los evaluadores, indicadores de desempeño, diagnósticos administrativos, entre otros, son el principio de la modernización administrativa y completada con los resultados sociales, mengua la pobreza, inseguridad, desempleo, etcétera, pero sobre todo, de la confianza en sus instituciones parte la implementación de mejoras más amplias.[32]

Entiendo por ello que los estilos de organización pasan por las denominadas concepciones con enfoques estructuralistas que se bifurcan en la teoría burocrática y la estructural-funcionalista.[33] La primera pone énfasis en la estructura y la segunda suma personas y ambientes internos de la organización, es probable que esta última sea dejada de lado y se convierta en un conjunto de condiciones anómalas subsistentes en las estructuras de la organización

[32] Cfr. CROZIER, Michel, (1969) *El fenómeno burocrático.* Buenos Aires:, Amorrortu.
[33] JACOBY, Henry (1976), *La burocratización del mundo,* Siglo XXI, México. KEANE, John (1992) *La vida pública y el capitalismo tardío. Hacia una teoría socialista de la democracia.* México, Alianza Editorial. KLITGAARD, Robert (1994) *Controlando la corrupción*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

burocrática gubernamental federal en México.[34] Igualmente se puede anotar, ya profundizando, que éstas son propuestas que se generan hacia la década de 1970, derivadas de la teoría de sistemas pero con dos matices, por un lado la referencial que da énfasis a la construcción teórica y por otro la que da énfasis a la organización y el contexto. Ambas son un ejercicio que dota de sentido metódico al ejercicio práctico de la administración pública. También hay, más recientemente, concepciones enmarcadas en el denominado management, que tienen una doble acepción: la gestión del conocimiento con énfasis en la comprensión de la organización y la organización red, con énfasis en la comunicación y su proceso.

Es aquí donde surge el dilema y la problematización de la vida organizada en las estructuras de los diversos niveles de gobiernos en México. En primer lugar las implicaciones de entorno interno confrontadas por lo que Javier Echevarría denomina el tercer entorno.[35] Esto es como operar el carácter representacional y simbólico del marco, la inestabilidad y globalidad asociadas con su instalación y desarrollo, su capacidad para desarrollar una memoria autónoma de la humanidad y su impacto sobre procesos culturales que de fondo implicarían una especie de tecnolenguaje y tecnocultura universal (integración semiótica),[36] que tienen sobre las tecnologías y su renovación, la sociedad y las condiciones que los actores económicos pueden desarrollar en este nuevo espacio. Asumir estas referencias

[34] BIZBERG, Ilan (2003) "Estado, organizaciones corporativas y democracia" en Aziz, Alberto (Coord.), *México al inicio del siglo XXI. Democracia, ciudadanía y desarrollo.* México, CIESAS-Miguel Ángel Porrúa. ARELLANO, David, Enrique Cabrero y Arturo Del Castillo, (Coords.) (2000) *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*. México, CIDE-M.A. Porrúa. MARCH, James G y Herbert A. Simon (1977) *Teoría de la organización*. Barcelona, España, Ariel. HERBERT, Simon, (1988) *El comportamiento administrativo.* Buenos Aires, Argentina, Aguilar Ediciones.

[35] Cfr. ECHEVERRIA, J. (1999). "El empleo en la sociedad de la información", en *Actas del Congreso Internacional del Trabajo*, Bilbao, España: SPRI, pp. 231-241.

[36] Cfr. BUGLER, Daniel. T. y Stuart Bretschneider (2000). "El Impulso de la Tecnología o la Realización del Programa: el Interés en Nuevas Tecnologías de Información dentro de las Organizaciones Públicas" en *La Gestión Pública. Su situación Actual*. Barry Bozeman (Coord.) México: FCE. También BORRAD, Bernard, (1997) *Strategic Thinking for Information Technology*. Nueva York: John Wiley. Y DiMAGGIO, G y Powell, R (1999) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.* México: CNCPAP-FCE-UAEM.

externas para enfrenta lo local puede funcionar pero, a decir de Blondin, se deben acuñar las propias y reconocerlas en la realidad. [37]

Entre estos referentes propios anoto la innovación versus la producción en masa; los activos intangibles versus los activos materiales; capital de riesgo versus infraestructura. Parecería un listado de condiciones para la estructura de los negocios en el mercado, sin embargo esa es la condición que aceptó el Estado como institución desde la década de 1980, acentuada en la de 1990 y formalizada en lo que va del presente milenio.[38]

Lo anterior da pie para establecer una disyuntiva: se pudiera reconocer el aporte de conceptos, corrientes y ejercicios prácticos operados en otras latitudes del mundo, sin embargo, es probable que tales trabajos adaptados y a veces insertos, sin más, en nuestro país, hayan sido poco afortunados, lo que se quiere expresar es qué tanta viabilidad habría en reconocer nuestra historia, nuestros símbolos, mitos e imaginarios colectivos que configuran una cultura peculiar y que no son en muchos casos compatibles con lo que se importa. Reflejándose en el discurrir cotidiano de la organización pública, esto es, antes de saber el "éxito" de corrientes de pensamiento organizacional de otros Estados, es necesario reconocer las fortalezas y debilidades de nuestro propio entorno social para que con ello se trabaje en un ejercicio que sea propio, particular, mexicanizado, o criollizado quizá, afín a lo que nos identifica y genera actitud y aptitud para el trabajo en grupo, diferente a lo que el origen "occidental" y, aún a la del resto de

[37] Cfr. BLONDIN, A. (1999) *Investir dans la technologie: le monitoring et l'intelligence compétitive*, en www.medium.com

[38] Cfr. MATURANA, Alonso y R. y Santos, J., (2001) "Gestión de las personas por competencias, gestión del conocimiento por competencias y gestión del cambio basado en el aprendizaje: un enfoque integrado", en *Actas del VI Congreso de Capital Humano*, Madrid, 17-19 de abril. ARBONÍES, A.L. (2001) *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*, Bilbao, España, Cluster del Conocimiento. CASTELL, M., (1997/1996) *La era de la información. Economía, cultura y sociedad. Vol. I La sociedad red*, Madrid: Alianza. CASTELL, M., (2001/2000) "Tecnología de la información y capitalismo global", en Giddens, A. y Hutton, W. (eds.): *En el límite. La vida en el capitalismo global,* Barcelona: Tusquets. CORNELLÁ, A., (2000) *En la sociedad del conocimiento la riqueza está en las ideas*. Barcelona, ESADE. ESCORSA, P. y Maspons, R., (2001) *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid, Prentice Hall/Financial Times.

Latinoamérica. Quizá eso sería mejor que seguir forzando una formalidad que la informalidad no deja ser.

Sánchez González propone un método con cuatro etapas decisivas para el desarrollo teórico de la administración pública, siendo el más avanzado aquel que propugna por la cientificidad en su estudio.[39] Se hace indispensable el estudio científico de la administración pública debido a que dicha ciencia ofrece los principios que permitirán una acción cooperativa eficiente, así como otorgar trabajo agradable y satisfactorio para todos. Es necesario ser reconocido por todos los profesionales, y aún más por aquellos en quienes su formación teórica-práctica y especializada se sustenta en las ciencias sociales, campo al que pertenece la administración pública. Ese es el planteamiento que afinca la importancia de la investigación, contribuir desde una orientación del objeto de estudio de la administración pública: como estudio de la organización y específicamente lo que se quiere expresar a través de la investigación, cuáles son las capacidades que los gobiernos en cambio deben contar para enfrentar contextos de transformación e incertidumbre, enumero:

1. Una capacidad de respuesta para atender las demandas de la sociedad.

2. Una capacidad para adecuar los esquemas organizacionales a cambios que se presentan en el entorno externo e interno.

3. Una capacidad de innovación que permita introducir nuevos enfoques, técnicas y procedimientos, para mejorar la respuesta de la administración pública.

Es a partir del reforzamiento de las experiencias y aportes de mejoras organizativas que cada miembro de una estructura administrativa formal ofrece a la actividad cotidiana de la administración pública lo que permite a ésta seguir

[39] Cfr. SÁNCHEZ Gonzáles, José Juan. (2007) *Estudio de la Ciencia de la Administración*. México: IAPEM-AIPQROO-Miguel Ángel Porrúa.

nutriéndose en sus respuestas a las deficiencias sociales. Asimismo, desde el lado de la ciencia o teoría de la organización, se aporta conocimiento a través de un proceso de entendimiento y, al mismo tiempo, dentro de su naturaleza teórica, se refuerzan conceptos y teorías que nacen de su seno. La ciencia de la administración, como se entiende la administración pública, es una disciplina de naturaleza política, instrumento estatal basado en el marco de la ley para beneficio de los ciudadanos y con una orientación marcada por el interés público, pero que requiere de conocimiento técnico- administrativo para su aplicación.

1.4. La evaluación del desempeño en la organización de la administración pública en México.

El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francésr y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto. Las cabezas bien llenas, a las que aludía Montaigne, han resultado ser el objeto principal de la evaluación de aprendizajes.[40] Esto que supusiera una desviación del tema refleja lo que desde el ámbito de la administración pública en México se instaura como ejercicios de evaluación al desempeño, una pila de dispositivos que miden sólo los elementos de eficiencia y productividad de la administración de negocios y, sin embargo, se refiere a un campo dónde la corriente modernizadora del Estado se diseminó en el mundo como una forma de enfrentar la crisis de legitimidad política de los gobiernos y sus procesos electorales desde la década 1970 hasta la parte final del siglo XX; asimismo de la crisis económica, los procesos inflacionarios y de mercado y, particularmente, en la crisis del Estado de finales de 1980 y principios de 1990.

Uno de los esquemas propuestos desde entonces fueron los sistemas de evaluación de las acciones gubernamentales, que dieran a conocer aspectos de

[40] Cfr. CASANOVA. M. A. (1998). *La evaluación educativa.* México: SEP-Muralla, pp.67-102.

impacto de los programas como del desempeño de los servidores públicos que los manejan.

A fines de la década de 1980 y la de 1990 el CLAD, Banco Mundial y otros organismos, mundiales y locales, propusieron mecanismos de seguimiento y control, estas experiencias, sin embargo, son pocas o muy difusas, no obstante la gran preocupación por desarrollar instrumentos de evaluación con capacidad para cubrir los niveles micro y meso de la gestión en la acción estatal, nacional y local y sus interacciones con otros actores de la sociedad civil fue apuntalada con propuestas hacia la década del 2000.[41] México planteó políticas integrales de evaluación, por tanto, la evaluación de gobierno y del desempeño es una agenda que apenas, en el caso de México, avanza en el proceso modernizador del Estado. Para la administración pública, esta agenda, refiere a una discusión permanente sobre lo que significa la profesionalización y su impacto en el diseño organizado del sector público, importante para reconfigurar y reorganizar al gobierno y para que éste contribuya desde lo local, con aproximaciones de mejora en su trato a las políticas públicas, su interrelación con el contexto y sus hechos concretos de posibilidad de contribución al cambio organizacional del Estado.

El rediseño requerido tiene que ver con el fortalecimiento de lo político y una especialización de la administración pública que garantice el adecuado control sobre la gestión, rendición de cuentas, evaluación del desempeño institucional y personal del funcionariado. En resumen, se requiere transformar al poder, hasta ahora ejercido como un medio elitista de dominación, a una forma de ejercicio de facultades colectivas entre sociedad y gobierno.[42] Esta transformación parte cuando se aceptan, o no, las normas diseñadas para el desempeño de cada

[41] Cfr. OSPINA, Sonia (2000). *Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano*. En Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, del 24 al 27 de octubre, Santo Domingo, República dominicana. World Wide Web: http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/019-febrero-2001-1/evaluacion-de-la-gestion-publica-conceptos-y-aplicaciones-en-el-caso-latinoamericano.

[42] Cfr. BARRERA Zapata, Rolando (2001). *¿Y la reforma de la burocracia?* En *Revista IAPEM* Estado de México: septiembre-diciembre 2001, Núm. 50, pp. 135.

miembro de la organización, además de la integración de *valores personales*, compartidos como conocimiento y preparación, los *organizacionales o grupales,* como el de la orientación en la responsabilidad, la evaluación de los cargos y los de *liderazgo*. Cada uno en un refuerzo institucional que exija conocimiento del cargo, calidad en el trabajo y otros elementos que busque que ya no se dependa de la voluntad de los líderes, dependencias u órganos administrativos.[43]

Cuadro .1 Aportes a la modernización de la Administración Pública.[44]

DE LA ADMINISTRACIÓN	DE LA GESTIÓN PÚBLICA
Competencia	Capacidad
Compromiso	Participación
Congruencia	Responsabilidad
Costos efectivos (remuneraciones)	Ética y valores

Cada aspecto anotado arriba refiere, en la primer fila, a habilidades y conocimientos para la organización en su presente y futuro. Se trata de un aspecto de trabajo y/o labor específica. En la segunda fila se trata de la manera en que se adopta una decisión administrativa. Esto es determinante pues la calidad del trabajo y la eficiencia en el uso de los recursos administrativos más importantes, tiempo y espacio de trabajo, se reflejan en ausentismo, quejas, identificación, integración, es la observancia a "los valores del orden vigente y con las estrategias que se adoptan para desarrollar, en el universo de los intereses en conflicto, las tareas que conlleva a refrendar la legalidad y la legitimidad de la administración pública"[45]. La tercer fila muestra una adecuada alineación entre la filosofía y las metas básicas de la organización y sus trabajadores. Si hay incongruencia habrán

43 Cfr. MERINO, Mauricio (1996). *De la Lealtad Individual a la Responsabilidad Pública.* en *Revista de Administración Pública*. Núm. 9. México: INAP. pp. 11-15.

[44] Fuente: Propio. Derivado de las apreciaciones de James A. F. Stoner (1996). *Administración* 6ª Edición, México: Prentice Hall Hispanoamericana. pp. 440-441. Y del texto de UVALLE Berrones, Ricardo (1996). *La responsabilidad política e institucional de la Administración Pública*. Mexico: IAPEM.

[45] UVALLE Berrones, Ricardo (2003). *La responsabilidad política e institucional de la Administración* Toluca, Estado de México, IAPEM, p. 169.

huelgas, conflictos, querellas, poca confianza y ausencia de propósitos comunes, tanto internos como externos, es decir sociales. La congruencia se traduce en confianza ya que la generación de congruencia del Estado depende de la eficacia y eficiencia de la administración pública, así, responsabilidad es sinónimo de vida democrática, es decir que hay un gran "impacto de sus costos beneficios que al mismo tiempo tiene la capacidad para reproducir condiciones más justas de vida"[46]. La última línea señala que la justicia no sólo es ideal sino que debe traducirse en términos de salarios, beneficios, rotación de personal, remuneración extra, compensaciones, etcétera. Asimismo significa, de acuerdo con los valores de la función pública, servicio, además de lealtad, convicción, congruencia, eficacia, eficiencia, capacidad y esfuerzo. En suma, es "actuar con base en criterios, recursos y capacidades institucionales"[47], esta postura tiene dos dimensiones:

1. Una administración pública eficiente en su desempeño, eficaz en la respuesta a las demandas de la sociedad.

2. Proporcionar con oportunidad, calidad y calidez servicios públicos.

Esta propuesta, nacida de la gestión, busca un cambio en las acciones del ejercicio gubernamental, reforzando valores que van desde una percepción colectivista de la acción social a otra que sobre la visión individual de acción grupal, colectiva y social. En ese sentido el orden social no deviene de la imposición de un orden general impuesto desde arriba, sino de un permiso otorgado por los individuos para generar un orden desde abajo. De esta manera los intereses diversos que en una sociedad se expresan no necesariamente van a acomodarse en un juego de suma en positivo porque la ausencia de incentivos sólo puede generar condiciones de lógicas individualistas en pos de proteger sus propios intereses. Este argumento es inequívoco sobre la necesidad de reconocer a la evaluación como un camino hacia la recomposición de la organización pública. Veamos las variantes de evaluación.

[46] *Ibid*. p. 201.
[47] *Ibíd*. p. 179.

1.4.1 Evaluación tradicional.

Está definida por la acción del ejercicio del presupuesto, Mejía Lira advierte que en México la evaluación del desempeño del servidor público es una acción de análisis sobre los resultados de los programas y las políticas públicas inserto en un reporte. Consiste en las acciones llevadas a cabo en la identificación de indicadores presentados de forma general, no se hace, sin embargo, un mayor desglose de los efectos directos de una acción gubernamental ejecutada. En este sentido el trabajo realizado, representado en los resultados, no estima qué es lo que habría permitido el incremento o decremento de un sector, en la atención social y/o en la generación de buenas prácticas administrativas. En tal caso, las acciones derivadas del trabajo de los servidores públicos, sólo se incorpora como un todo al área u organismo público sin más.[48] Este enfoque derivó en una evaluación que se denomina tradicional cuando el *focus* de la evaluación tiene que ver con un aspecto presupuestal. Sin embargo, para efectos prácticos se ciñó a la revisión de los salarios del servidor público, su aumento en términos brutos y/o de prestaciones. Algunos aspectos de esto son:

1. El salario, que es una manera de entender la equidad de los incentivos que se asignan a cada miembro de la organización administrativa como producto de los resultados de evaluaciones.

2. Se trata de demandar al empleado mayor responsabilidad, lo que le implica mejorar y una renivelación dentro de un mismo nivel jerárquico y/o un nivel superior al anterior con el aumento del monto salarial.

[48] Cfr. MEJÍA Lira, José (2005). "La evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados. La práctica de la evaluación en el ámbito público mexicano". En Revista del CLAD *Reforma y democracia.* Caracas. disponible en: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0053504.pdf. p 7.

3. El supervisor es el jefe inmediato superior que adopta más un papel de juez, por cuanto el desempeño del servidor público, que de capacitador y/o orientador del trabajo del personal a su disposición.

En esta vertiente, algunas objeciones se centran en el supervisor o jefe ya que suele descartar, y a veces ignorar, los problemas implícitos en el desarrollo de un proceso haciendo énfasis en los fallos del proceso atribuyendo la culpa al empleado en lugar de apoyarlo para que asuma sus responsabilidades y mejore.

Este tipo de evaluación es aun extendida en el ámbito de la administración pública de los gobiernos locales y cuando se vincula a los aumentos salariales y/o de renivelación en la estructura jerárquica, los servidores públicos adoptan una postura defensiva y se oponen más al cambio. Por ello esta modalidad de evaluación debe ser ubicada como una forma para ejercer presión en la administración de recursos humanos y para tomar decisiones en cuanto negociaciones entre empleados para que comprendan lo que realmente deben hacer para maximizar su desempeño, su carrera y sus ganancias. Ahora bien, el camino de la negociación no es automático pues depende de las opciones que haya en cuanto plazas laborales disponibles, recursos presupuestales y justificación de los aumentos en el puesto administrativo. Esta tradicional forma de evaluar los méritos está inscrito en la toma decisiones sobre el monto del pago o salario a dar a los servidores públicos, es decir, sobre la ubicación en uno u otro lugar, que aunque sea del mismo nivel jerárquico puede varias en cuanto porcentajes de la cantidad de sueldo. Las vertientes más positivas de este tipo de evaluación son:

a) Se trata de fortalecer al gobierno y no quién la hace o la ideología bajo la qué la hace.[49]

[49] Cfr. CABRERO, Enrique (2003). *Políticas de modernización de la administración pública municipal. Viejas y nuevas estrategias para transformar a los gobiernos lo cales.* en *Documento de trabajo*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, p. 202.

b) Se puede, a partir de incentivos salariales, equilibrar los tres objetivos de la evaluación, eficiencia, eficacia y legitimidad. Esto permite determinar la valía del trabajo del servidor público en relación con su impacto y aceptación de la sociedad. [50]

c) El manejo de los recursos públicos debe obedecer a criterios como capacidades y competencias de los gobiernos que, efectuadas por servidores públicos aptos y hábiles, logren relacionar el pago del funcionario con el logro de resultados, así como esquemas para la medición de su desempeño.[51]

Si bien la definición de evaluación tradicional es muy extensa, en algunas aéreas de la administración pública se le ve con connotaciones negativas porque no refleja la capacidad potencial de la organización vinculada a objetivos estratégicos como el desarrollo de habilidades y capacidades individuales. Esta imagen depende del desarrollo de nuevas exigencias y respuestas a realidades públicas y privadas, internas y externas a la organización pública, la primera consideración se refiere a aprovechar a la persona como fuente de capacidad y de trabajo en una organización donde el factor humano es una prioridad, ya que el trabajador trata con más seres humanos.

1.4.2 Evaluación del Desempeño.

Su origen se centra en la calidad de los procesos y sus productos y en la planeación estratégica como herramienta para lograrlo. Tomando como premisa los resultados. Hacía 1990 el sector público incrementó su interés por encontrar mejores métodos de planeación, programación y presupuestación de los recursos gubernamentales, este movimiento derivó en una reforma administrativa que

[50] Cfr. ARELLANO, David (2004). "NGP: ¿Dónde está lo nuevo? Bases para el debate de la reforma administrativa". En *Más allá de la reinvención del gobierno***.** México: Universidad Autónoma del Estado de México-Miguel Ángel Porrúa. p. 27.
[51] *Ibíd*. p. 31.

incluyó una reestructuración organizacional para elevar la calidad de los bienes y servicios.[52]

Este tipo de evaluación se somete a elementos donde las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas se ordenan para operarse en un proceso de medición, monitoreo y evaluación para conseguir transparencia y resultados en la ejecución del presupuesto público. En este marco, la evaluación del desempeño se considera un insumo para el reinicio de los procesos de planeación y programación; esto permite medir el desempeño gubernamental articulando la evaluación con un sistema de indicadores de desempeño, de información y de seguimiento y monitoreo. Con ello se busca comparar entre objetivos y resultados, y definir acciones correctivas o preventivas en las metas predefinidas mismas que realimentan el proceso de las entidades públicas en la planeación y presupuestación.

Es el sector público federal, según Chávez Presa, el que incorpora iniciativas que previenen la creación de un sistema de evaluación que genere indicadores permitiendo reforzar la cadena de eficacia, eficiencia y resultados en el cumplimiento de entidades de gobierno e inclusive paraestatales.[53] Es una medición del comportamiento de un fenómeno y/o proceso, miden el logro de los objetivos de los programas de gobierno con lo que se indica qué debe hacer cada dependencia y entidad de la administración pública en cumplimiento a su misión y visión.

Los indicadores sirven para: a) Medir el costo, la calidad y el efecto social de los servicios públicos. b) Evaluar el desempeño y los resultados de las

[52] OROPEZA López, Alejandro (2005) *La evaluación de la función pública en México*. México Plaza y Valdez, p. 186.

[53] Al respecto Juan Carlos Pacheco (2002), indica que es con en indicadores dónde descansan los sistemas de Control de Gestión, ejercicio que estima el desempeño real. Compararlo con los objetivos-metas conlleva a una acción correctiva en cada caso. Su impacto se refleja en las áreas y particularmente se busca controlar el cumplimiento de metas específicas y el desempeño de todas las áreas para saber cómo mejorar, prevenir o reconvertir lo que afecta a la organización en su conjunto. Cfr. *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia: Mc Graw Hill, p. 40.

dependencias y entidades. c) Verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia durante el tiempo de ejercicio.[54]

El ejercicio presupuestal, por lo tanto, es un asunto práctico orientado a resultados y que, derivado del marco programático institucional, obliga a los tres órdenes de gobierno a: 1) Brindar transparencia a los indicadores de desempeño relacionados con el gasto público; fortalecer a la Auditoría Superior de la Federación así como a los órganos técnicos de fiscalización de los Congresos locales. 2 Armonizar la contabilidad gubernamental en el Estado mexicano. En apoyo a este supuesto se modificó el artículo 134 constitucional que establece los criterios a aplicar sobre los recursos públicos y los define de la siguiente manera:

> Los recursos públicos ejercidos por los tres órdenes de gobierno deberán ser administrados bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez y, sobre todo, con un enfoque orientado a los resultados. Asimismo, se deben evaluar los resultados del ejercicio de dichos recursos, propiciando que éstos se asignen tomando en cuenta los resultados alcanzados.[55]

Esta evaluación es derivado de lo programático y presupuestario como elemento de las finanzas públicas que quiere un sistema presupuestario más eficiente, eficaz y transparente, con un gasto público distributivo, ordenado y oportuno, basados en los resultados de las dependencias y, por supuesto, ordenado según las prioridades establecidas en el Plan de Desarrollo estatal o local y los programas que derivan del mismo, entre los esquemas para su implantación se cuentan:

a. La voluntad política de cambiar esquemas de gestión deficientes. En este sentido, el liderazgo y voluntad del gobernante es básica para lograr el cambio.

---

[54] Cfr. CHÁVEZ Presa, Jorge A. (2002). *Para recobrar la confianza en el gobierno. Hacia la transparencia y mejores resultados con el presupuesto pública*. México**:** Fondo de Cultura Económica, pp. 207-208.

[55] CPEUM, artículo 134 párrafo primero. Ver también *Ley General de Contabilidad Gubernamental*, artículo 110 y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en su Artículo 85, inciso a; que apunta la necesidad de manifestar la evaluación con base en indicadores estratégicos y de gestión, con organismos independientes al órgano evaluado.

b. La necesidad de innovar un contexto administrativo rígido y con controles y normatividad excesiva. En este caso la planeación a mediano y largo plazo debe fortalecerse.

c. La profesionalización bajo los nuevos enfoques de gestión. El Programa basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) tienen su fundamento en la formación y capacitación de funcionarios en materia de gestión, políticas públicas, programación, presupuesto y evaluación del desempeño.[56]

d. La cultura de la administración pública es una actitud de los servidores públicos que trabajan en las organizaciones, por eso es vital para una adecuado impacto en el servicio de la administración pública; rara vez se habla de ésta, sin embargo en la actitud se refleja la organización y se expresa como un conjunto de reglas que permiten a los servidores públicos interpretar cuál es su misión y, con esta base puede dar cumplimientos a las funciones encomendadas. Se hace necesario, no obstante, cambiar las organizaciones con referentes basados en principios de honestidad y transparencia, orientados a comprometer resultados, lograrlos y mejorar continuamente la calidad de los bienes y servicios proporcionados.[57]

e. Robustecer la prioridad de los gobiernos hacia los resultados y el impacto social. Es decir, mejorar la cultura administrativa en función de una intervención pública que obtenga impactos sociales concretos y verificables que den como resultado la creación de valor.[58]

Todos estos esquemas requieren de un servidor público con cualidades de liderazgo y con un enfoque que tienda al refuerzo de toda la estructura

[56] CASO Raphael, Agustín (2011). "El presupuesto basado en resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México: una propuesta para entidades federativas" en RAMOS, José María, Sosa, José; Acosta, Félix (Coord.). *La evaluación de políticas públicas en México***.** México, INAP-Colegio de la Frontera Norte, pp.59-62
[57] CHÁVEZ Presa, Jorge A. (2002), pp. 233 y 249.
[58] CASO Raphael, Agustín (2011), pp.59-62.

organizacional de la entidad, o nivel de gobierno, de que se trate. De otra manera los esfuerzos por mejorar el desempeño gubernamental quedan a la deriva. En las Delegaciones del Distrito Federal todo el desempeño gubernamental debe ser sujeto a una reforma amplia y concreta en materia presupuestaria, además de la modificación de varios puntos de los artículos 75 y 124 de la Constitución General pero, particularmente, es necesaria la activación del Servicio Civil, ya implícito en el Estatuto de Gobierno.

Una evaluación del desempeño crece y se fortalece con un sistema previo de especialistas en cada ámbito de la administración pública local o delegacional, sin embargo es aún lejana esta concreción de burocracia profesional.

1.4.3 Evaluación de la Eficacia.

Esta evaluación determina, principalmente, los logros y resultados de un grupo respecto a las metas y objetivos que habían sido previamente establecidos. Si se consiguen el grupo es eficaz, si no, es ineficaz. Es decir que esta evaluación se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por ello es importante priorizar las tareas y realizarlas ordenadamente permiten alcanzar las metas mejor y más rápidamente. Por tanto la eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien algo que no tiene valor.[59]

Este tipo de evaluación precede a la evaluación del desempeño, es probablemente una derivación de la influencia económica a nivel global la cual tiene como carácter la producción, el consumo y la circulación en la que los componentes de capital, mano de obra insumos, controles de gestión, información, desarrollo técnico-tecnológico y mercado, se interrelaciona en un sistema global

[59] Cfr. MARTÍNEZ Chávez, Víctor Manuel (2010). *Diagnóstico administrativo holístico*. México: Trillas. pp. 23-29.

que se entretejen en redes económicas. En tal caso, se precisa imponer criterios frente a otros competidores, lo que indica que sólo se aceptarán, sobrepondrán y permanecerán, aquellos productos o servicios de mejor calidad. En tal caso la idea de innovación hace que se perfeccionen los procedimientos para la producción de productos o servicios. Ante ello, la eficacia y eficiencia se han convertido en elementos esenciales en este contexto.[60]

Ahora bien, las referencias del campo de la economía han pasado a la administración pública porque suponen una mayor integración del gobierno en sistemas de redes público gubernamentales que den cabida a una amplia gama de problemas públicos como los ecológicos y sus derivaciones en la protección ambiental; la regulación de los mercados; la búsqueda de la mitigación de la pobreza; educativos y de diversa índole que hace que la solución o, al menos su atención, se enfoque con la participación de organismos horizontales antes que verticales. Es decir quieren ser flexibles antes que rígidos en cuanto al control jerárquico y centralizado, privilegiando la rapidez en la respuesta antes que el excesivo control burocrático, pues se quieren contar con la acción voluntaria e interesada de los individuos, o incluso de la sociedad civil, en grupos. Por tal motivo la idea de coordinación de diversas unidades de gobierno y fuera de éste genera una interdependencia creciente[61].

Estas acciones conjuntas y coordinadas de la administración pública insta a la realización de evaluaciones que buscan dar un sentido al logro de los resultados a partir de la interacción de oficinas de gobierno y actores no gubernamentales para solucionar déficits públicos, por tanto la evaluación de la eficacia sólo se logra con la buena actuación de los aparatos administrativos. En este caso es importante señalar los aspectos a los que se sometería la participación del

[60] MARTÍNEZ Puón, Rafael (2003*). La profesionalización de la administración pública en México: dilemas y perspectivas*. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública (España), pp. 29-30.
[61] DEL CASTILLO, Arturo (2007). "Problemas en la acción gubernamental: organizaciones y redes de actores" en ARELLANO, David, Cabrero, Enrique, Del Castillo, Enrique (Coord.) (2007) *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*. México. Porrúa-CIDE, p. 360.

servidor público; por un lado se encuentran aspectos de capacidad para tomar decisiones y negociar acuerdos; la imparcialidad sería virtud que busque mejoras públicas más allá de cualquier interés partidista y por otro un ejercicio profesional que evoca el conocimiento de la población a afectar.

Se presume, por todo lo anterior, que el servidor eficaz es aquel que se conduce acorde a objetivos planteados racionalmente y en concurso con los directamente interesados en una acción de la administración pública en sus espacios de convivencia y/o en sus hogares, en sus necesidades de mejoras de servicios o en la atención a problemas sociales como violencia, madres solteras en conflicto, entre otros aspectos involucrados, por lo cual su actividad es definida *per se* como apropiada. Así, la eficacia es la clave del éxito organizacional.[62]

La Contraloría General del DF, en este caso, dice que la eficacia y la eficiencia facilita a los entes públicos administrar de manera integral el proceso de creación de valor público con el fin de optimizarlo asegurando que se dé el mejor desempeño, la consecución de los objetivos de política pública, el aprendizaje organizacional y la mejora continua de sus procesos. En esta vertiente la misma instancia del gobierno del DF apunta que la evaluación se trata de una actividad temporal que trata de determinar en forma sistemática y objetiva la pertinencia, rendimiento y éxito de los programas y proyectos en curso y terminados.[63]

En la condición actual, empero, el objetivo de evaluación de la eficacia, tiene que ver más con la evaluación y seguimiento al ejercicio del gasto público y su congruencia con los artículos 34 fracciones XXXIV, XXXVII, XXXVIII,, XLIV y

[62] Antes de centrarse en la eficiencia, o sea, en hacer las cosas bien (medios), se debe estar seguro cuales son las cosas apropiadas por hacer (objetivos y metas). La falta de eficacia no puede ser compensada con mucha eficiencia, de nada sirve crear un producto o un servicio con excelente calidad cuando no satisface las necesidades del cliente. La eficacia se ocupa del 10 al 15% de las actividades que se producen del 80 al 90% de los resultados. El otro 85 al 90% de las actividades solamente constituyen del 10 al 20% de los resultados: además de eso, por más eficientes que sean tales actividades no eficaces solamente producen costos. En DE FARIA, Mello (2012). *Desarrollo organizacional*. México: LIMUSA. p.25.

[63] Contraloría General del Distrito Federal (2010). *Programa de Monitoreo y Evaluación del Desempeño Gubernamental (PROMOEVA)*. Gobierno del Distrito Federal, p. 7.

XLVI de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal; Artículo 31 del Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal y el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal en su Artículo 113 Bis fracciones III, IV, XV, XVIII, XIX y XLII.

Para el diseño de lo aquí planteado, pese a todo lo expuesto, debe darse una interacción entre el indicador y el trabajo específico de cada servidor público con relación a valores administrativos que puedan ser medidos respecto al trabajo de cada área y/o ente de la administración pública y, en estrecha linealidad, con lo definido por ejemplo por el Programa de Desarrollo Delegacional, Programa Operativo Anual, etc., y en el diseño, implementación y operación de los programas sociales que promueva lo que dice el PROMOEVA. Por tanto, en un listado no exhaustivo, los siguientes puntos serían áreas de oportunidad para la profesionalización del servicio público y del propio profesional de la función pública:

1. Promoción del liderazgo del servicio público para la obtención de resultados a través del diseño, seguimiento, evaluación y uso de la información en la toma de decisiones y en la planeación del área a la que se adscribe.

2. El uso de los programas de capacitación que les permita tomar mejores decisiones para planear su actitud frente a éstos y su aprovechamiento.

3. Aprovechar la vinculación de los órganos de la administración central del DF y de la Delegación para concretar apoyos relacionados con las problemáticas reales de la organización, que les permita diseñar los criterios en la planeación de su gestión.

4. Maneja y/o conocer la administración, evaluando o tomando un parámetro sobre su uso o su aprovechamiento en la planeación de la gestión gubernamental.

5. Valorar y asumir un compromiso con la concepción de transparencia y, derivada de ésta, conceptuar al trabajo medido con valores como responsabilidad, eficacia y eficiencia.

6. Conocer el marco legal que ocupa la gestión de los asuntos administrativos para saber cómo se atienden o no.

7. Definir normativamente, tanto en el Estatuto como en la Ley Orgánica del DF para todas sus Delegaciones, la creación de un Consejo Evaluador del Desempeño, que mida bajo parámetros de profesionalización del servicio y del servidor público, la formulación de las políticas públicas delegacionales y la integración de indicadores de gestión de Evaluación del Desempeño, con indicadores que sean definidos por cada demarcación.

1.4.4 Evaluación de la Eficiencia.

Este tipo de evaluación se puede definir como la relación entre resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. Aunque la eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.[64] Es decir que eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de las alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio. En complemento con la eficacia diré que eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas.[65]

[64] Esta modalidad incorpora una carga valorativa que define su relación con la sociedad; es decir, si es mala la relación, significa que el trabajo, el bien o el servicio fueron malos, en caso contrario, el valor que produce es un valor apreciado socialmente, tanto al interior del grupo como al exterior de éste. La eficiencia en las tareas gubernamentales es parte del objetivo esencial del Estado, que es proteger el interés colectivo pero además, buscar los objetivos de beneficio social. También debe proteger y preservar el interés individual ya que sumados se convierten gradualmente en el interés general, con lo que se desarrolla la razón de ser del Estado. Cfr. HERRERA Pérez, Agustín (2007). *La administración pública competitiva y el proyecto de desarrollo.* México: Flores Editor, p. 22.

[65] Cfr. STONER, James A. y Frememan, R. Edward (1996) *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. p. 9.

Es un concepto de entrada-salida (insumo-producto). Así pues el administrador eficiente es aquel que logra las salidas o resultados que corresponden a las entradas utilizadas para conseguirlos (mano de obra, materiales, tiempo) y si logra hacer lo que le corresponde a su equipo, grupo de trabajo o área administrativa con los recursos empleados, en función de las metas establecidas, se está obrando de manera eficiente. La eficiencia entonces es dar sentido y realidad al trabajo en función de una planeación previamente establecida, por lo cual diremos que es la capacidad de concretar la finalidad por la cual una institución u organismo público fue creado.

Mide con los resultados de los objetivos y metas planteados en la planeación la capacidad de ofrecer información para saber y reconocer el trabajo de un área o un segmento de la institución que operar en condiciones técnicas o de insumos escasos y con sentido profesional, responsable, con sentido social y ético, atendiendo lo dispuesto por la ley.

Si quisiéramos evaluar, por ejemplo, la eficiencia policial en la Delegación Cuauhtémoc, tendríamos que sopesar algunos aspectos, por ejemplo contrastar el número de remisiones (utilicemos el robo) realizadas en el periodo x, entre el número de denuncias por robo en la delegación en el periodo x, evidentemente el indicador sería una media, por lo cual, el objetivo específico de la eficiencia es saber cómo se comporta el grupo de policías delegacional en el cumplimiento de su trabajo, lo que conlleva a precisar, dar forma y realidad a lo planeado en el Programa de Desarrollo Delegacional y saber si en el hipotético caso de haberse planteado la disminución del índice delictivo como uno de los objetivos de la seguridad pública, el resultado entonces es saber cómo varia la media aritmética definida en la contrastación y más, cómo se han beneficiado los grupos sociales de las colonias que componen la Delegación. Por tanto la evaluación se hará en forma tal que se establezca primero la institucionalidad, es decir el valor que conlleva y anima las atribuciones del grupo de seguridad pública estructurado en

la Delegación y, después viene la evidencia de la eficacia del jefe de policías, de sus subalternos y así de cada uno de los miembros de esta área administrativa.

La evaluación de la eficiencia debe darse paralelamente con la eficacia, pero, la eficiencia no es completa cuando no se tiene una certeza del camino a seguir, por lo que ambas son indisolubles y caminan estrechamente y precisan de la eficacia del liderazgo de los mandos jerárquicos de estructura de los cuerpos administrativos y la eficiencia de los valores de responsabilidad en el trabajo, del compromiso y del trabajo en grupo, de la ética en el cumplimiento de sus asignaciones y sobre todo de la sombra de un adecuado liderazgo que comprometa, anime y de sentido de fortaleza al grupo completo, tanto a mandos jerárquicos de estructura, como a los servidores públicos operativos. La eficiencia en la administración pública depende que los objetivos del Estado y las expectativas de la población se cumplan, por lo que es fundamental que haya un procedimiento especializado para la selección y capacitación de su personal, así como para su estabilidad y con la posibilidad de ascender.

Así, el servidor público honesto, eficiente y productivo será el que tenga las mejores condiciones de retribución y desarrollo, propiciando que se termine con la negligencia, el llamado burocratismo y la corrupción. Una administración Pública eficaz, es el medio que el Estado tiene para desarrollarse como gobierno que responde a lo que la sociedad necesita. Una eficiente gestión pública, es la carta de presentación del gobierno, puesto que la acción gubernamental, sólo se justifica por los resultados que alcance, y no con un listado de promesas a realizar o de buenas intenciones. [66]

La razón de ser del Gobierno, se actualiza cuando cumple con eficiencia lo que la población espera de la gestión pública y porque su actividad obtiene resultados para el bien común. La razón de ser del Gobierno, no se cumple con el solo hecho de realizar trámites de administración pública, sino que tiene

[66] HERRERA Pérez, Agustín. Op. Cit. pp. 25-29.

obligaciones éticas, sociales, económicas y jurídicas, cumpliendo con eficiencia sus complejas funciones proporciona la estabilidad que es inherente a un gobierno eficaz. La Administración Pública, en su ámbito de competencia, tiene a su cargo la dirección y coordinación de la sociedad, pero para eso requiere capacidad profesional y que sus actividades sean eficaces y oportunas. La Administración pública, tiene que estar preparada para enfrentar con eficiencia acontecimientos inesperados y tener conciencia de que muchas de las acciones del gobierno, se dan se dan en realidades no previsibles, sino más bien en el complejo acontecer de situaciones inciertas y permanentemente cambiantes, situaciones que requieren de capacidad, conocimiento y destreza de los servidores públicos para reaccionar frente a acontecimientos inciertos. [67]

1.4.5 Evaluación del Trabajo.

Esta evaluación generalmente trata de evidenciar con resultados concretos la parte más reconocida de la administración: la división del trabajo. En este aspecto el trabajo se valora como rendimiento del trabajador y se procesa en comparación con el rendimiento de otros trabajadores, en este proceso evaluatorio se van fijando criterios y al final se toma la decisión sobre la formación remuneración, promoción, cambio de puesto de trabajo y despido del trabajador.

En un ejercicio de evaluación se precisa de algunos objetivos:

- Informar al trabajador para conocer sus puntos débiles y fuertes.
- Informar a la dirección.
- Motivar al trabajador.

Existen al menos dos métodos para esta evaluación.

- La primera es rellenar un formulario por parte del superior en el que se valora al evaluado.

[67] *Ibíd*., pp. 29-31.

- Otro método consiste en la determinación por parte del evaluado y su superior, de un objetivo y un período, al final del cual se evalúa su grado de cumplimiento.

La importancia de la evaluación centrada en el trabajo y en el trabajador es tal que a través de ella se busca que se aprecie un ambiente agradable, no únicamente centrado en la gratificación económica y en el incremento de la productividad. Es fundamental considerar en los centros de trabajo el estudio de la percepción del mismo por parte del trabajador, lo que puede mejorar notablemente los resultados y de esta manera generar diversas sugerencias, desde evitar o modificar los riesgos y las exigencias hasta potenciar los componentes individuales y colectivos que hagan del trabajo una actividad digna y enriquecedora.[68] Se trata de humanizar el trabajo a partir de saber más acerca de ellos mismo y sus responsabilidades en la organización en general. Los objetivos de la evaluación del trabajo pueden enumerarse como sigue:

1. Determinar el grado en que la administración ha cumplido con las responsabilidades que le han sido conferidas.

2. Identificar las causas de desviación de las normas de actuación y rendimiento establecidas.

3. Sugerir los cursos acción que se deben seguir para rectificar las situaciones que se encuentran fuera de control.

4. Proporcionar la motivación necesaria para mejorar la actuación.

5. Establecer una base de comparación entre los diferentes sectores de la organización.

[68] Cfr. ZAMORA Macorra, Mireya y CRUZ Flores, María Adriana (2012). "La importancia de la valoración del trabajo en un grupo de conductores de carga". En *Enseñanza e Investigación en psicología***.** Vol. 17, Núm. 1:209-220, enero-junio, UAM-X, pp 77-80.

1.4.6 Evaluación y Responsabilidad.

Este tipo de evaluación es un instrumento valioso para fortalecer el requisito de responsabilidad en la organización y comunicar el desempeño de la gestión a todas las áreas de la administración pública y también a agentes externos y otras partes interesadas. Proporciona una validación externa de la capacidad de encargarse del riesgo relacionado con su responsabilidad en la organización o grupo adscrito en la estructura administrativa. Puede ayudar a visualizar las expectativas de los propios servidores públicos, grupos de la sociedad civil y partes interesadas para señalarles implícitamente su compromiso con los estándares nacionales, internacionales y/o del sector sobre la responsabilidad del gobierno en turno.

Se pudieran hallar problemáticas, pero si el diseño evaluador se hace con condiciones equitativas, es decir, parejas para todos los niveles jerárquicos, pueden generarse reactivos estratégicos, organizacionales y operacionales. Esto debido a que comprender los riesgos puede reducir el tiempo de reacción y mejorar el equilibrio entre la aversión al riesgo y la asunción consciente del riesgo.

La comunicación respecto a los riesgos de la responsabilidad administrativa ayuda a construir una conciencia interna y a identificar responsabilidades claras para gestionar estos riesgos. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y se fundamenta en los principios de eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la autoridad pública, con sometimiento a la ley y al derecho. Por tanto, si la administración pública dirige sus servicios a la sociedad basándose en principios legales, entonces los servidores públicos integrantes de la estructura administrativa de la delegación Cuauhtémoc lo harán con la responsabilidad de entender sus acciones a partir de la responsabilidad, misma que es sujeta a escrutinio interno y externo, con posibilidades de sancionarse, cuando no hay

trabajo bien hecho y con resultados evidentes. Por ello la evaluación en sí misma es una responsabilidad pública, política y administrativa de los servidores públicos.

1.5El factor humano, principio y finalidad de la profesionalización del servicio público y su reorganización.

La Administración Pública en México tiende hacía un proceso de transformación, es decir, de una subcultura basada en la lealtad a una subcultura que destaca la responsabilidad profesional. Mauricio Merino menciona que son tres las características que tiene esta nueva tendencia: 1) La orientación en la responsabilidad y en la evaluación de los cargos.2) El sentido de competencia y cooperación entre dependencias. 3) La trasparencia en el diseño y en la implementación de las políticas públicas.[69] En este sentido, en la vida moderna "la administración pública es el brazo fundamental para gobernar la sociedad (...) el gobierno de la sociedad solo es factible cuando la administración de la vida en común es positiva, emprendedora y constructiva."[70] Esta es una postura que indica la valía de la persona en este cambio así que lo mejor de las capacidades del gobierno tienen que agregarse y no desecharse, es decir, la administración tiene que ser, de acuerdo con la idea liberal, el gobierno de la comunidad, esto es, fungir como la fuerza constructiva que permite asegurar la cooperación y la participación de los individuos y las organizaciones públicas.[71]

---

[69] Menciona que "profesionalizar el servicio público supone rediseñar el sistema de reclutamiento de los niveles de dirección administrativa, sobre la base de un nuevo catálogo funcional de la Administración Pública que ya no esté afincado exclusivamente en criterios de orden presupuestal, sino en la búsqueda de la idoneidad, entre las tareas públicas y las aptitudes y habilidades requeridas para su desempeño. Un sistema de reclutamiento que además tendría que ser público desde su concepción hasta su capacidad de convocatoria hacia el conjunto de la sociedad mexicana, de modo que los puestos ya no dependan de la voluntad de los líderes de las dependencias y de los órganos administrativos." MERINO, Mauricio "De la Lealtad Individual a la Responsabilidad Pública". en *Revista de Administración Pública* N° 9, INAP 1996. pp. 11-15.

[70] UVALLE Berrones, Ricardo (1998). *Las transformaciones del Estado y la Administración Pública en la Sociedad Contemporánea*. México: IAPEM-UAEM, p. 74.

[71] *Ibid*., pp. 16-17.

En medio de la turbulencia e inestabilidad en los fenómenos sociopolíticos, económicos, ecológicos y aún culturales, existe la exigencia para ser eficaz, eficiente y responsable. Aquí el servicio público se exige resultados para evitar cuestionamientos por falta de acciones efectivas, por tanto, si los Estados son obras humanas imperfectas, toca a los gobiernos cuidar su desempeño para superar ineficiencias, debilidades y males públicos.[72] Precisamente la necesidad de que en la procuración de satisfactores al público deba darse con la suficiente imparcialidad y profesionalismo, debe romper con los años e influencia de la cultura de la lealtad, es decir, pugnar por despolitizar (en el sentido partidista del término) a la administración pública. Es compromiso que no puede demorarse.

Institucionalizar un sistema de méritos administrativos es aconsejable para estimular a los servidores encargados de la función pública. La nueva gestión pública será resultado de una nueva actitud de los servidores públicos. Sin ellos, no es posible avanzar para alcanzar un desempeño óptimo.

1.5.5 Modelo de Evaluación del Desempeño para los gobiernos delegacionales.

El esquema que pongo enseguida es una imagen de los esfuerzos que habría que seguir, no sólo en la Delegación Cuauhtémoc, reconociendo sus valores propios, sus condiciones intrínsecas y sus herencias particulares. La idea es que el servidor público sea enlace primario de la administración pública y del gobierno en turno. Nuevamente, no es idealismo sino requisito mínimo de avance en la reorganización del poder público, es posible, sólo basta un impulso y una decidida voluntad política de mejorar, mejorándose.

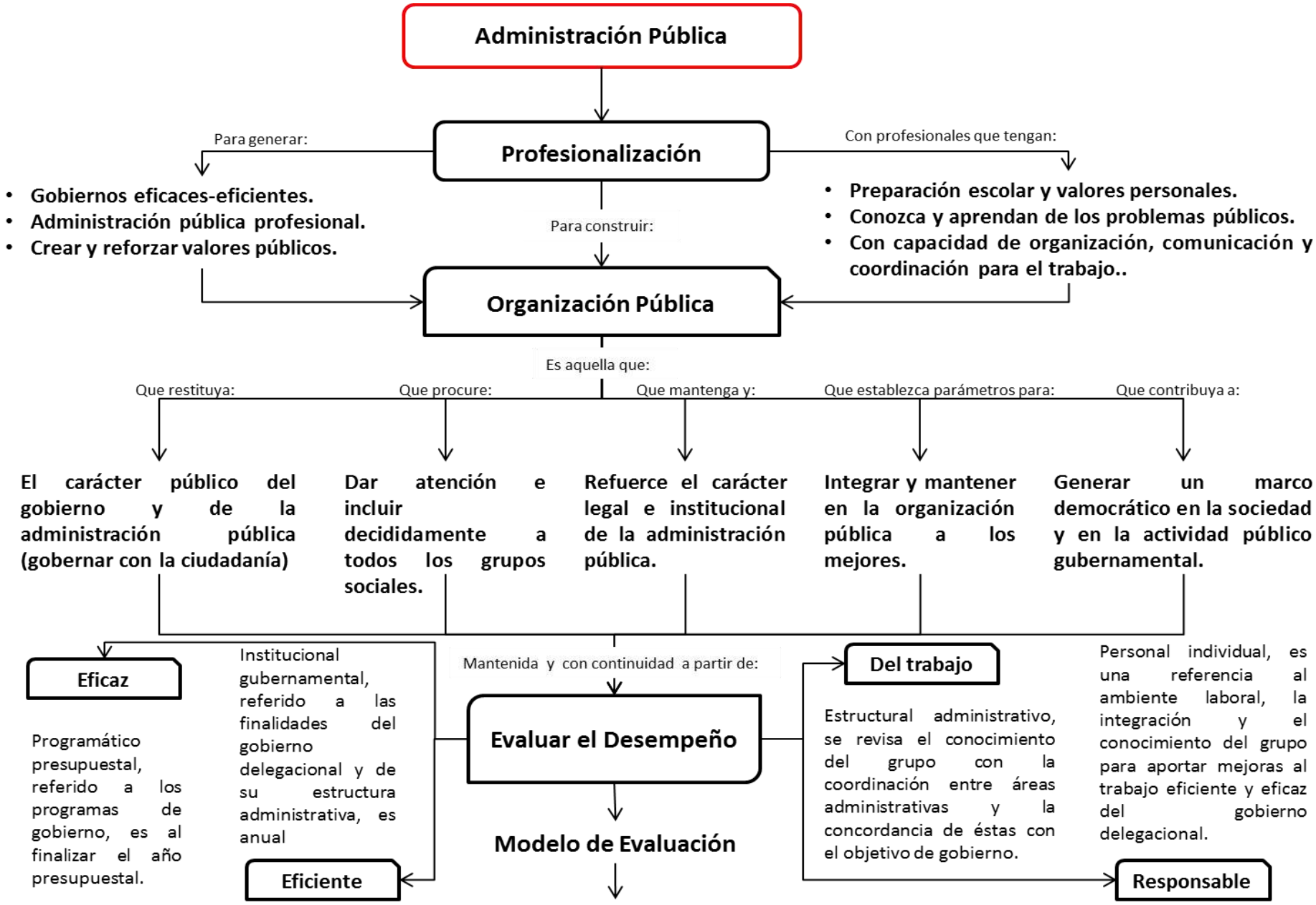
Habida cuenta qué específicamente las delegaciones esta obligadas a atender materia de gobierno, administración, asuntos jurídicos, obras, servicios, actividades sociales, económicas, deportivas y demás que le señale la Ley

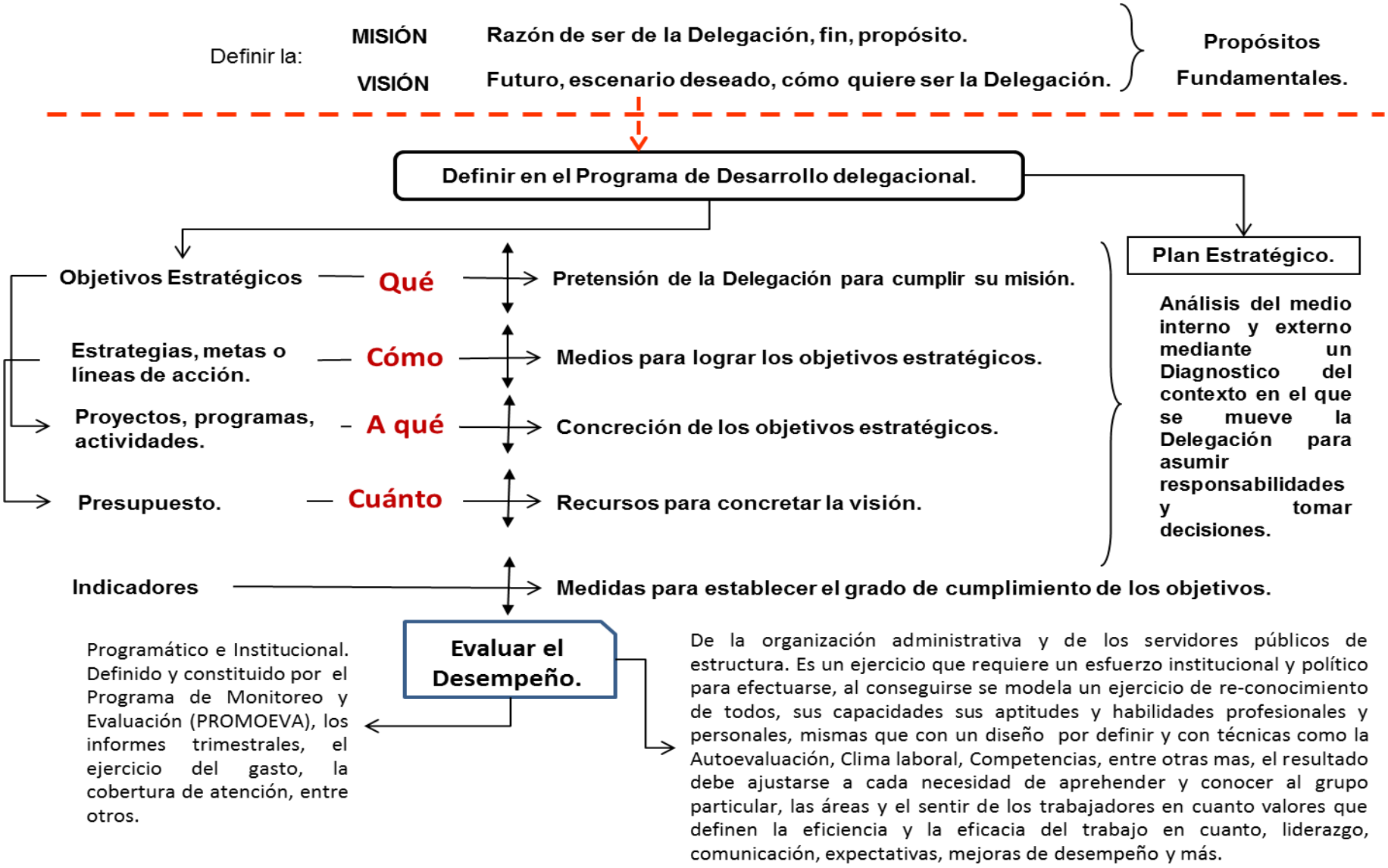
[72] *Ibid*, pp. 80-84

Orgánica del DF.[73] Además de participar en los sistemas de coordinación de prestación de servicios o realización de obras con otras delegaciones, formular anteproyectos de programas operativos y de presupuesto de la delegación, las relativas a las de protección civil.

[73] Seguridad Pública; Planeación del Desarrollo; Reservas Territoriales, usos de suelo y vivienda; Preservación del medio ambiente y equilibrio ecológico; Infraestructura y servicios de salud; Infraestructura y servicio educativos; Transporte público; y Agua potable, drenaje y tratamiento de aguas residuales. *Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, reforma del 4 de diciembre de 1997, artículos 117, 118 y 119.*

Profesionalización y organización en la administración pública delegacional y un modelo de Evaluación del Desempeño.





Fuente: Elaboración propia con base en ARRIGADAS, Ricardo (2002) Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. Santiago de Chile. ILPES-CEPAL.

En la evaluación a la organización administrativa, se usa, en este esquema de análisis la técnica de clima laboral; se trata de saber el estado del ambiente interno existente entre los miembros de la organización, ligados por aspectos emotivos, y su grado de compromiso con el trabajo y la consecución de los objetivos institucionales. Para Chiavenato esta técnica indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.[72] Un buen ambiente configura comportamientos positivos dando un sentido de pertenencia al grupo. Al final se trata de percibir los factores de la vida interna de una organización, positiva y negativa, para conocer el grupo y conocerse dentro del grupo a partir de elementos como 1.- Conocimiento del grupo. 2.- Calidad en el trabajo. 3.- Productividad. 4.- Trabajo en equipo. 5.- Habilidades de comunicación. 6.- Habilidades de dirección. 7.- Ambiente laboral. 10.- Expectativas en el trabajo. De esto trataré en el capítulo tres.

Los esquemas de arriba son una definición del compromiso que cada gobierno delegacional está obligado a asumir, el discurso ya no funciona si no se acompaña del resultado y el cambio de actitud de los integrantes de los cuerpos administrativos delegacionales. Sintomático es el desprestigio de la actividad política que abarca y mengua los esfuerzos de servidores públicos comprometidos con sus responsabilidades, la manera en que se desconoce las obligaciones y tareas de cada área. En los niveles de estructura y operación, el núcleo de muchos es precisamente la desinformación y el nulo aprendizaje del grupo, no hay avance si persiste la incongruencia de una administración que puede ser profesional, pero que se atomiza al no integrar los valores y habilidades de cada servidor público en un objetivo central y se disgrega en acciones y trabajos parciales cortos de miras y por ello poco profesionales.

[72] CHIAVENATO, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). México: MacGraw-Hill. p. 86.

CAPÍTULO 2.
CARACTERIZACIÓN SOCIO ESPACIAL Y ECONÓMICA DE LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC.

En el presente capítulo abordo las transformaciones políticas y administrativas sufridas, a través del tiempo en la Ciudad de México, particularmente por la Delegación Cuauhtémoc. En este recorrido histórico, breve, hago una referencia más cercana a lo ocurrido cuando, por la implementación del voto, los ciudadanos eligieron a sus autoridades y representantes políticos. Hago también un breve recorrido por las circunstancias que tuvieron sus primeros jefes delegacionales y la aparición de los grupos políticos que, al amparo del poder obtenido en las urnas por el Partido de la Revolución Democrática, se integran con la finalidad de mantenerse en el poder político. Paralelamente voy integrando todos aquellos aspectos de índole social y económica que caracterizan a esta demarcación.

La idea es presentar de forma general las problemáticas que enfrentan el gobierno y la administración pública de la Cuauhtémoc. Esto porque para reconocer los grandes retos y las tomas de decisión de la autoridad, se requiere de un diagnóstico al que no son ajenos los demás gobiernos de la capital del país, así se fortalecen los grupos u organizaciones que participan como servidores públicos en las estructuras administrativas. Esto es importante porque es sintomático cuando no se tiene un panorama del entorno y las circunstancias que acaecen en la sociedad, la baja capacidad para asumir con mayor énfasis y eficiencia las responsabilidades asumidas en el cargo administrativo.

El carácter, tenuemente prospectivo del análisis no hace ver que no basta con reconocer lo que sucede ahora, sino que se debe ampliar por parte del profesional de la administración pública. Los retos que formarán parte del cambio y dinámica en la capital del país y sus zonas conurbadas, habrán de

ocurrir en un futuro muy cercano, por eso es indispensable saber cómo está organizado el contexto interno así como el externo en la actuación de este profesional.

2.1 La Delegación Cuauhtémoc: sus transformaciones organizacionales en el entorno del cambio político administrativo de la Ciudad de México

La Delegación Cuauhtémoc pertenece a la administración pública desconcentrada del Gobierno del Distrito Federal. No cuenta con personalidad ni patrimonio propio y se puede equiparar con un ayuntamiento, no tiene, sin embargo, las facultades de éste. Una consideración de esta diferencia es que en las delegaciones del Distrito Federal se elige al jefe delegacional, no así al equipo de auxilio político-administrativo que en los municipios se forma con el Cabildo, razón por la cual el Jefe de Gobierno de una Delegación es un gobernante sin intermediación, o cuerpo colegiado, que derive de la elección popular. Esto lo hace detentador de un mando único en el ejercicio de la autoridad administrativa y política. Sirva esto para matizar que las propuestas de Reforma Política al Distrito Federal, deberán pasar e incluir de forma determinante a las Delegaciones, con atribuciones símiles a la del municipio, dejarlas con un estatus incoherente a la realidad de la capital del país posterga la necesaria revisión a sus estructuras administrativas y no da espacio para reconocer y evaluar sus fallas ni mucho menos proponer correcciones acordes a sus necesidades.

La evaluación del desempeño debe anticiparse como un mecanismo de mejora sustantiva de las deficiencias organizacionales, ya que muchas veces por la ausencia de mecanismos de evaluación social -quizá una sea el voto- se hace caso omiso de las deficiencias de sus servidores públicos en cuanto compromiso y responsabilidad administrativa. La influencia que se ejerce desde los grupos políticos, ya partidistas o adscritos a grupos u organizaciones de filiación política encabezados por líderes locales, también abona a la tradición de una lealtad

política antes que una responsabilidad administrativa y social. Por lo cual el recuento de las experiencias derivadas de cualquier ejercicio profesional, aspecto que debe ser atendidos desde el ámbito de indagación científica y aporte académico, llevan a perfilar, a mi entender, una insoslayable incursión que, desde la postura y enfoque organizacional, contribuya a reforzar la profesionalización de la administración pública, los climas organizacionales y los valores administrativos. Esto con el fin de ubicar adecuadamente, para reforzar, los espacios vacíos de compromiso y responsabilidad. Para tal efecto, en este capítulo, hago un recuento de las condiciones jurídicas, políticas y organizacionales que desde hace poco más de 10 años se ha instrumentado para efectos de la atención, evaluación y formación de servidores públicos más aptos.

2.1.1 Recorrido histórico del origen y cambio de la Delegación Cuauhtémoc

El *Estatuto de Gobierno* prevé que la Administración Pública del Distrito Federal contará con un órgano político-administrativo en cada demarcación territorial denominada genéricamente Delegación. Cada Delegación se integra con un titular, a quien se denomina *jefe delegacional*, él es electo en forma universal, libre, secreta y directa cada tres años. Las delegaciones tienen competencia, dentro de sus respectivas jurisdicciones o demarcaciones, en las materias de: gobierno, administración, asuntos jurídicos, obras, servicios, actividades sociales, protección civil, seguridad pública, promoción económica, cultural, deportiva y las demás que señalan las leyes.

El origen histórico de estas Delegaciones data del 26 de marzo de 1903, cuando se expidió la Ley de Organización Política y Municipal del Distrito Federal, dividiendo su territorio en 13 municipalidades, ubicándolo como parte de la federación y lo sujetó, política y administrativamente, al Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Gobernación a través de tres funcionarios:

- El Gobernador del Distrito Federal.
- El Consejo de Salubridad.
- La Dirección de Obras Públicas.

Al promulgarse la Constitución Política del 5 de febrero de 1917 se estableció que:

a. El Distrito y Territorios Federales se dividen en municipios que tendrán la extensión territorial y número de habitantes que les permitan subsistir con sus propios recursos y poder contribuir a los gastos comunes.

b. Cada Municipalidad estará a cargo de un Ayuntamiento de elección directa.

c. Los Gobiernos del Distrito y los Territorios Federales estarán a cargo de Gobernadores que dependerán directamente del Presidente de la República.

La anterior disposición se da en un intento por reforzar el Federalismo, sin embargo, para el 31 de diciembre de 1928 se promulgó la Ley Orgánica del Distrito y Territorios Federales que significó un cambio trascendente en el gobierno capitalino ya que creó el Departamento Central con las municipalidades de México, Tacubaya, Mixcoac y Tacuba, además de 13 Delegaciones: Guadalupe Hidalgo, Azcapotzalco, Iztacalco, Coyoacán, General Anaya, San Ángel, La Magdalena Contreras, Cuajimalpa, Tlalpan, Iztapalapa, Xochimilco, Milpa Alta y Tláhuac. En esta legislación aún no se constituía la Cuauhtémoc.

Fue hasta el 31 de diciembre de 1941 cuando, con la expedición de la Ley Orgánica del Distrito Federal, desaparece la figura de municipalidades y se integran las 12 Delegaciones que desde 1960 fungieron e integraron al Departamento del Distrito Federal. Para el 24 de diciembre de 1970 se reformó la Ley Orgánica del Distrito Federal con el argumento de acercar los servicios a la

población creando las Delegaciones Miguel Hidalgo, Benito Juárez, Cuauhtémoc y Venustiano Carranza, ampliándose así a 16 las Delegaciones en que se organiza actualmente la Ciudad de México.

Cuadro 2. Evolución de los la estructura administrativa en la Delegación Cuauhtémoc 1998-2014.

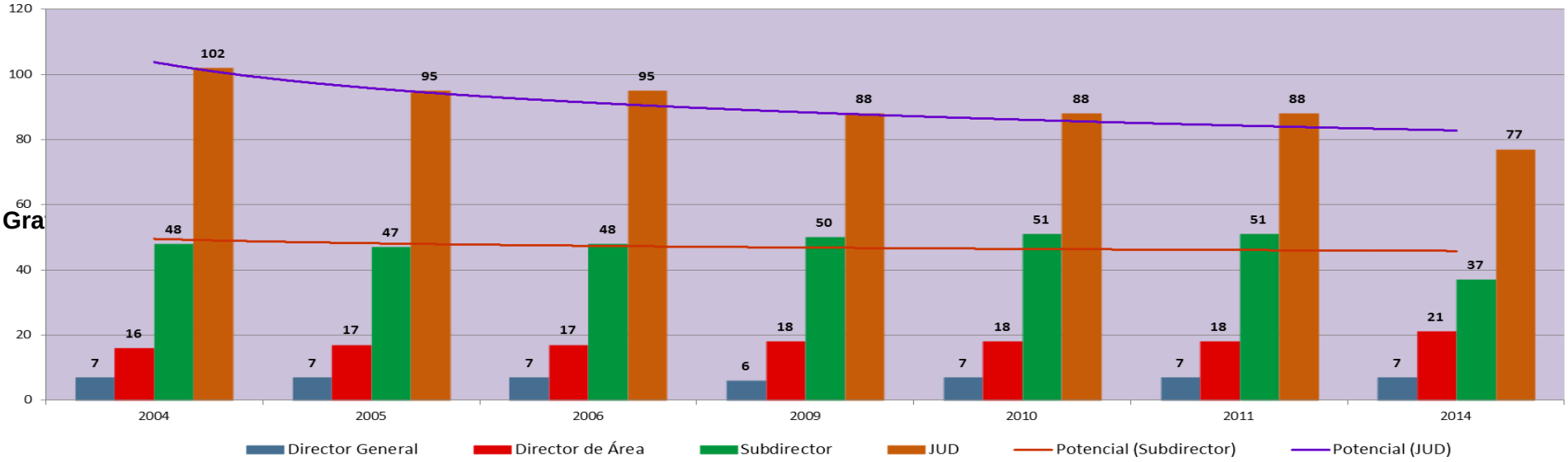
16 de junio de 1998, oficio OM/1154/98	**1 de febrero del 2001 oficio OM/0251/2001**	**7 de agosto de 2002 oficio OM/1183/2002**	**27 de febrero de 2004 oficio OM/0249/2004**	**7 de julio de 2004 oficio OM/0694/2004**	**13 de mayo de 2005 oficio OM/0474/2005**
1 Delegado	1 Jefe Delegacional	1 Jefe Delegacional	1 Jefe Delegacional	1 Jefe Delegacional	1 Jefe Delegacional
7 Subdelegados	8 Directores Generales	7 Directores Generales	7 Directores Generales	7 Directores Generales	7 Directores Generales
1 Contralor	11 Directores de Área	10 Directores de Área	10 Directores de Área	11 Directores de Área	11 Directores de Área
3 Coordinadores	8 Coordinadores	7 Coordinadores	7 Coordinadores	6 Coordinadores	4 Coordinadores
28 Subdirectores	38 Subdirectores	41 Subdirectores	48 Subdirectores	48 Subdirectores	47 Subdirectores
43 Jefes de Unidad Departamental	60 Jefes de Unidad Departamental	61 Jefes de Unidad Departamental	60 Jefes de Unidad Departamental	60 Jefes de Unidad Departamental	59 Jefes de Unidad Departamental
1 Coordinador de Asesores	1 Coordinador de Asesores	1 Coordinador de Asesores	1 Coordinador de Asesores	1 Coordinador de Asesores	1 Coordinador de Asesores
1 Srio. Part. de Jefe Delegacional	1 Srio. Part. de Jefe Delegacional	1 Srio. Part. de Jefe Delegacional	1 Srio. Part. de Jefe Delegacional	1 Srio. Part. de Jefe Delegacional	1 Srio. Part. de Jefe Delegacional
1 Asesor de Delegado	3 Asesores	2 Asesores	2 Asesores	2 Asesores	2 Asesores
7 Srio. Part. de Subdelegado	8 Srio. Part. de Director General	7 Srio. Part. de Director General			6 Directores Territoriales
1 Director de Unidad homologo por norma					
3 Directores de Área homologo por norma					36 Jefes de Unidad Departamental territorial
1 JUD por autorización especifica					122 L.C.P.
6 Subdelegados de Zona territorial	6 Directores Territoriales	6 Directores Territoriales	6 Directores Territoriales	6 Directores Territoriales	32 Enlaces
14 Subdirectores territoriales	42 Jefes de Unidad Departamental territoriales	42 Jefes de Unidad Departamental territorial	42 Jefes de Unidad Departamental territorial	42 Jefes de Unidad Departamental territorial	Total: 329 servidores públicos
73 Líderes Coordinadores de Proyectos	109 Líderes Coordinadores de Proyectos	122 Líderes Coordinadores de Proyectos	123 Líderes Coordinadores de Proyectos	122 Líderes Coordinadores de Proyectos	
	25 Enlaces	17 Enlaces	17 Enlaces	17 Enlaces	
Total 193 servidores públicos	Total: 321 servidores públicos	Total: 325 servidores públicos	Total: 325 servidores públicos	Total: 324 servidores públicos	

Fuente: Información proporcionada por la Delegación a petición de información pública.

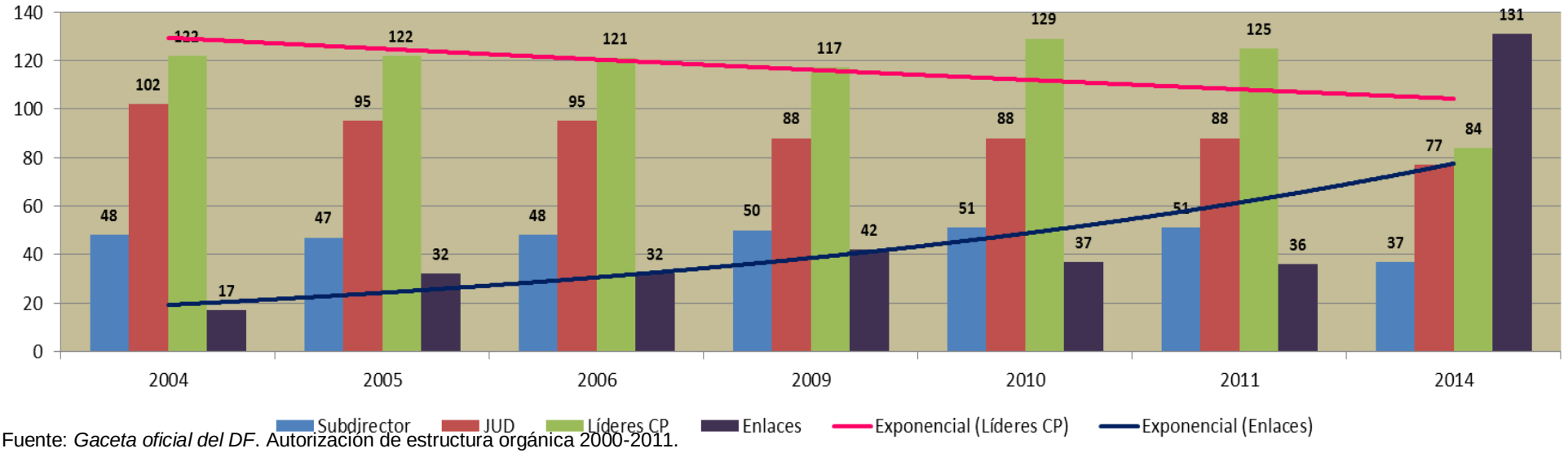
El cambio político de la ciudad de México gestado en 1997, producto de la primer elección en la que los ciudadanos de la capital del país eligieran tanto al primer jefe de gobierno, también fue el espacio para que las delegaciones del Distrito Federal se organizaran con las disposiciones del gobierno electo en funciones. Así el 1° de diciembre de 1997, mediante oficio OM/3203/97, la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, dictaminó la Estructura Orgánica de la Delegación Cuauhtémoc, misma que quedó compuesta por 194 puestos de mando medio y superior. El 30 de diciembre de 2003, en la Gaceta Oficial del Distrito Federal en su número 102-Bis, se publicó la Ley de Austeridad para el Gobierno del Distrito Federal, señalando en el artículo 4° lo siguiente: "Solamente contarán con Secretario Particular el Jefe de Gobierno, los Secretarios y los Subsecretarios, o puestos homólogos. Queda prohibida la creación de plazas de Secretario Privado o equivalente". Cabe apuntar que el aumento o decremento, en su caso, en la estructura delegacional se corresponde con cada jefe delegacional electo desde 1997, no hay, en este caso un estudio previo que indique la necesidad de modificar, al menos en su justificación, se hace referencia insistentemente en fortalecer a la sociedad con los programas públicos, pero sin ofrecer un diagnóstico del contexto y, menos se apunta qué tipo de profesional del servicio público que se requiere para afrontar dicho fortalecimiento de la estructura social. La Oficialía Mayor del DF no lo solicita y, la Delegación, como sucede con el resto, no lo hace.

5 de octubre de 2006 oficio OM/1056/2006	**9 de febrero de 2009 oficio OM/0180/2009**	**1 de enero de 2010 dictamen CG/18/2009**	**1 de enero de 2011 oficio CG/050/2011**	**1 de abril de 2013-2014 Gaceta del DF**
1 Jefe Delegacional	1 Jefe Delegacional	1 Jefe Delegacional	1 Jefe Delegacional	1 Jefe Delegacional
7 Directores Generales	6 Directores Generales	6 Directores Generales	7 Directores Generales	7 Directores Generales
11 Directores de Área	12 Directores de Área	11 Directores de Área	12 Directores de Área	15 Directores de Área
4 Coordinadores	4 Coordinadores	2 Coordinadores	2 Coordinadores	3 Coordinadores
48 Subdirectores	50 Subdirectores	52 Subdirectores	45 Subdirectores	37 Subdirectores
59 Jefes de Unidad Departamental	58 Jefes de Unidad Departamental	71 Jefes de Unidad Departamental	70 Jefes de Unidad Departamental	60 Jefes de Unidad Departamental
1 Coordinador de Asesores	1 Coordinador de Asesores	1 Coordinador de Asesores	1 Coordinador de Asesores	1 Coordinador de Asesores
1 Secretaria Particular de Jefe Delegacional	1 Secretaria Particular de Jefe Delegacional	1 Secretaria Particular de Jefe Delegacional	1 Secretaria Particular de Jefe Delegacional	1 Secretaria Particular de Jefe Delegacional
2 Asesores	2 Asesores	2 Asesores	2 Asesores	3 Asesores
6 Directores Territoriales	6 Directores Territoriales	6 Directores Territoriales	6 Directores Territoriales	6 Directores Territoriales
			6 Subdirecciones	
36 Jefes de Unidad Departamental territorial	30 Jefes de Unidad Departamental territorial	18 Jefes de Unidad Departamental territorial	18 Jefes de Unidad territorial	17 Jefes de Unidad Territorial
121 L.C.P.	117 L.C.P.	129 Líderes Coordinadores de Proyectos	125 L.C.P.	84 L.C.P.
32 Enlaces	42 Enlaces	37 Enlaces	36 Enlaces	131 Enlaces
Total: 329 servidores públicos	Total: 330 servidores públicos	Total: 337 servidores públicos	Total: 332 servidores públicos	Total: 366 servidores públicos

Grafico 1. Decremento de Subdirectores y Jefes de Unidad Departamental en Cuauhtémoc 2004-2014.



Gra



Fuente: *Gaceta oficial del DF*. Autorización de estructura orgánica 2000-2011.

Las anteriores graficas indican una constante en el aumento, muy tenue pero aumento al fin, en las áreas de mandos medios hacia abajo y la disponibilidad para incorporar gente a la estructura administrativa. Una explicación es la manera en que se maneja el poder de decisión que como se matizó en el punto 1.1.2 no hace más que ofrecer constancia del patrimonialismo y define el manejo del presupuesto en pos de la consolidación del grupo hegemónico, así se negocia la adhesión a los intereses del grupo dominante, se insertan a individuos a la administración pública con el objetivo de pagar apoyos y mantener clientelas. Mantener un amplio margen de negociación de subdirector a enlace con 300 en 2012, y de 329 en la administración 2012-2105, da cuenta de ello.

Tratado en el capítulo siguiente, se hace notar que no hay una relación directa del servidor público designado con la responsabilidad por asumir, es más, en la Oficialía Mayor y en la Contraloría General del DF no hay, en el Catálogo de Puestos, una definición clara sobre los requisitos para cada cargo eso, sin embargo, no es el problema mayor sino la inclusión de individuos con un marcado acento en su lealtad al jefe político que provoca que la integración a los trabajos y aprendizajes de servicio, y sobre todo al grupo, se haga lento, a veces forzado y conlleva a no aprender y ni siquiera ofrecer un trabajo profesional. La necesidad de un conocimiento y aprendizaje grupal coadyuva a aproximar a una realidad, en tanto la voluntad política del jefe electo permite re-conocer al grupo y saber sus fortalezas y sus capacidades.

2.1.2 Su cambio y rediseño organizacional.

El Distrito Federal (DF), sede de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Federación, vivió una situación de excepción y hasta 1997. Fue considerado una dependencia más del Poder Ejecutivo Federal, en consecuencia, sus autoridades administrativas, a diferencia de los Estados, eran nombradas por el

Presidente de la República. Así, en el DF el poder público no se dividía para su ejercicio en Ejecutivo, Legislativo y Judicial. De esta manera no había una Cámara de Representantes o Diputados y el Poder Ejecutivo recaía en el Regente Capitalino (nombrado por el presidente de la república). La movilización social provocó que la situación imperante en el DF cambiara para permitir que los ciudadanos eligieran a sus autoridades.

En 1991 se creó la Asamblea de Representantes del DF, que fungía como Poder Legislativo local, limitado en sus atribuciones. Finalmente en 1997 los habitantes del DF eligieron al representante del Poder Ejecutivo local y la Asamblea obtuvo mayores atribuciones, cambiando también de nombre a Asamblea Legislativa del DF. El representante del Poder Ejecutivo del DF se denomina Jefe del gobierno del DF y emula, en atribuciones, a un Gobernador Estatal, aunque con algunas limitaciones, por ejemplo, no puede nombrar al Secretario de Seguridad Pública (jefe de la policía) ni al Procurador de Justicia del DF.

El DF se divide en 16 Delegaciones Políticas, órganos políticos con atribuciones similares a los Municipios en los Estados. Hasta el año 2000 los Jefes Delegaciones eran nombrados por el Jefe de Gobierno / Regente Capitalino en funciones. Así por ejemplo cuando Cuauhtémoc Cárdenas, candidato del PRD, ganó las elecciones para Jefe de Gobierno en 1997, él se encargó de nombrar a los jefes delegacionales de los miembros de su partido. En 1998 la legislación se reformó para que los Jefes Delegaciones se eligieran, a partir del 2 de julio de 2000, por medio del voto popular.[73] De esa fecha a la actualidad, en la Delegación Cuauhtémoc, se han dado 5 trienios, incluido el actual (2012-1015).

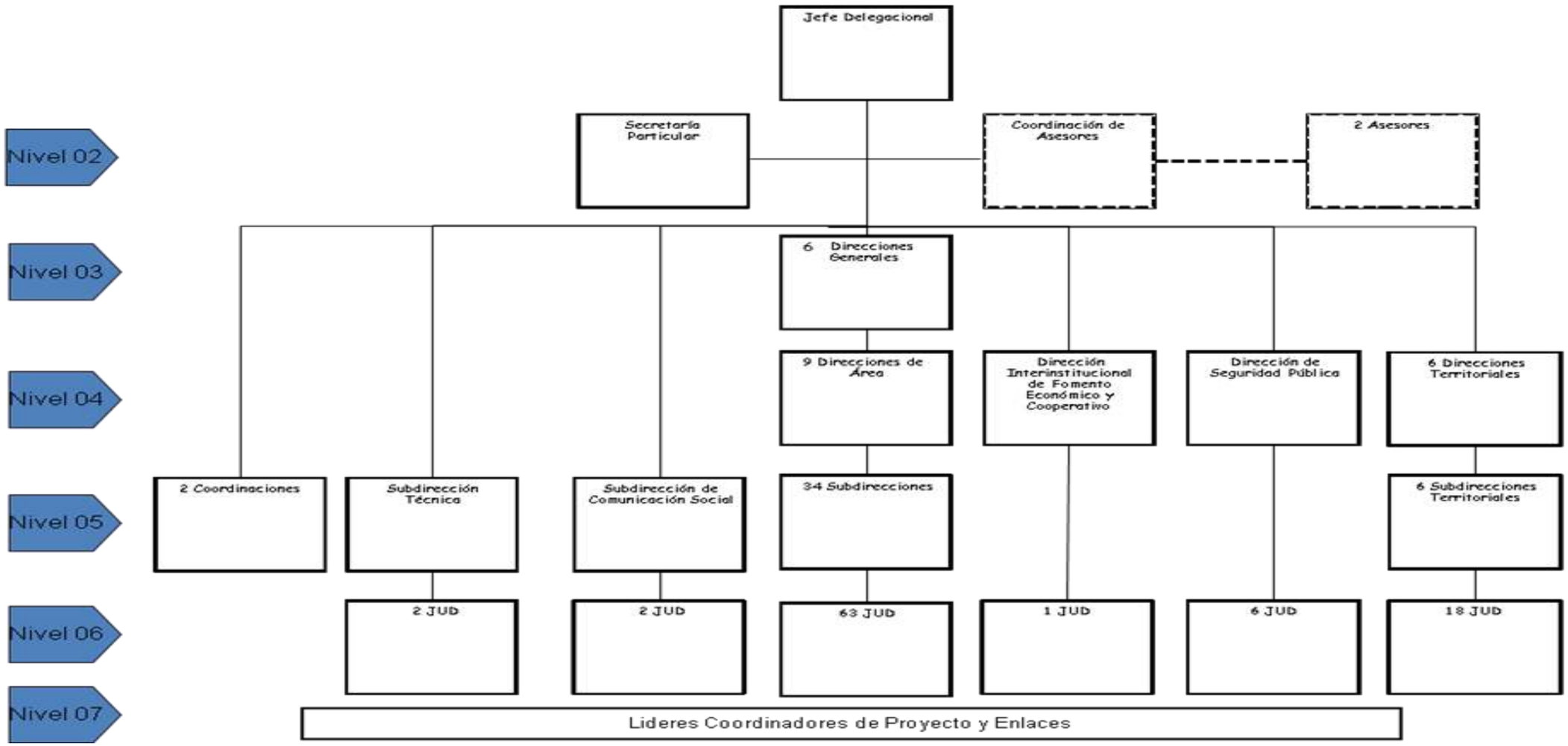
- (2000-2003) Dolores Padierna Luna
- (2003-2006) Virginia Jaramillo Flores
- (2006-2009) José Luis Muñoz Soria

[73] Cfr. http://www.alaingarcia.net/conozca/df-delegados-2006.htm

- (2009-2012) Agustín Torres Pérez
- (2012–2015) Alejandro Fernández

Emanado de la ideología del Partido de la Revolución Democrática (PRD), gran parte de la estructura administrativa ha colocado ciudadanos que participan y son militantes de dicho partido político, otro tanto pertenecen a alguna de las corrientes que se agrupan en línea adherente al partido y que son de IDN o Nueva Izquierda. Empero, no son los únicos, existe un número aún no contabilizado de asociaciones políticas que inciden en la vida del gobierno local desde entonces (Ver anexo 1)

Organigrama 1. Organigrama autorizado para la gestión administrativa en la Delegación Cuauhtémoc 2009-2012

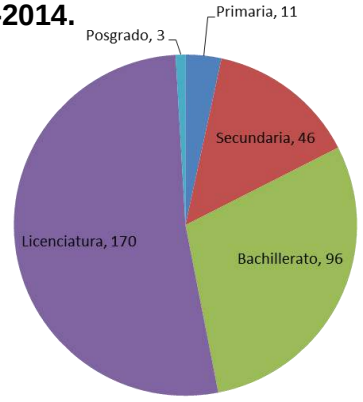


Fuente: *Modificado de los Manuales de Organización de la Delegación Cuauhtémoc 2009-2012* para englobar y definir en niveles las áreas autorizadas.

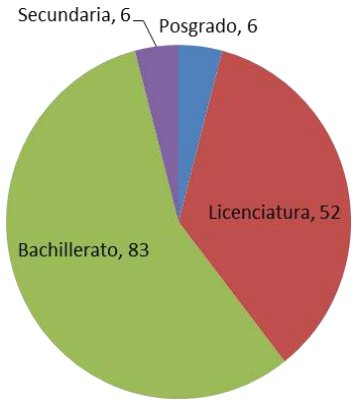
Desde el año 2000, las Delegaciones, han tenido diversas modificaciones a sus estructuras orgánicas, sin embargo, desde el año 2000 han mantenido una estructura que se define como piramidal, es decir, con un jefe delegacional y al menos 6 niveles jerárquicos más. (Ver Organigrama 1) Para este efecto la organización delegacional de la Cuauhtémoc se manifiesta con la construcción de una base directiva que va del nivel 1 al 3, misma que ocupa del 5% a 4% del total de las plazas de estructura. Y en contrapartida del nivel 4 al 7 ha ocupado de 95% a 98%, en ciertos periodos por ejemplo el del 2010. Si sólo dejamos del nivel 5 al 7, aún sigue siendo alto el porcentaje de plazas de estructura ocupadas. El promedio de plazas ocupadas se mantiene en un nivel de 75% durante los últimos 13 años. Un tema a destacar dentro de la problemática, se manifiesta cuando se revisan las condiciones de competencias profesionales de cada servidor público de estructura. Ver Grafico 3.

Grafico 3. Nivel de escolaridad en las administraciones delegacionales 2009-2012 y 2012-2014.

74



Administración 2009-2012 (Nivel 1-7)



Administración 2012-2014 (Nivel 1-6)

En la primera administración 2009-2012, se aprecia un importante número de servidores públicos con un nivel profesional, sin embargo, poco más del 75% de ese número, aproximadamente 127 servidores públicos, están en el nivel 7 y otro tanto, aproximadamente 68, se encuentran en el nivel 6, lo que significa que poco más de 200 servidores de 326 se encuentran en espacios con poca

[74] Fuente: Modificado de los Manuales de Organización de la Delegación Cuauhtémoc 2009-2012 y 2013-2014. Para el caso del nivel Posgrado y Licenciatura se contabilizan los servidores públicos titulados. En el caso del nivel bachillerato, secundaria y primaria se toma como referencia su certificado.

responsabilidad, aun a pesar de su preparación académica. Siendo insistentes, se manifiesta una condición apuntada en el punto 1.2.1: En los niveles de responsabilidad, como pudiera ser Director General, Director de Área en inclusive Subdirector, tiene mayor influencia la pertenencia a un grupo u organización política, social o gremial, es decir que no importa su preparación sino los servicios prestado al jefe político, al grupo hegemónico o al jefe de éste grupo. La realidad es que el sentido de profesionalización está lejos de alcanzarse aún.

En la administración 2012-2015 se ve a un número alto de servidores con bachillerato, 45 se ubican en puestos de Jefe de Unidad Departamental, 22 como Subdirectores, 14 como Directores de Área y 1 como Director General. No es una situación anómala en sus designaciones, se ajusta a la Ley Orgánica de la Administración Pública del DF, en su artículo 39, fracción LXXVIII: *Verificar que de manera progresiva los cargos correspondientes a Direcciones Generales y Direcciones de Área y homólogos, sean ocupados por mujeres, en concordancia con el estipulado para el Jefe de Gobierno*. Aspecto del que sí ha cuidado la administración 2012-2015. Desde hace 15 años la parte que engloba a los LCP y Enlaces son el grueso de la plantilla de estructura y sumado a los JUD suma un importante número de espacios que posibilita la negociación de intereses entre las cúpulas de cada trienio con los grupos y los apoyos sociales.

Cuadro 3. Relación entre los niveles de la estructura administrativa en la delegación Cuauhtémoc 2005-20014.[75]

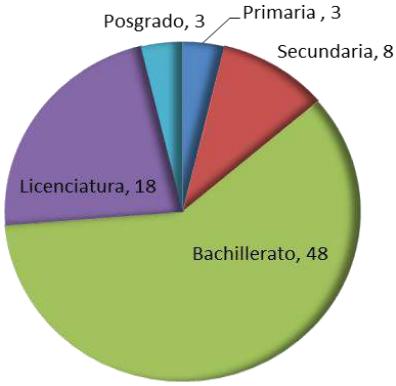
2005	2006	2009	2010	2011	2013	
7	7	6	6	7	7	Directores Generales
17	17	18	17	18	22	Directores de Área
4	4	4	2	2	3	Coordinadores
47	48	50	52	51	37	Subdirectores
1	1	1	1	1	1	Secretaria Particular de Jefe Delegacional
1	1	1	1	1		Coordinador de Asesores
2	2	2	2	2	3	Asesores
95	95	88	89	88	76	Jefes de Unidad Departamental
122	121	117	129	125		Líderes Coordinadores de Proyectos
32	32	42	37	36		Enlaces

[75] Fuente: Modificado de los Manuales de Organización de la Delegación Cuauhtémoc 2000-2014 para englobar y definir en niveles las áreas autorizadas.

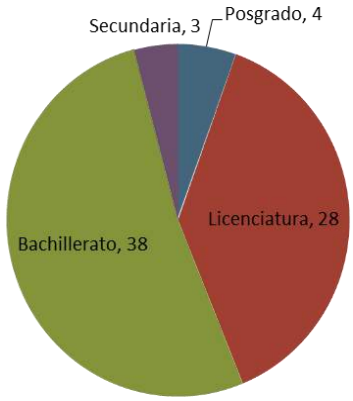
328	328	329	336	331		Total

Lo afirmado en el párrafo anterior se observa en estos cuadros, donde el grueso de los servidores públicos se mantienen en los niveles bajos, esto no es sorprendente, así funciona el conjunto de la burocracia piramidal, sin embargo, un número alto de estos espacios sólo se otorgaron de forma temporal, contratos de entre tres y seis meses, ubicados más en actividades operativas y de campo antes que de análisis y de apoyo a áreas sustantivas como las de Desarrollo Social, de Gobierno y aun administrativas. No es la finalidad, en un criterio riguroso, que estos cargos de acolchonamiento entre la estructura administrativa y la operativa, deben cumplir con apoyos profesionales a las actividades sustantivas y prioritarias de las administraciones públicas. Sin embargo, con base en la observación empírica se ubican en áreas con niveles de responsabilidad y toma de decisiones poco trascendente, por ejemplo no están en el manejo de presupuesto o en la dotación de servicios y bienes a la sociedad a través de los programas y las políticas públicas delegacionales.

Grafico 4. Nivel de escolaridad en las administraciones delegacionales 2009-2012 y 2012-2014[76]



Administración 2009-2012 (Nivel 1-5)



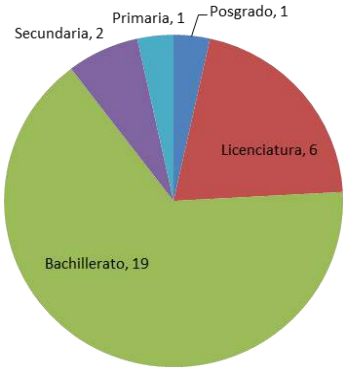
Administración 2012-2014 (Nivel 1-5)

En tanto para los niveles directivos se establecen que la rigurosidad de los requisitos para tomar decisiones es más trascendentes, por tanto los datos que se

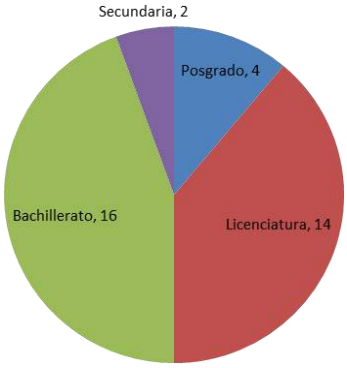
[76] Fuente: Modificado de los Manuales de Organización de la Delegación Cuauhtémoc 2009-2012 y 2013-2014. Para el caso del nivel Posgrado y Licenciatura se contabilizan los servidores públicos titulados. En el caso del nivel bachillerato, secundaria y primaria se toma como referencia su certificado.

establece del nivel 1 al 5 indican datos muy bajos en el nivel de preparación profesional, tan solo 22.5% de ese total con nivel licenciatura, y un 60% con nivel bachillerato. Sin embargo, no por ello se puede afirmar la ausencia de compromiso y de liderazgo, y otros atributos que en el capítulo 3 se tratan con mayor amplitud. (Gráfico 4). Sin embargo es de notar la disminución en la preparación profesional de los servidores públicos, este tipo de estructura responde a una definición que para Octavio Paz responde, en principio al patrimonialismo, seguido de una deficiente integración a un Plan de Desarrollo, a una directriz estratégica y ya no se diga a un diagnóstico que indique claramente cuál es el esquema de gobierno a seguir. Una imagen casi similar se presenta en los primeros cuatro niveles, que van de Jefe Delegacional a Director de Área y cuyos resultados arrojan lo siguiente. (Grafico 5)

Grafico 5. Nivel de escolaridad en las administraciones delegacionales 2009-2012 y 2012-2014[77]



Administración 2009-2012 (Nivel 1-4)



Administración 2012-2014 (Nivel 1-4)

El asunto no es exclusivo de la Delegación Cuauhtémoc, el problema radica en los conflictos derivados de la toma de decisiones administrativas pensadas más con criterios empíricos antes que sobre una base de análisis y diagnóstico profesional. Ello no significa que los referentes de cada uno de los servidores públicos, que hasta aquí se han analizado, se hayan movido dentro de sus respectivas áreas con ineficacia, ineficiencia o en general, malos desempeños, el tema se origina en negativo cuando se ven malas condiciones de trabajo en grupo, ya sea al interior de sus equipos de trabajo o en relación con sus homólogos.

[77] Nota: Se toma como referencia el nivel académico concluido, para primaria, secundaria y bachillerato el certificado de estudios; para Licenciatura y Posgrado tener el título y al cédula.

Además de las dificultades en la comunicación y entendimiento con sus jefes jerárquicos superiores.

Los cuadros siguientes dan un reflejo de un equipo administrativo de estructura con un nivel escolar de servidores públicos que se calificaría como medio. (Ver Cuadro 3)

Cuadro 4. Cargo y grado de estudios de algunos niveles directivos de la estructura administrativa en Cuauhtémoc 2009-2012. [78]

PUESTO	GRADO DE ESTUDIOS	TITULO	CEDULA	OTROS	PRIMARIA	SECUNDARIA	BACHILLERATO	LICENCIATURA	POSGRADO
JEFE DELEGACIONAL	LIC. EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	X	X	CERTIFICADO				1	
SECRETARIA PARTICULAR	SECUNDARIA			CERTIFICADO		1			
COORDINACIÓN DE ASESORES	7MO. SEM. LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION			HISTORIAL ACADEMICO			1		
ASESOR	7MO. SEM. LIC. EN ADMINISTRACION			COMPROBANTE DE ESTUDIOS			1		
ASESOR	PAS. LIC. EN SOCIOLOGIA			CONSTANCIA			1		
COORDINACION DE VENTANILLA ÚNICA DELEGACIONAL	LIC. EN DERECHO		X					1	
COORDINACION DE CESAC	5TO. SEM LIC. EN ADMNISTRACION			INSCRIPCION A LA UNIVERSIDAD			1		
DIRECTOR INTERINSTITUCIONAL, DE FOMENTO ECONÓMICO Y COOPERATIVO	PASANTE						1		
DIRECCIÓN DE SEGURIDAD PÚBLICA	LIC. EN DERECHO			CONSTANCIA			1		
DIRECCIÓN TERRITORIAL CENTRO HISTÓRICO	PRIMARIA			CERTIFICADO	1				
DIRECCIÓN TERRITORIAL SANTA María TLATELOLCO	4TO. SEMESTRE LICENCIADA EN COMUNICACIONES			CONSTANCIA DE ESTUDIOS			1		
DIRECCIÓN TERRITORIAL JUAREZ- SAN RAFAEL	TERCER SEMESTRE LICENCIADO EN DERECHO			HISTORIAL ACADEMICO			1		
DIRECCION TERRITORIAL OBRERA-DOCTORES	6TO . SEM TECNICO PROFESIONAL EN SASTRERIA			CONSTANCIA			1		
DIRECCIÓN TERRITORIAL ROMA-CONDESA	PASANTE CIENCIAS POLITICAS Y ADMON. PUBLICA			CONSTANCIA DE LICENCIATURA			1		
DIRECCION TERRITORIAL TEPITO- GUERRERO	CIRUJANO DENTISTA		X				1		
DIRECCION GENERAL JURIDICA Y DE GOBIERNO	2DO. DE VOCACIONAL			CONSTANCIA		1			
DIRECCION JURIDICA	LICENCIADO EN DERECHO			CONSTANCIA			1		
DIRECCION DE GOBIERNO	LIC. EN DERECHO		X					1	
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	DOCTOR EN ADMINISTRACION PUBLICA		X						1
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	LIC. EN ECONOMIA		X					1	
DIRECCION DE PRESUPUESTO Y FINANZAS	LIC. EN ECONOMIA		X					1	
DIRECCION DE RECURSOS MATERIALES Y SERV. GRALES.	BACHILLERATO			CERTIFICADO			1		
DIRECCION GENERAL DE OBRAS Y DESARROLLO URBANO	4TO SEM. ARQUITECTURA			CONSTANCIA DE ESTUDIOS			1		
DIRECCION DE OBRAS PÚBICAS	PAS. INGENIERO CIVIL			CONSTANCIA DE ESTUDIOS			1		
DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS URBANOS	INGENIERO CIVIL	X	X					1	

[78] Fuente: Base de datos de la plantilla en Cuauhtémoc. Dirección de Recursos Financieros.

DIRECCION DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE RESIDUOS SOLIDOS	1ER. SEM. BACHILLERATO			CONSTANCIA DE ESTUDIOS			1		
DIRECCIÓN DE IMAGEN Y MANTENIMIENTO URBANO	PASANTE LICENCIADO EN TURISMO 8° SEMESTRE			CERTIFICADO			1		
DIRECCION GENERAL DE DESARROLLO SOCIAL	BACHILLERATO			CONSTANCIA			1		
DIRECCION GENERAL DE PARTICIPACIÓN CIUD. Y GEST. SOC.	5TO. SEM. LIC. EN ECONOMIA			CONSTANCIA DE ESTUDIOS			1		
					1	**2**	**19**	**6**	**1**

Cuadro 5. Cargo y grado de estudios de algunos niveles directivos de la estructura administrativa en Cuauhtémoc 2012-2014 [79]

PUESTO	GRADO DE ESTUDIOS	TITULO	CEDULA	OTROS	PRIMARIA	SECUNDARIA	BACHILLERATO	LICENCIATURA	POSGRADO
JEFE DELEGACIONAL	LIC. EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	X	X					1	
SECRETARIA PARTICULAR	LIC. EN PSICOLOGÍA SOCIAL	X	X					1	
ASESORA EN CONSERVCIÓN Y RESTAURACIÓN DE PATRIMONIO MONUMENTAL EN CUAUHTÉMOC	BACHILLERATO			HISTORIAL ACADEMICO			1		
ASESOR EN DESARROLLO Y EVALUACIÓN INTERNA	DOC. EN INVESTIGACIONES EN CIENCIAS SOCIALES	X	X						1
ASESOR EN PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y ECOLOGÍA	BACHILLERATO			HISTORIAL ACADEMICO			1		
COORDINADOR TERRITORIAL INTERNO	BACHILLERATO			CONSTANCIA			1		
COORDINADOR DE DESARROLLO DELEGACIONAL	LIC. EN DERECHO			CONSTANCIA				1	
DIRECTOR DE DESARROLLO ECONÓMICO Y FOMENTO COOPERATIVO	BACHILLERATO			CONSTANCIA			1		
DIRECTOR DE GESTIÓN SOCIAL	LIC. EN BIOLOGÍA	X	X					1	
DIRECTORA DE COMUNICACIÓN SOCIAL	LIC. EN PERIODISMO	X	X					1	
COORDINADORA DE VENTANILLA ÚNICA DELEGACIONAL	LIC.EN DERECHO	X	X					1	
DIRECTORA DE PROTECCIÓN CIVIL	BACHILLERATO			CONSTANCIA			1		
DIRECTORA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA	X	X					1	

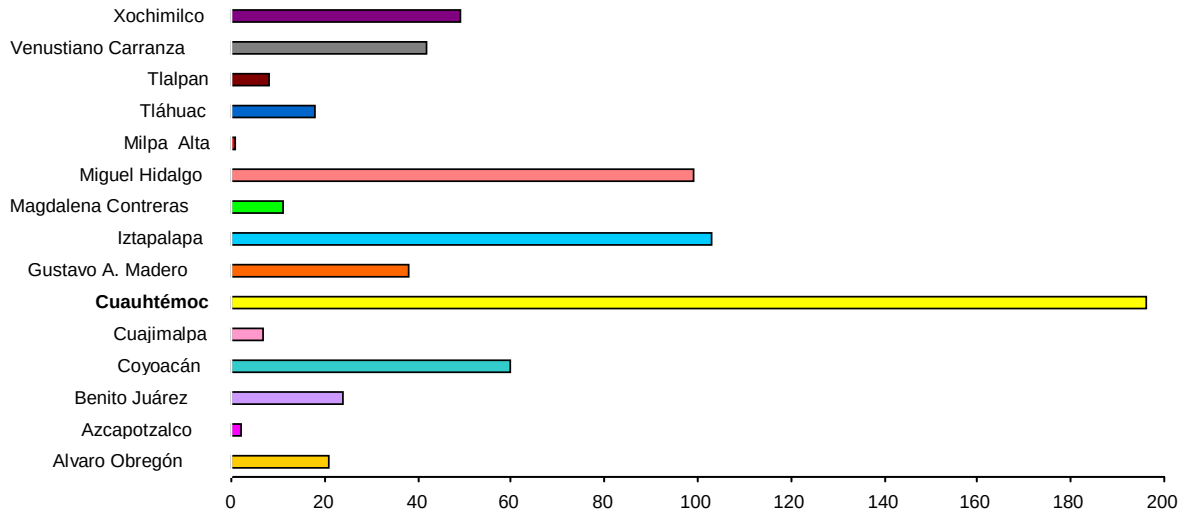
[79] Fuente: Pagina Web de la Delegación Cuauhtémoc, esta información es del 10 de mayo de 2015.

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	BACHILLERATO			CONSTANCIA			1		
DIRECTOR DE PRESUPUESTO Y FINANZAS	MTRO. EN FINANZAS	X	X						1
DIRECTORA DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES	BACHILLERATO			CONSTANCIA			1		
DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO SOCIAL	SECUNDARIA			CONSTANCIA		1			
DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS Y DESARROLLO URBANO	MTRO. EN ESTUDIOS REGIONALES	X	X						1
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS URBANOS	BACHILLERATO			CONSTANCIA			1		
DIRECCIÓN GENERAL DE JURIDICA Y DE GOBIERNO	DR. EN CIENCIAS PENALES	X	X						1
DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD PÚBLICA	LIC. EN DERECHO	X	X					1	
DIRECTOR GENERAL DE CULTURA	LIC. EN PERIODISMO			CONSTANCIA				1	
DIRECTOR TERRITORIAL EN CENTRO HISTÓRICO	BACHILLERATO			CONSTANCIA			1		
DIRECTORA TERRITORIAL EN JUÁREZ SAN RAFAEL	SECUNDARIA			CONSTANCIA		1			
DIRECTOR TERRITORIAL EN OBRERA DOCOTORES	BACHILLERATO			CONSTANCIA			1		
DIRECTORA TERRITORIAL EN ROMA CONDESA	LIC. EN ODONTOLOGÍA	X	X					1	
DIRECTOR TERRITORIAL EN STA. MARÍA TLATELOLCO	LIC. EN ARQUITECTURA	X	X					1	
DIRECTOR TERRITORIAL EN TEPITO GUERRERO	BACHILLERATO			CONSTANCIA			1		
						2	11	11	4

La evidencia del cuadro 1 hace notar una débil estructura administrativa en cuanto a la formación académico profesional de algunos servidores públicos delegacionales de primer orden. En el cuadro 2, a sus titulares no se les puede asignar un parámetro para reconocer la ausencia, en algunos casos, y en otros la capacidad y conocimiento en materia administrativa, política o social, que permita un desahogo adecuado de cada responsabilidad implícita y lidiar con los siguientes asuntos públicos.

1. El comercio en vía pública. Se busca su disminución y la revisión de la situación en la que se encuentran, la Delegación Cuauhtémoc ocupa el primer lugar en organizaciones ambulantes con un registro de 196 de un total de 715 repartidas en el DF, seguida de Iztapalapa y Miguel Hidalgo como se muestra a continuación:

Grafico 6. Organizaciones de ambulantes por delegación.
80



[80] Fuente: ESQUIVEL, Edgar, González, Marco; Torres Medina, Javier y Jiménez, Omar. (2008) *La republica informal. El ambulantaje en la Ciudad de México*. México, ITESM-Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de la Ciudad de México-Miguel A. Porrúa, p. 223

El ambulantaje comenzó a crecer en la Delegación desde 1997, sin embargo, tuvo un crecimiento exponencial en la administración de Dolores Padierna (2000-2003) al pasar de 12 mil a 20 mil personas que laboraron en el ambulantaje en dicho periodo.[81] Ante este panorama se debe actuar en torno a frenar el crecimiento de dicha actividad como parte de las responsabilidades del gobierno delegacional.

2. Desarrollo social. El mantenimiento de los programas sociales delegacionales son otro aspecto que debe incorporarse a la definición de eficacia y eficiencia en la evaluación del desempeño del servidor público, el ejercicio sistemático racional de la toma de decisiones se involucra con una clara posición de los valores administrativos para el mejor resultado del programa público del gobierno delegacional, así algunos datos socioeconómicos nos indican tal hecho. (Ver anexo 3)

3. Desarrollo económico. Se asientan 7680[82] negocios de diversos giros, un porcentaje alto, en la Colonia Centro aproximadamente 3192 a los que acuden, aproximadamente, cinco millones de personas de la denominada Zona Metropolitana del Valle de México. (Ver anexo 5). Un amplio número de talleres que son áreas de transformación se contabilizan, cuando se encuentran debidamente registradas en el sector formal, a 726 empresas de la industria del vestido, 295 centros joyeros, los cuales muchas veces desarrollan actividades de procesamiento de los materiales de uso ornamental para confeccionar joyas.[83] Un número importante de restaurantes, bares, cafeterías, entre otros giros más, como centros nocturnos, cantinas, etcétera, los registrados formalmente contabilizan un total de 404 negocios.[84] La

[81] Cfr. ESQUIVEL, Edgar, González, Marco; Torres Medina, Javier y Jiménez, Omar. (2008) *La republica informal. El ambulantaje en la Ciudad de México*. México: ITESM-Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de la Ciudad de México-Miguel A. Porrúa. p. 222.
[82] Fuente: *Secretaría de Desarrollo Económico*. Corte al 6-julio-2010. Datos de la Secretaria de Economía Federal.
[83] *Ibíd*.
[84] *Ibíd*.

importancia de estos giros mercantiles estriba en que representan una fuente de ingresos directos e indirectos, cuando se ordena su funcionamiento, derrama económica que surge de la visita de usuarios de una buena parte de la ciudad y de la zona conurbada al DF. (Ver anexo 4)

4. Mejora de la administración pública en la atención a aspectos como mejora del procedimientos de los tiempos estimados en la apertura de un negocio, ya que no se indica con precisión el tiempo de espera en la respuesta de la propia de Delegación, en la respuesta para la licencia de actividad comercial y permiso de construcción para negocio, de la eficiencia en la Ventanilla Única delegacional.

5. Infraestructura. La antigüedad de las instalaciones del drenaje, así como el hundimiento del suelo en la zona central, han disminuido las pendientes de los colectores y reducido su capacidad de evacuación, lo que ocasiona encharcamientos. Esto sucede principalmente en las colonias Centro, Guerrero, Algarín, Condesa y Ex Hipódromo de Peralvillo. Asimismo, en algunas colonias existen problemas de fugas y baja presión en el suministro de agua potable.[85]

6. Seguridad pública. Existen zonas que son más conflictivas que otras, y que presentan índices delictivos más elevados, por lo cual debe prestarse un mayor énfasis a estas regiones y definir estrategias focalizadas que permitan mejorar el clima de seguridad. Además, en la Delegación en promedio, los delitos de alto impacto con mayor incidencia son: en primer lugar el robo a transeúnte y en seguida el robo vehicular.

Además de estos existen otros temas que hacen de la actividad de gobierno a través de la administración pública en la Delegación Cuauhtémoc un abanico que requiere un conocimiento integral del grupo de servidores públicos con

[85] *Programa Delegacional de Desarrollo Urbano para la Delegación Cuauhtémoc 2007-2008*.

capacidad y valores bien cimentados para enfrentar estos retos. El aspecto se complejiza cuando entendemos que a éstas cualidades se suman aquellos hechos condicionantes como los de tipo político, es decir, cuando se incorporan intereses de grupo antes que los institucionales, ese análisis lo haré enseguida.

2.1.3 Cambios políticos.

En la capital del país se ha establecido gran parte de las corrientes del Partido de la Revolución Democrática, en un sentido amplio cuatro grupos se han mantenido en el poder en las delegaciones del Distrito Federal. Izquierda Democrática Nacional (IDN), Nueva Izquierda (Los chuchos), Unidad y Renovación (UnyR) y la Red por la Unidad de las Izquierdas. La agrupación que lidera René Bejarano (IDN) es la que más se ha visto beneficiada al lograr el control de cuatro delegaciones Azcapotzalco, Álvaro Obregón, Tlalpan y Cuauhtémoc.

En Cuauhtémoc, el gobierno ha sido bejaranista, pero ha tenido divisiones. Luego del gobierno de Dolores Padierna de 2000 a 2003 vino el de Virginia Jaramillo, quien actualmente ha dejado de ser parte de la filas del PRD. En 2006, la delegación fue dominada por José Luis Muñoz Soria, quien era funcionario delegacional en el gobierno de Jaramillo y a partir de ahí se ha mantenido el mismo equipo político con Agustín Torres, actual delegado con licencia, quien ocupará la curul de Muñoz Soria, tras haber entregado la delegación a Alejandro Fernández para gobernar de 2012 a 2015.

La presencia de René Bejarano, líder de la corriente Izquierda Democrática Nacional del PRD, se mantenido en el Distrito Federal, fortaleciéndose en los últimos 5 años. Por ejemplo, gente cercana a IDN ocupa espacios clave en la Asamblea Legislativa del DF, Cámara de Diputados y de Senadores. A esto se suma que identificados con su corriente gobiernan seis de las 16 delegaciones

entre ellas la Cuauhtémoc, a pesar de sus diferencias con el “Grupo Cuauhtémoc” cuya dirigencia nace con José Luís Muñoz Soria y Agustín Torres, exdelegados de la misma. En la Asamblea, el ex jefe delegacional en Álvaro Obregón, Eduardo Santillán, ocupa la presidencia de la Comisión de Vigilancia de la Contaduría Mayor de Hacienda, que es el órgano fiscalizador de la administración pública local. Dará seguimiento a las auditorías que se practiquen al último año de Marcelo Ebrard y los primeros del jefe de gobierno electo de la capital del país, Miguel Ángel Mancera.

En la Cámara de Diputados, la presidencia de la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación estará en manos de José Luis Muñoz Soria, ex jefe delegacional en Cuauhtémoc y ex diputado local, revisará la Cuenta Pública del ejercicio federal como el último año de Felipe Calderón y los primeros del presidente electo Enrique Peña Nieto.

Esta situación deja ver dos cosas, primero la IDN mantiene espacios con gente afín al grupo de René Bejarano en la Cuauhtémoc y segundo, la administración que desde la designación del candidato a delegado para el trienio 2009-2012 se ha tenido que negociar con el Grupo Cuauhtémoc, por lo cual en el ejercicio administrativo se tienen vertientes de lealtades bien marcadas. Sin embargo las diferencias se han zanjado y la administración delegacional ha encontrado situaciones más o menos manejables. Por tanto, el contexto para poder implementar algunas medidas administrativas de evaluación de los servidores públicos se debe tomar en cuenta.

Un argumento de lo anterior es que se estima que son alrededor de cinco millones de pesos diarios los recursos que obtiene el PRD del Distrito Federal por el control de los grupos de vendedores ambulantes. De ésta cifra, el 10% es lo que obtiene la IDN, el cálculo se estima con base en un análisis vertido por Ricardo López Santillan en el seminario organizado por la UNAM en 2011 *El ambulantaje en la ciudad de México*, “a los dirigentes de la cúpula del ambulantaje no les

importa ser tachados o cuestionados por sus acciones. Uno podría aventurarse a suponer que la mala imagen del comercio callejero, pesa menos que el botín económico y político que representa. Veamos la Numeralia 500,000 Ambulantes en el DF 35,000 Ambulantes en el Centro Histórico 100,000 Ambulantes con líderes afines a la IDN $50 Cuota diaria que deben pagar a sus líderes $500,000 Cantidad diaria que llegan a ganar líderes afines a la IDN 5% Porcentaje de la recaudación que le toca a los del PRD.[86]

Estos hechos dan cuenta de la intrincada red de favores inserta en la estructura delegacional, sin embargo, no es en sentido estricto la realidad que nos deje inermes ante su voracidad, más bien es entender a una estructura administrativa que se entrelaza con la vida pública, manifiesta sus acciones más o menos con apego a un dictado de estímulos valorativos que se parecen más a los que ya Mauricio Merino llamó lealtad antes que responsabilidad, sin embargo se sabe que muchos de estos servidores públicos tienen valores, no de delincuentes formados, más bien habría que precisar cuáles son estos y aprovecharlos en las tareas en las que dejen un impacto ante los asuntos públicos enlistados en el subíndice anterior. Ello puede apoyar el conjunto de necesidades institucionales a partir de un reforzamiento grupal e individual.

[86] Sobre grupos afines al bejaranismo pesan siete denuncias interpuestas ante la PGJDF por comerciantes simpatizantes del PRI, desplazados por los grupos perredistas. Estos últimos señalaron que los folios son: 50/ACI/660/ 92, 4/21067/91, 1/1145/95, 1/1294/96, SC/A/ 275/96, 4/2106/, y 2/3176/98. En algunas de ellas se menciona directamente a Padierna y a Bejarano. En el DF, el control sobre la informalidad se da, como antaño, con una perspectiva clientelar-electoral pues los comerciantes callejeros afines a los grupos perredistas están obligados a ir a marchas y mítines pro López Obrador, pues de lo contrario, se les castiga hasta ocho fines de semana, es decir, no pueden vender ni sábados ni domingos. En cada movilización deben comprar playeras del PRD, cuyo costo es de 25 pesos. El paradero de las cantidades recaudadas por ese concepto se desconoce. Otra muestra del control corporativo y económico se hizo pública en 2004. En marzo de ese año comerciantes agremiados al grupo de Alejandra Barrios, encarcelada a raíz del asesinato del esposo de María Rosete, denunciaron que por instrucciones de Padierna, María Rosete abrió la cuenta bancaria 5881954-1 de Bancomer en la que se depositaban 40 pesos por cada comerciante de Tepito. Esto, según para que los comerciantes perredistas tuvieran "seguridad privada", pero la cuenta se canceló y se abrió otra con número 58906520. Comerciantes que aportaron su dinero dicen desconocer el destino del mismo. Ver Crónica on line http://www.cronica.com.mx/notas/2005/197062.html, y a JÉROME Monnet, Juliette Bonnafé (coord.) (2010). *El ambulantaje en la Ciudad de México: investigaciones recientes*. México: UNAM-Programa Universitario de Estudio sobre la Ciudad, pp. 27-70.

2.1.4 Cambios demográficos sociales.

La composición social en la Delegación Cuauhtémoc se puede caracterizar como sigue: de 1990 a 2010 la población de la Delegación pasó de 595,960 a 516,255 habitantes, lo que resultó en una disminución del 13%. Y de 2000 a 2010 de 516,255 a 531,831. En este sentido, la tendencia es negativa.[87] Se puede argumentar un declive en la tasa demográfica, la población residente crece con una tasa menor al 1%, ello indica la lentitud de recambios generacionales. A pesar de tal dimensión y de la cierta estabilidad poblacional, la cantidad de desarrollo inmobiliario puede alentar a que la población aumente producto de la migración de la periferia a esta demarcación.

CUADRO 6. Proyección de Población 1980-2030. Escenario programático.[88]

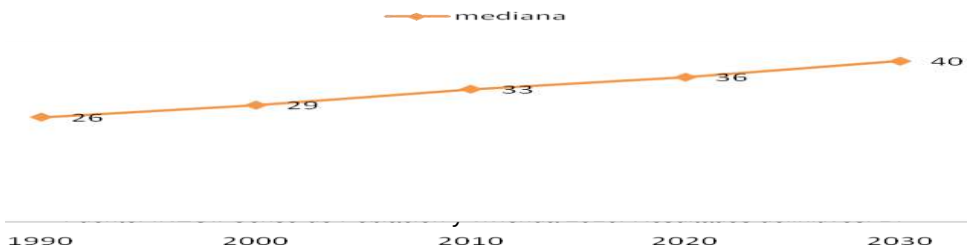
CUAUHTÉMOC		DISTRITO FEDERAL	
AÑO	**POBLACIÓN**	**AÑO**	**POBLACIÓN**
1980	814,983	1980	8,831,079
1990	595,960	1990	8,229,382
2000	516,255	2000	8,591,309
2010	531,831	2010	8,851,080
2020	560,190	2020	9,110,851
2025	569,332	2025	9,240,736
2030	575,115	2030	9,370,622
INCREMENTO DEL 2010-2030	**43,284**	**INCREMENTO DEL 2010-2030**	**519,542**

Aunque sigue perdiendo población, desde 2005, 19 de las 33 colonias de la Delegación registraron un aumento en su parque habitacional con respecto a la primera parte de la década; lo que significó un repunte en el número de viviendas, pero no necesariamente de población. El avance de la mediana en la delegación tiene una proyección correspondiente de la mediana de la edad poblacional por año hasta 2030. (Gráfico 6)

[87] Otro dato importante, es que de 1980 a 1990 se perdió el 27% de la población y para el año 2000 fue del 13% la merma.

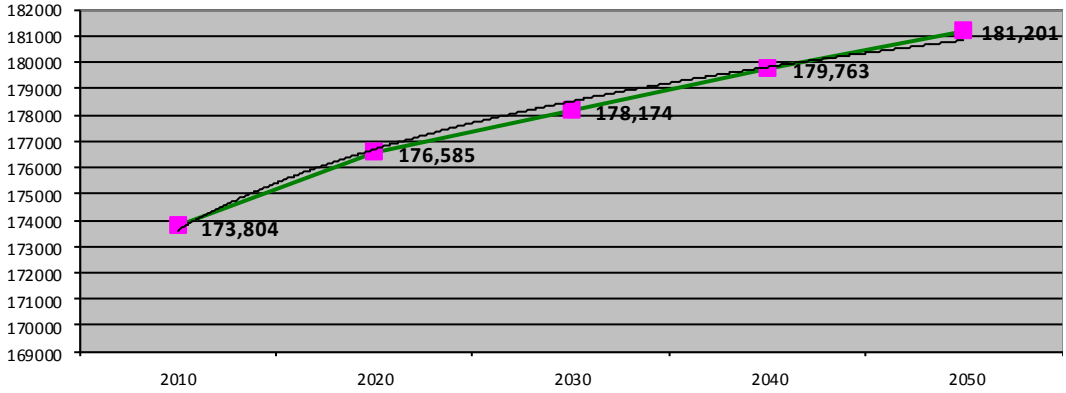
[88] Fuente: INEGI. Censo 2010. Resultados definitivos. Programa General de Desarrollo Urbano del Distrito Federal 2008

Gráfico 7. Avance de la mediana de edad en Cuauhtémoc.



Así el número de ocupantes por vivienda es reducido; aunque el número de viviendas crece no necesariamente sucede lo mismo con la población. Sin embargo, lo que se pone de manifiesto, son nuevas condiciones de habitabilidad de la Delegación (ver anexo 3). En otras palabras, existen mejores condiciones para el repoblamiento de la Delegación, que en corto plazo permitirán suponer un crecimiento poblacional en Cuauhtémoc. (Gráfico 7)

Gráfico 8. Tendencias y proyección de vivienda de uso particular 2010-2050.[89]

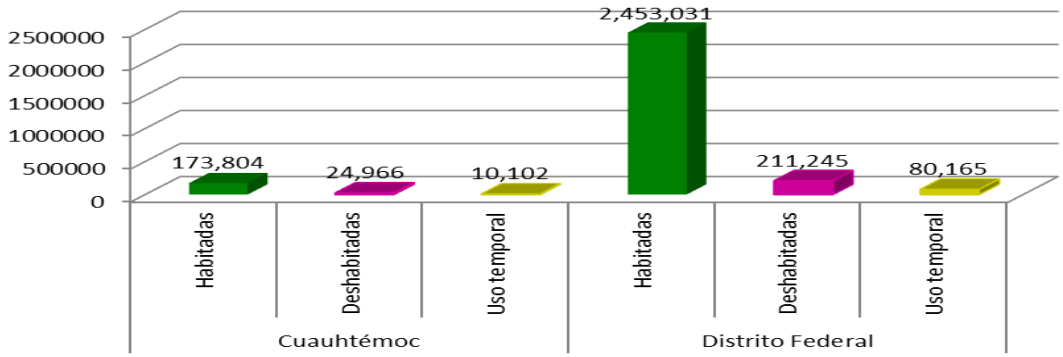


La especulación, sin embargo, y la inconsistencia de los programas de vivienda aún son faltos de mayor energía para evitar circunstancias como la de la subutilización habitacional[90] como lo indica el gráfico 7.

[89] Fuente: INEGI. Censo 2010. Resultados definitivos.

[90] El crecimiento de viviendas particulares habitadas en la Delegación Cuauhtémoc desde el 2000 al 2010 es de 1.6, mientras que la del Distrito Federal es de 1.4. El promedio de habitantes por vivienda particular en la Delegación de 2.7 a 3.1 mientras que en el Distrito Federal es de 3. En la Delegación existe un total de 173,804 viviendas particulares mientras que en el DF un total de 2, 744,441 clasificadas en el gráfico 7. Por tanto, si estimamos una tendencia en el crecimiento de vivienda de uso particular, mismo que es de 1.6, de 2010 a 2020, el incremento de vivienda de uso

Grafico 9. Viviendas particulares según su condición de habitación 2010.[91]



Este escenario de indicadores tendenciales y proyectados a largo plazo, tiene peculiaridades en cada espacio o colonia de la Delegación, ello en razón de la actividad económica (ver anexo 4) confrontada con la perspectiva ofertada de vivienda (Ver Gráfico 6), aunado lo anterior a la densidad poblacional sugerida por el dato, ubica a la Cuauhtémoc en el segundo sitio sólo después de Iztacalco, con 16,269 habitantes por Km2 (INEGI Censo 2010), una tendencia zonificada de desarrollo que incluso se puede apuntar como competido y tal vez en competitivo. Ello establece áreas de saturación entre ambos indicadores lo que marca una necesaria intervención de las autoridades delegacionales para saber hasta dónde es permisible los niveles de intervención en cada uno de los hechos: el comercial, el de la vivienda y el poblacional.

El escenario actual en la configuración poblacional considera, además, otras condiciones sociales que el actual gobierno debe conocer para actuar en función de dichos indicadores. En principio, las condiciones de los hogares en la Cuauhtémoc tienen una configuración que, de acuerdo al número total de la población que es de 531,831, el tamaño de los hogares es de 3 personas, no

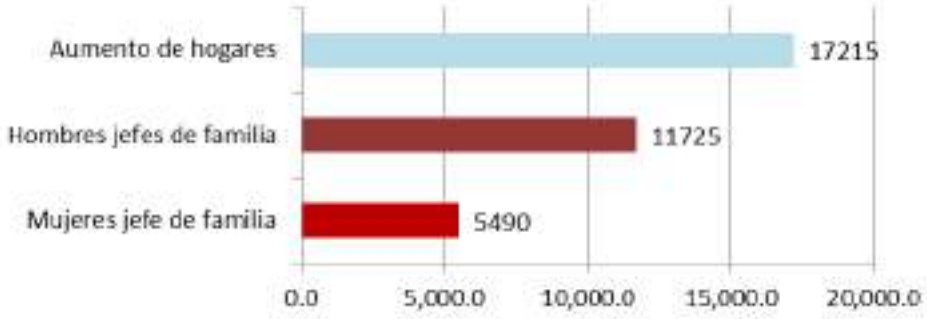
---

particular será de 176,585, (color verde) con una línea de tendencia potencial no logarítmica, se observa una disminución del porcentaje de crecimiento a 1%. De 2020 a 2030 disminuye a 0.9% para quedar en 178,174 viviendas de uso particular. Del año 2030 a 2050 se estima crezca a un ritmo de 0.8 a 0.6% por lo que quedará en un total de 181,201 viviendas. El aumento entre 2010 y 2030 es de 4,370 viviendas más incorporadas a las existentes. Y entre 2030 y 2050 es de 3,027 viviendas

[91] Fuente: INEGI. Censo 2010. Resultados definitivos.

obstante en los últimos años ha variado la composición de los hogares ya que de 2000 a 2010 aumentó el número de mujeres que encabeza un hogar, en más del 50% con respecto al aumento observado en hogares encabezados por hombres. [92] (Ver Gráfica 8)

Gráfica 10. Aumento de hogares encabezados por mujer u hombre de 2000-2010.[93]



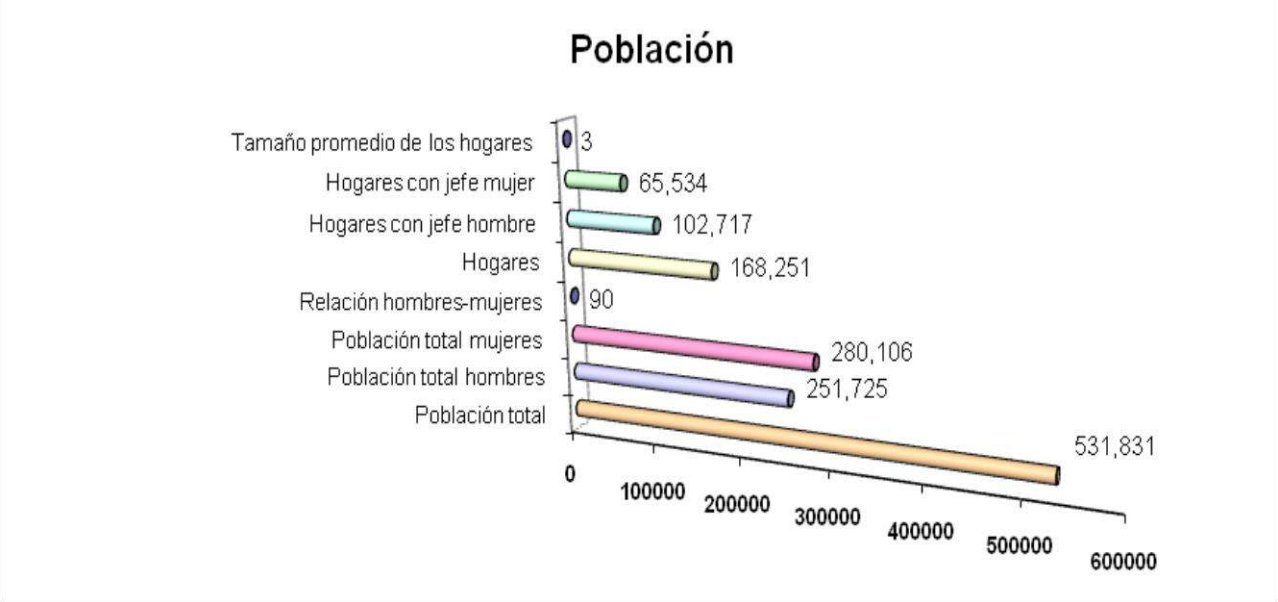
Lo anterior significa que la composición y conducta tendencial en cuanto al encabezamiento o jefatura de hogares aumenta y, si se sigue la transformación, en un futuro, las mujeres emparejaran al hombre en encabezar el número de hogares e inclusive podrían tenerse hogares uniparentales con jefatura femenina,

[92] Descripción: La definición de hogar se basa en las disposiciones adoptadas por las personas (individual o colectivamente) para satisfacer sus necesidades de alimentos o de otros artículos esenciales para vivir. El hogar puede ser: a) Unipersonal.- Cuando una persona provee sus propias necesidades alimenticias y vitales sin unirse a ninguna otra para formar un hogar multipersonal. b) Multipersonal.- Cuando un grupo de dos o más personas adoptan disposiciones en común para proveerse de alimentos o de otros artículos esenciales para vivir. Los miembros del grupo pueden mancomunar en mayor o menor medida sus ingresos y tener un presupuesto único; puede tratarse de un concepto compuesto solamente por personas emparentadas, sin emparentar, o ser una combinación de ambas clases. El concepto de hogar que aquí se describe se basa en el de la economía doméstica, y presupone que el número de hogares y el de unidades de habitación puede no ser el mismo. Cabe mencionar que algunos países utilizan un concepto diferente del concepto de economía doméstica. Para muchos el sinónimo es "domicilio", en éste se considera a todas las personas que viven en una unidad de habitación y que pertenecen al mismo hogar (es decir se supone un hogar o familia por unidad de habitación ocupada). En el concepto de domicilio, el número de unidades de habitación ocupadas y de hogares que las ocupan es igual y sus ubicaciones son idénticas. Sin embargo, este concepto puede ocultar información sobre arreglos domésticos, como la doble utilización, es decir, a la evaluación de las necesidades de vivienda. Fuente *INEGI*, consultado en la World Wide Web (http://mapserver.inegi.org.mx/estandares/Index.cfm?Ligas=ficha.cfm&idf=918) consultado On-line en la ficha técnica el 08-abril-2008.

[93] Fuente: INEGI. Censo 2010. Resultados definitivos.

dejando atrás a los biparentales tradicional.[94] Por tanto los programas sociales implementados en la delegación buscan apoyar este hecho antes que inhibirlo o soslayarlo. La gráfica siguiente visualiza lo que se menciona arriba, en donde se establecen las cifras, aun cuando no tienen claridad respecto del cambio matizado en las jefaturas de hogar. (Gráfica 9)

Gráfica 11. Aumento poblacional, promedio de hogares, jefatura de hogar y relación hombre mujer 2010.[95]



Cabe hacer notar que para 2010 en la Cuauhtémoc viven 15,576 personas más que en el año 2000, sin embargo, como se ha hecho notar de 1990 a 2000, la reducción y diferencia fue negativa en 79,705 personas. La tendencia se ha normalizado pero en los próximos años pudiera descender nuevamente, aunque quizá no en la dimensión de la década referida. Ello por la tendencia a la recuperación del sector inmobiliario, aunque todo apunta a ello, no es una

[94] La Delegación Cuauhtémoc en el año 2000 tuvo su punto mínimo de población con 516,255, se estima que a partir del año 2010 hasta el 2020, se incrementaran 28,359 nuevos habitantes, por lo que llegará a una población de 560,190 habitantes, a una TCMA (Tasa de Crecimiento Media Anual del 0.2%. Esta tendencia se mantendrá hasta el 2025, para llegar a una población de 569,332 habitantes. Entre el año 2025 y 2030, la TCMA se reducirá a 0.1% para llegar a una población de 575,115 habitantes. Por lo tanto, en 20 años la población habrá crecido en 43,284 habitantes en la demarcación.

[95] Fuente: INEGI. Censo 2010. Resultados definitivos.

perspectiva firme, en razón de que la tasa de crecimiento poblacional es de apenas el 0.29%, con una tendencia a su disminución, así que la perspectiva tiene aristas para tomar en los gobiernos y en su administración pública.

El ingreso Per-Cápita para la demarcación ronda los $15,117 (en dólares americanos), representando el sexto indicador a nivel del Distrito Federal, superado por Benito Juárez con $27,824, Cuajimalpa de Morelos con $25,407, Miguel Hidalgo con $21,549 y Coyoacán con $19,724. Sin embargo, y en razón de la cantidad de empleos generados, resulta por encima de cualquiera de las mencionadas delegaciones. [96] (Ver Cuadro 5)

Cuadro 7. PIB per Cápita por Delegación (Dólares ajustados, 2009).[97]

Delegación	PIB per cápita anual (Dólares PPC)
Benito Juárez	27,824
Cuajimalpa de Morelos	25,407
Miguel Hidalgo	21,549
Coyoacán	19,724
Tlalpan	15,375
Cuauhtémoc	15,117
Azcapotzalco	15,096
Álvaro Obregón	13,651
Iztacalco	12,920
Gustavo A. Madero	12,920
Venustiano Carranza	12,773
La Magdalena Contreras	11,747
Xochimilco	11,158
Iztapalapa	10,481
Tláhuac	10.155
Milpa Alta	7,689
Distrito Federal	15,229

[96] En tal sentido la distribución del PEA se asienta de la siguiente manera: más del 60% de la población cuenta con un salario de entre 2 y hasta 5 veces el salario mínimo, un 22% de la población en la Delegación percibe ingresos de hasta 10 veces el salario mínimo y más. En tanto que el 10.35% de la población se encuentra en el rango de los que no percibe ingresos y los que perciben hasta un salario mínimo Datos del Censo General de Población y Vivienda 2000, INEGI.

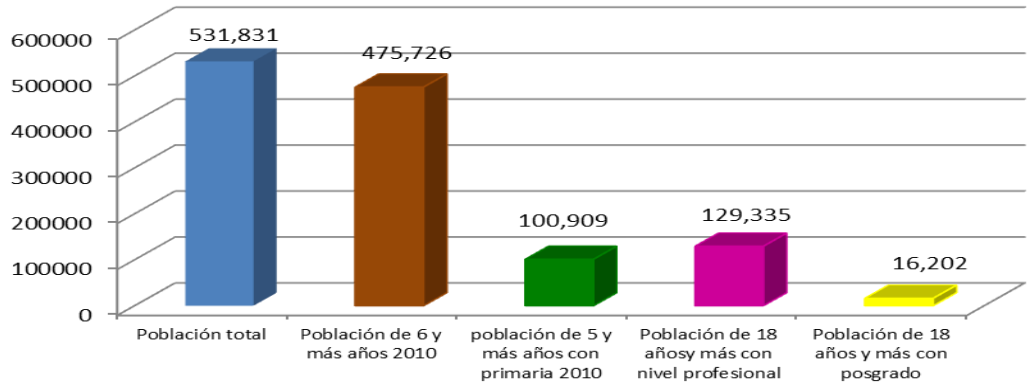
[97] Fuente: Elaborada por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H Cámara de Diputados, con datos del PDUD. Índice de Desarrollo Humanos 2009.

Un factor fundamental que incide en la calidad de vida de la población es la tasa de subempleo, ya que a partir de ésta se puede definir la necesidad de generación de fuentes de trabajo evitando la migración de la población residente a otras áreas de la metrópoli para satisfacer sus necesidades de empleo. “Por otro lado, la tasa de subempleo se calculada con base en los conceptos que se presentan en el siguiente cuadro y del cual se puede deducir que en la Delegación existen 18,598, habitantes subempleados, que representan el 0.51% de la PEA registrada a nivel Distrito Federal.”[98]

2.1.5 El entorno educativo. Indicadores de desarrollo humano.

La Delegación tiene una infraestructura muy amplia de espacios educativos, los infantes que acuden a las escuelas de educación básica, primaria, secundaria y bachillerato supone un reto, ya que inicia un alto número de alumnos pero pasando la educación primaria, secundaria y bachillerato el porcentaje decrece considerablemente, por lo que los datos sólo son aparentes, este aspecto se revisa en los datos que se apuntan abajo.

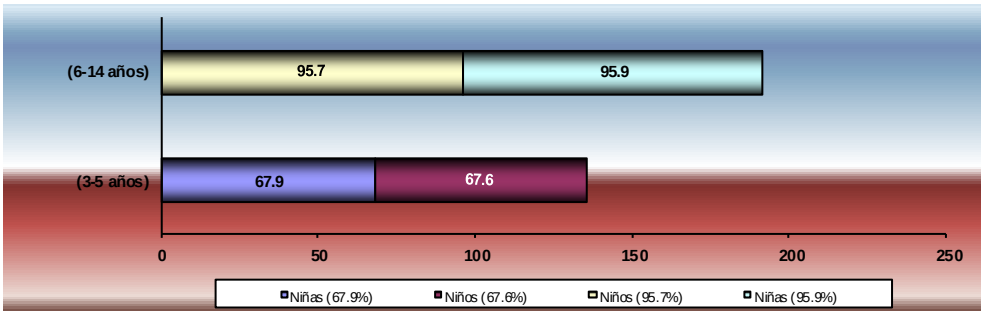
Gráfica 12. Índices de Educación en Cuauhtémoc 2010.[99]



[98] *Programa Delegacional de Desarrollo Urbano para la Delegación Cuauhtémoc*. 2007, Pág. 19.
[99] Fuente: INEGI. Censo 2010. Resultados definitivos. DF-Cuauhtémoc.

Como información general se asienta que en la demarcación se encuentra la mayor cantidad de alumnos inscritos a nivel preescolar del total de la capital, lo cual es uno de los elementos a tomar en cuenta para preparar a los alumnos para desarrollarse académica y socialmente desde la perspectiva de derechos humanos y de equidad de género (Ver gráfica 13).

Gráfica 13. Porcentaje de instrucción por sector y por sexo. 2010.[100]



Cuenta con un índice de rezago educativo de 23 puntos y respecto al índice de analfabetismo (ver gráfica 12) se encuentra por debajo de la media del Distrito Federal, además es una de las delegaciones con mayor cantidad de población que ha terminado la educación primaria y secundaria.

2.1.5.1 Educación inicial.

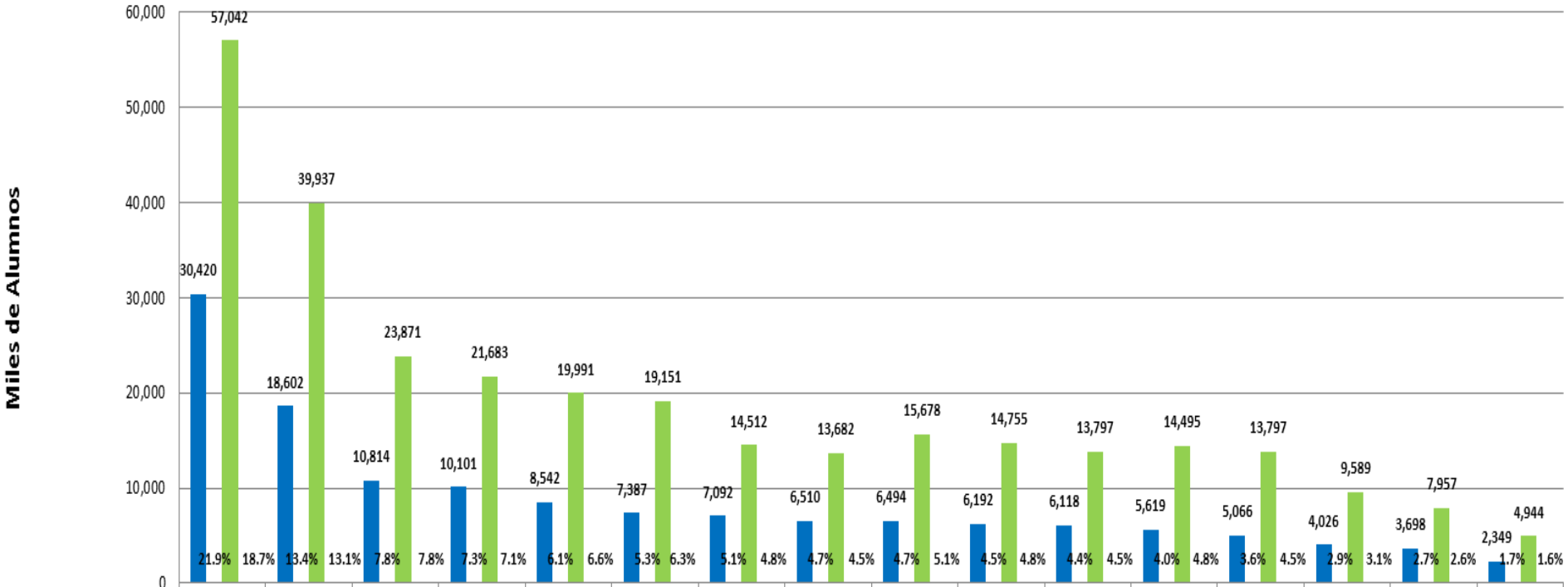
El Sistema Nacional de Investigación Educativa (SNIE) indica que en el ciclo 2013-2014, la delegación Cuauhtémoc se ubica en sexto lugar en el DF en egreso en Educación Inicial, Lactantes y Maternal, con 139,030 alumnos que es el 5.3%, y en Ingresos a Preescolar con 304,881 alumnos, correspondiente al 6.3% del total de la matrícula en la capital. El número de escuelas es de 245, con 196 públicas y 49 privadas. En ellas se atiende a 443 mil 911 alumnos repartidos entre 912 docentes que trabajan en escuelas públicas en la Delegación Cuauhtémoc, por lo cual se ubica como una de las delegaciones con mayor cantidad de

[100] Fuente: INEGI. Censo de Población y vivienda 2010. Resultados definitivos. DF-Cuauhtémoc.

alumnos por docente. Quizá el efecto de esto se manifieste en la deserción escolar, la cual es muy alta en esta delegación. En datos que se presentan adelante se remarca esta tendencia en la manera en que se comporta al nivel de ingreso y egreso de los niveles primaria a secundaria y del nivel medio superior.

Gráfica 14. Matrícula en egreso de educación inicial e ingreso a preescolar por delegación ciclo 2013-2014.

[101]



	Iztapalapa	Gustavo A. Madero	Álvaro Obregón	Tlalpan	Coyoacán	Cuauhtémoc	Xochimilco	Tláhuac	Azapotzalco	Venustiano Carranza	Iztacalco	Miguel Hidalgo	Benito Juárez	Cuajimalpa de Morelos	La Magdalena Contreras	Milpa Alta
Egresados de Educación inicial	30,420	18,602	10,814	10,101	8,542	7,387	7,092	6,510	6,494	6,192	6,118	5,619	5,066	4,026	3,698	2,349
Porcentaje	21.9%	13.4%	7.8%	7.3%	6.1%	5.3%	5.1%	4.7%	4.7%	4.5%	4.4%	4.0%	3.6%	2.9%	2.7%	1.7%
Ingresos a Preescolar	57,042	39,937	23,871	21,683	19,991	19,151	14,512	13,682	15,678	14,755	13,797	14,495	13,797	9,589	7,957	4,944
Porcentaje	18.7%	13.1%	7.8%	7.1%	6.6%	6.3%	4.8%	4.5%	5.1%	4.8%	4.5%	4.8%	4.5%	3.1%	2.6%	1.6%

[101] Fuente: Sistema Nacional de Información Estadística Educativa: SEP. Tipo educativo: educación básica; nivel educativo: inicial y preescolar; entidad: Distrito Federal. Visita en la World Wide Web 20/mayo/2005 http://planeacion.sep.gob.mx/principalescifras/

2.1.5.2 Educación primaria y secundaria.

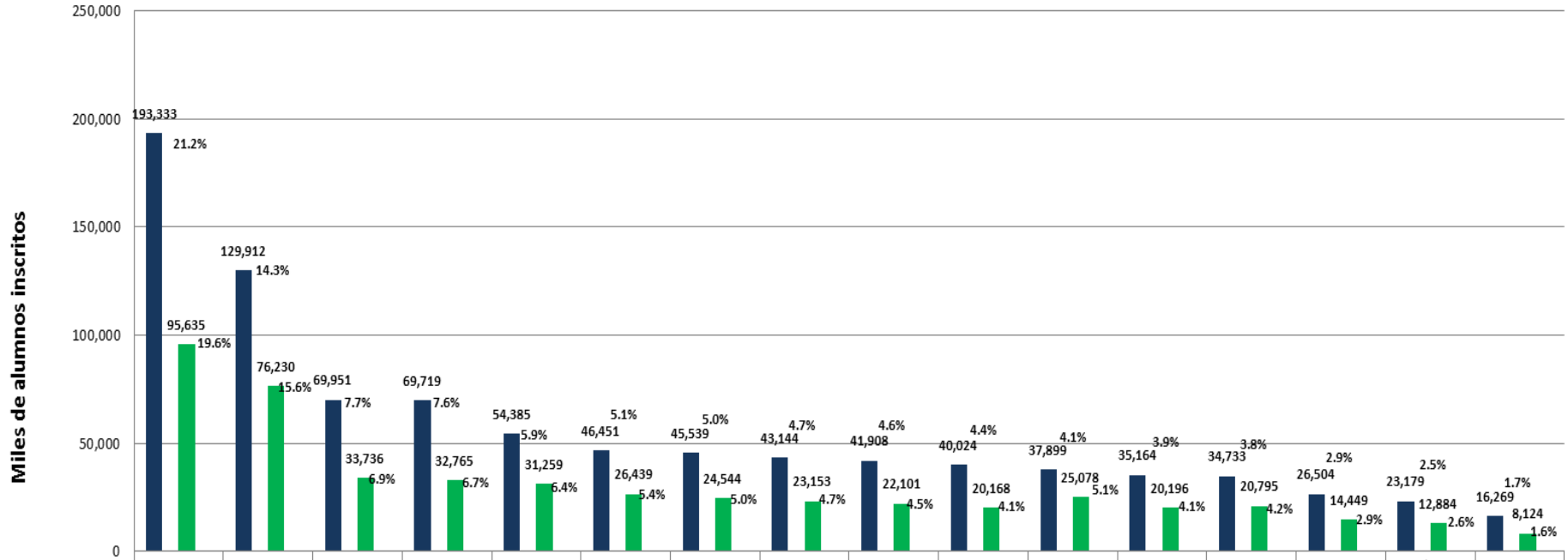
En cada nivel escolar el número de inscritos da evidencia de ser una Delegación con amplios sectores en cada uno de ellos. Empero, a pesar de ocupar el sexto lugar a nivel Distrito Federal en el ciclo 2013-2014, se hace referencia a la baja progresión de alumnos que continúan sus estudios del nivel primaria al de secundaria, en una merma de poco más de veinte mil alumnos y, aun cuando no es exclusivo de la delegación, representa un indicio de la manera en que el sector informal se nutre de más actividades comerciales no formales, este es un déficit que habría de tomarse en cuenta al momento de hacer los diagnóstico para tomar decisiones y asumir responsabilidades.

El número de escuelas primarias en la delegación es de 208, y de escuelas secundarias es de 98, muchas de estas últimas en malas condiciones y en espacios poco aptos para impartir educación al encontrarse en lugares expuesto de comercio informal, de delincuencia y/o de alta vulnerabilidad social como lo son los distractores como la pornografía, el acceso a drogadicción y bebidas alcohólicas.

Asimismo se hace notar que el número de alumnos atendidos en primaria por 1,820 docentes es de 25 o más alumnos en cada ciclo escolar y en los seis niveles que consta la primaria. En la secundaria se datan 2,408 docentes que atienden a un promedio de 11 alumnos en cada ciclo escolar, aquí se destaca que muchas de estas escuelas secundarias han cerrado sus actividades desde hace poco más de seis ciclos escolares, y/o sólo ocupan el horario matutino, ello da cuenta del número de docentes subutilizados en esta Delegación. Según el INEGI, operan solo 115 de esas escuelas secundarias en función en el 2011. Han cerrado 17.[102]

[102] INEGI. Información Nacional, por entidad federativa y municipios, Cuauhtémoc, Distrito Federal. 218 Indicadores principales del Banco de Información INEGI. Consultado el 20/mayo/2015. World Wide Web http://www3.inegi.org.mx/sistemas/componentes/mapa/default.aspx

Gráfica 15. Alumnos de educación primaria y secundaria inscritos por Delegación en el ciclo 2013-2014.[31]



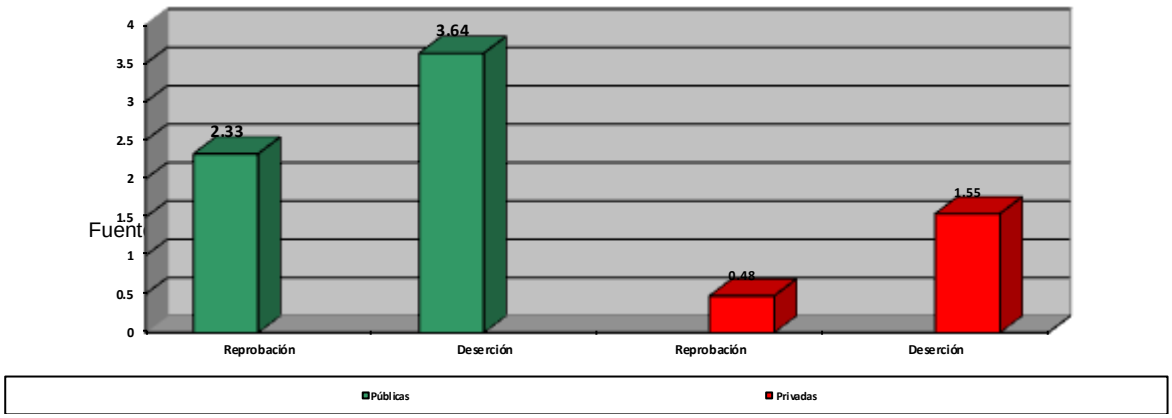
	Iztapalapa	Gustavo A. Madero	Tlalpan	Álvaro Obregón	Coyoacán	Cuauhtémoc	Xochimilco	Tlahuac	Venustiano Carranza	Azapotzalco	Iztacalco	Benito Juárez	Miguel Hidalgo	Cuajimalpa de Morelos	La Magdalena Contreras	Milpa Alta
Alumnos en pimaria	193,333	129,912	69,951	69,719	54,385	46,451	45,539	43,144	41,908	40,024	37,899	35,164	34,733	26,504	23,179	16,269
Porcentaje	21.2%	14.3%	7.7%	7.6%	5.9%	5.1%	5.0%	4.7%	4.6%	4.4%	4.1%	3.9%	3.8%	2.9%	2.5%	1.7%
Alumnos en secundaria	95,635	76,230	33,736	32,765	31,259	26,439	24,544	23,153	22,101	20,168	25,078	20,196	20,795	14,449	12,884	8,124
Porcentaje	19.6%	15.6%	6.9%	6.7%	6.4%	5.4%	5.0%	4.7%	4.5%	4.1%	5.1%	4.1%	4.2%	2.9%	2.6%	1.6%

[31] Fuente: Sistema Nacional de Información Estadística Educativa: SEP. Tipo educativo: educación básica; nivel educativo: primaria y secundaria; entidad: Distrito Federal. Visita en la World Wide Web 20/mayo/2005 http://planeacion.sep.gob.mx/principalescifras

2.1.5.3 Niveles de deserción escolar.

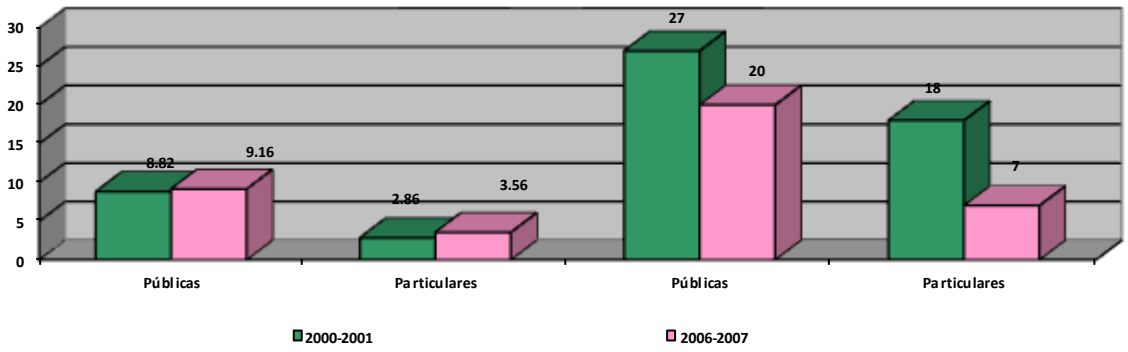
En el nivel preescolar el índice de deserción en escuelas públicas es el segundo más elevado de la capital (8.55%), poniendo en desventaja a la Delegación contra otras. En contrapartida, en el nivel primaria sube el índice de aprobación, es de 97.9 en las públicas y de 99.5 en las particulares.

Gráfica 16. Índice de reprobación en escuelas públicas y privadas de nivel primaria en Cuauhtémoc 2010.



Fuent

Gráfica 17. Índice de reprobación y deserción en el nivel secundaria de escuelas públicas y privadas en Cuauhtémoc 2010



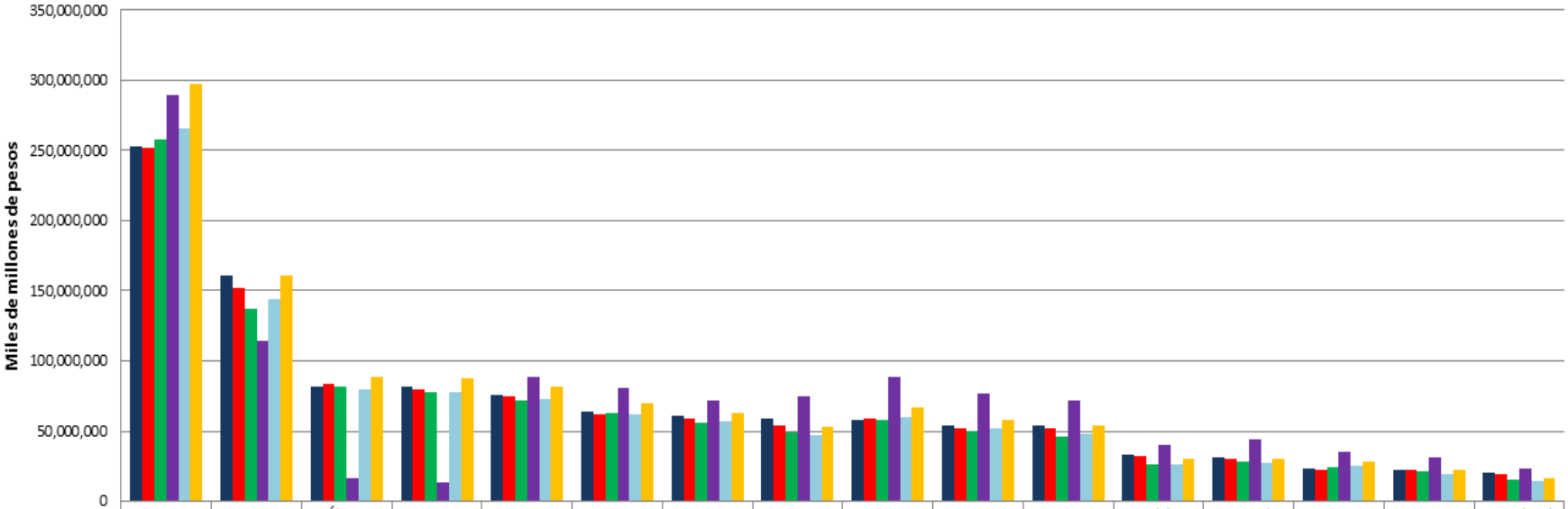
En el nivel secundaria los índices ha disminuido, sin embargo el índice de deserción crece tanto en las públicas y privada, siendo la demarcación con mayor índice del Distrito Federal. La aprobación en escuelas federales es de 83.01%, mientras que para las privadas es de 92.66%. La deserción es amplia, ello se observa en la gráfica 17.[104]

2.1.5.4 Educación Media Superior.

Para la atención a la población en edad de estudiar la Educación Media Superior (EMS), existen 78 escuelas que incluyen al Bachillerato General, Tecnológico y Técnico bachiller; se destaca que el Sistema Nacional de Información Estadística Educativa, señala la existencia de 12 escuelas públicas de Bachillerato General, Técnico y Profesional Técnico; 66 privadas con la modalidad de Bachillerato General y Técnico. [105] Existe gran cantidad de escuelas privadas a nivel EMS pero en la delegación Cuauhtémoc no se cuenta con planteles del Instituto de Educación Media Superior (IEMS).

[104] En este mismo nivel secundario, en el periodo escolar que va de 2000-2001 a 2006-2007, se contabilizaban 119 escuelas, 82 públicas y 37 particulares, sin embargo el crecimiento de la oferta escolar privada creció con 5 más, en cambio 3 escuelas secundarias públicas cerraron en dicho periodo. En ambos casos la Delegación Cuauhtémoc es una de las demarcaciones con menor población concluyente de nivel primaria (5.3) y secundaria (16.5) sin terminar al 2007, según estimaciones del INEA. Aún con estas cifras, en la demarcación la educación secundaria se convierte en uno de los temas de interés sobre las acciones y programas que disminuyan exclusión educativa.

Gráfica 18. Programas de impacto territorial y estímulos para el bachillerato universal en el DF "Prepa Sí" 2008-2013 (pesos)[34]

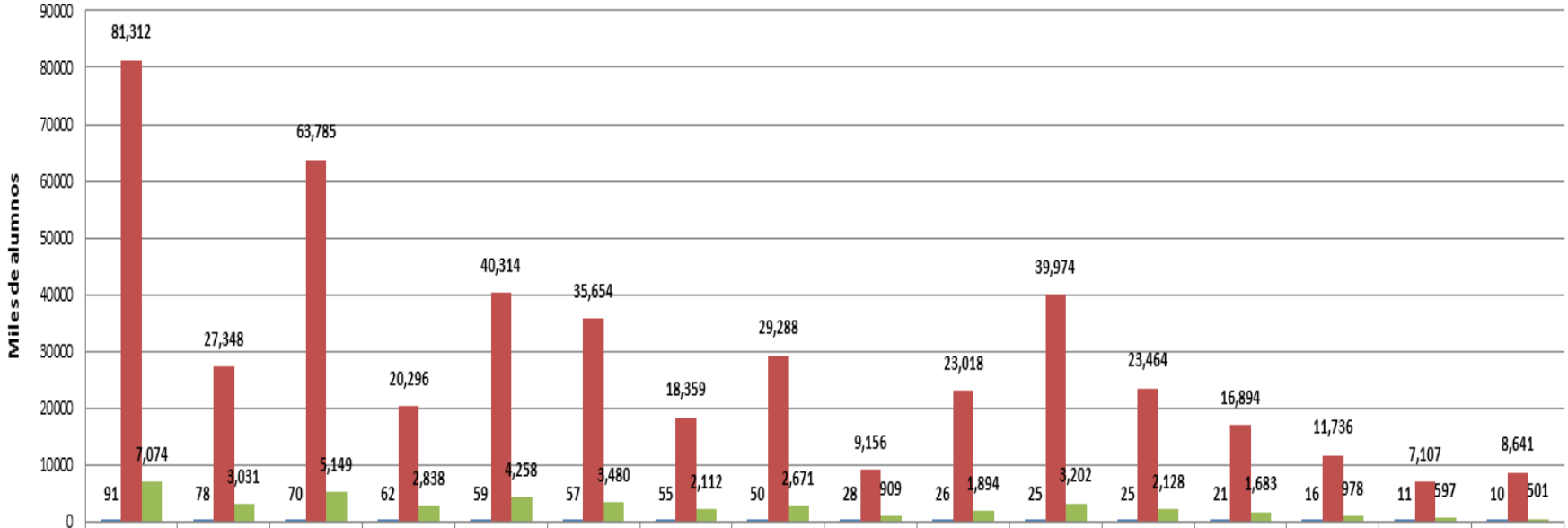


	Iztapalapa	Gustavo A. Madero	Álvaro Obregón	Tlálpan	Coyoacán	Xochimilco	Venustiano Carranza	Azcapotzalco	Iztacalco	Tlahúac	Cuauhtémoc	Magdalena Contreras	Miguel Hidalgo	Benito Juáez	Milpa Alta	Cujimalpa de Morelos
2008	253,353,500	160,633,400	81,701,200	81,277,700	76,082,300	64,057,700	60,881,300	58,939,000	58,207,900	54,393,200	54,284,900	32,727,400	30,731,900	22,831,100	21,843,500	20,219,900
2009	252,132,300	152,208,200	83,278,500	79,448,700	74,312,400	61,444,600	58,822,000	54,324,100	58,900,400	52,344,100	52,184,600	31,799,200	30,530,600	22,426,800	22,201,400	19,339,700
2010	257,926,200	137,084,700	81,701,200	77,965,500	71,892,600	63,055,700	55,555,500	48,599,600	58,248,600	49,791,400	46,099,900	26,333,600	28,135,800	23,785,200	21,206,000	15,815,100
2011	289,905,677	114,207,307	16,197,509	13,549,354	88,124,099	81,105,366	71,298,215	74,479,367	88,741,254	76,875,050	71,758,275	39,963,581	43,717,004	35,346,140	31,351,465	23,721,188
2012	265,351,774	143,666,553	79,246,774	78,150,545	72,551,066	62,255,527	56,472,112	47,028,116	59,710,617	51,585,352	47,879,343	26,607,030	26,975,434	25,032,943	19,757,389	14,446,126
2013	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

Gráfica 19. Número de escuelas, alumnos y docentes en el nivel bachillerato en el DF ciclo 2013-2014.

[34] Fuente: Gobierno del Distrito Federal, Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Planeación Financiera, Secretaría de Educación, Fideicomiso de Educación Garantizada, 2013. En 2008 del total del presupuesto ejercido en el programa Prepa Sí, a la delegación se le asignó un 3.37% del total del presupuesto del Distrito Federal, esa la ubicó en el lugar doce de entre las dieciséis delegaciones. De ese año al 2013 se mantiene más o menos en el mismo porcentaje. Sin embargo, se hace notar, en contrapartida que el número de alumnos de escuelas públicas es reducido en comparación con el número que estudia en particulares, ello ha hecho que se formalicen convenios con estas escuelas y becar a algunos de estos alumnos. Esto se constata en los siguientes gráficos.

107



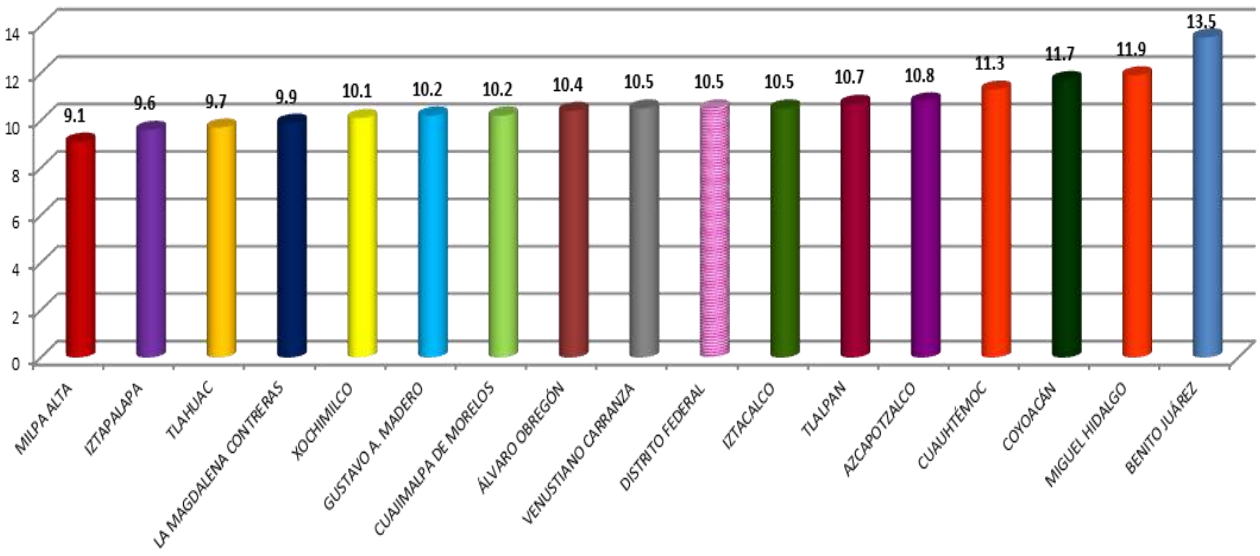
	GUSTAVO A. MADERO	CUAUHTÉMOC	IZTAPALAPA	BENITO JUÁREZ	COYOACÁN	ÁLVARO OBREGÓN	TLALPAN	MIGUEL HIDALGO	CUAJIMALPA DE MORELOS	IZTACALCO	AZCAPOTZALCO	VENUSTIANO CARRANZA	XOCHIMILCO	TLAHUAC	LA MAGDALENA CONTRERAS	MILPA ALTA
Escuelas	91	78	70	62	59	57	55	50	28	26	25	25	21	16	11	10
Alumnos	81,312	27,348	63,785	20,296	40,314	35,654	18,359	29,288	9,156	23,018	39,974	23,464	16,894	11,736	7,107	8,641
Docentes	7,074	3,031	5,149	2,838	4,258	3,480	2,112	2,671	909	1,894	3,202	2,128	1,683	978	597	501

[107] Fuente: *Sistema Nacional de Información Estadística Educativa: SEP.* Tipo educativo: educación media; nivel educativo: bachillerato; entidad: Distrito Federal. Visita en la World Wide Web 20/mayo/2005 http://planeacion.sep.gob.mx/principalescifras.

2.1.5.5 Índice de escolaridad.

El Distrito Federal tiene un índice de 10.5 años de escolaridad, equivalente a preescolar, primaria y secundaria, en la demarcación se aproxima con 11.3 años, cumpliendo con el ciclo escolar básico obligatorio del país.

Gráfica 20. Grado promedio de escolaridad por delegación (2011).[108]



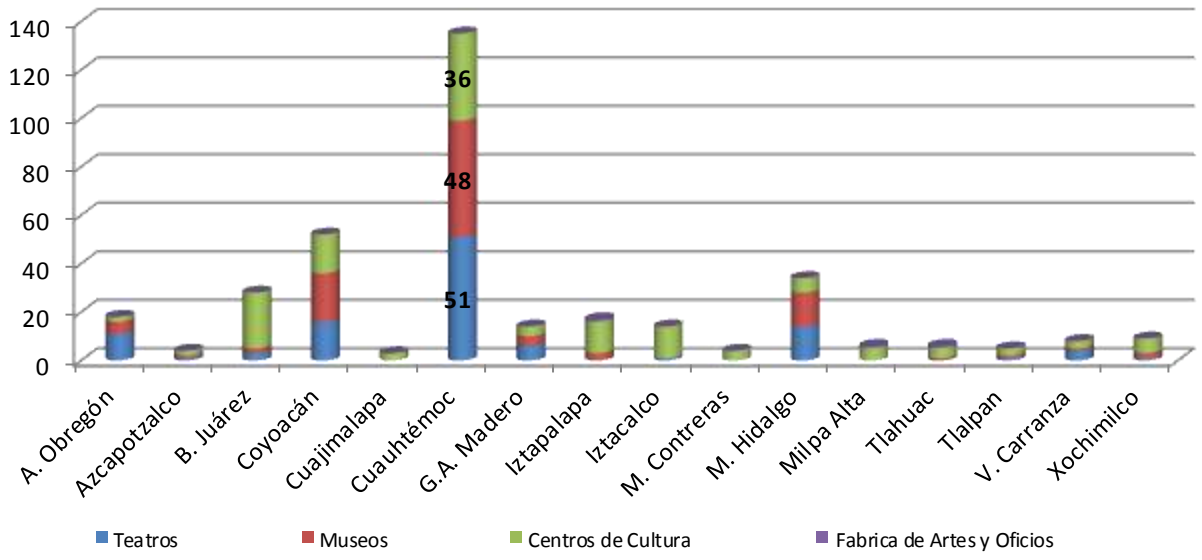
El rezago educativo indica, sin embargo, que existe una porción de la población con alguna de las situaciones siguientes: sin instrucción, con primaria incompleta o completa y/o secundaria incompleta; dado que la educación básica y obligatoria comprende hasta la secundaria completa.[109] Así se conjunta el analfabetismo y la poca instrucción para recrear un cuadro de vulnerabilidad a la marginación y sus consecuencias, limitando oportunidades de mejora en su nivel de vida, ello se matiza al reconocer un rezago educativo en la población de 15 años o más de 23.5% del total.

[108] Fuente: II Conteo de Población y Vivienda 2010. INEGI
[109] *Secretaría de Educación Pública*, Ley General de Educación, 1993.

2.1.6 El entorno cultural

Su posición geográfica y estratégica en la vertiente económica y política local, regional y aún nacional, le acarrea ventajas para la vida cultural y artística en la Delegación, eso se constata cuando se observa la cantidad de opciones de atracción y distracción para el ciudadano en general.

Gráfica 21. Espacios de actividad cultural y artística.[110]

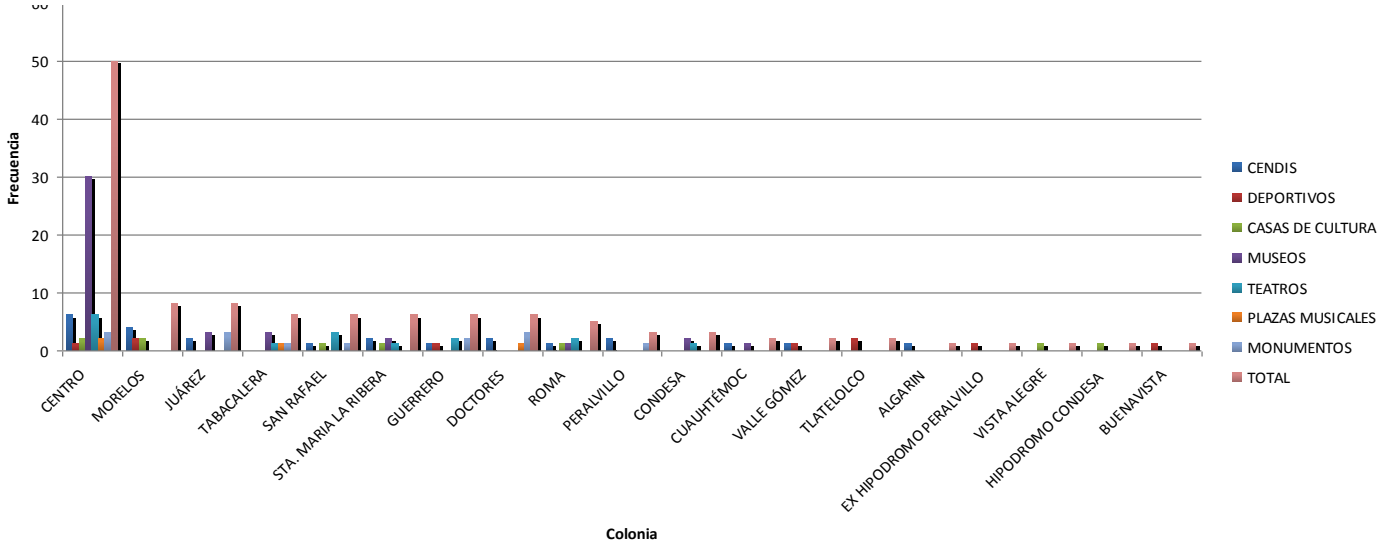


La definición de cultura contempla las expresiones visuales y plásticas, pero define ante todo los valores del cuerpo social, por tal, en la demarcación asisten y participan ciudadanos de otras delegaciones en la integración de cada presentación cultural y artística. En las mismas Colonias, algunas con un historial muy amplio de corte precolombino, formulan sus propios lenguajes y significados, ello se observa cuando el tejido social es fuerte y consistente. Por tanto, la intensa actividad en estos rubros se inserta en los eventos que se integran por los culturales, artísticos, deportivos, adultos mayores, indígenas infantes,

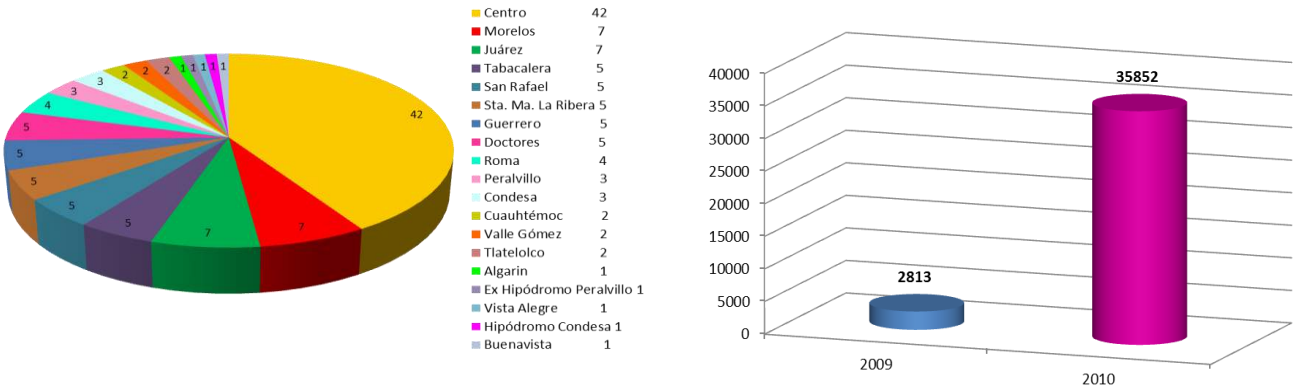
[110] Fuente: Secretaría de Cultura-DF. 2011.

discapacitados, médicos, sociales, juveniles, bibliotecarios, etcétera., efectuándose en Recintos Culturales, Orquestas Sinfónicas, Plazas Musicales, y Eventos y Apoyos Especiales. La atención prioritaria se focaliza en unidades territoriales con grado de marginación alto y un alto índice de delincuencia. Lo anterior se observa con las gráficas siguientes:

Grafica 22. Espacios recreativos y de desarrollo social en Cuauhtémoc.[111]



Gráfica 24. Número de servicio culturales y artisticos en Cuauhtémoc 2010.

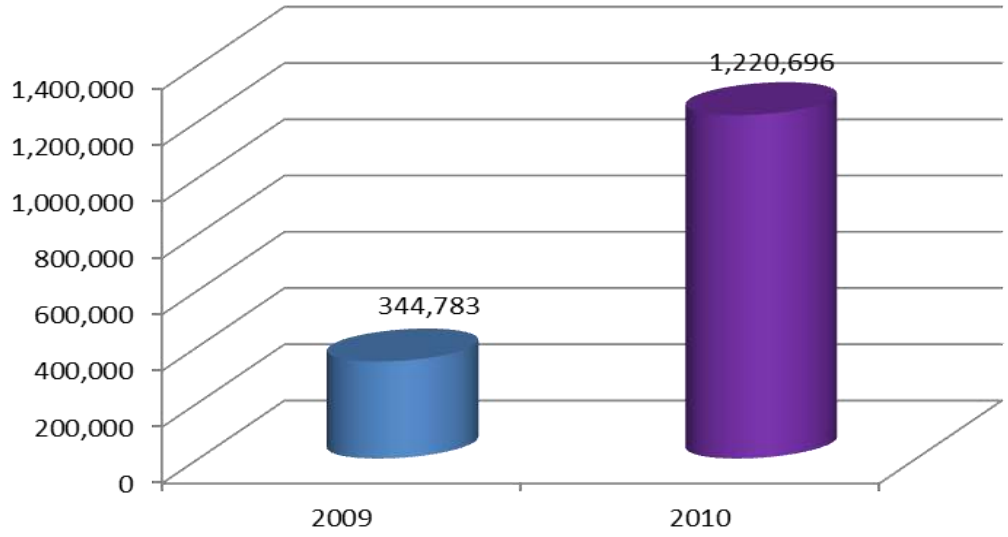


Apreciaciones vertidas al respecto por la Subdirección de cultura dicen que la cultura es un medio, no un fin en sí mismo, y el concepto mismo de "cultura" se

[111] Fuente: Informe de Gestión Delegacional 2009-2010.

entiende en su sentido antropológico, por lo que no se limita a las bellas artes, promoviéndose principalmente a las culturas populares urbanas, en atención a más de 1, 000,000 de usuarios al año, con aproximadamente 20,000 eventos, y 150 grupos de talleres culturales y de iniciación artística, entre muchas más actividades. Espacios que maneja y administra la delegación (Ver gráfico)

Gráfica 25. Población beneficiada con eventos artísticos y promoción del desarrollo cultural, residente y no de Cuauhtémoc 2010.[112]



Esta segunda parte del análisis diagnóstico es un síntoma más de las necesidades que deberán tenerse en cuenta para desarrollar un criterio a la hora de desarrollar los aspectos de una Evaluación del Desempeño organizacional: grupal e individual. Lo anterior en razón de ser circunstancias que intervienen a los individuos y este al entorno desde el ejercicio de la autoridad y la responsabilidad pública.

[112] Fuente: Informe de Gestión Delegacional 2009-2010.

2.2 Cambios en la ciudad de México y su impacto en la Delegación Cuauhtémoc.

En la ciudad la masificación y la urbanización no se ve interrumpida, creció a un ritmo promedio de 2.4% hacia 1950 y, más rápida hasta la década de 1970, moderada de ahí a la actualidad. Los flujos migratorios, el aumento de la natalidad, entre otros, dan cuenta una realidad dónde el 76% del total de la población habita en localidades consideradas como urbanas.[113] Para el INEGI la población total de la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM), compuesta por la Ciudad de México y 60 municipios conurbados (uno de ellos del Estado de Hidalgo, los restantes del Estado de México) y según los resultados del censo 2010, cuenta con una población de poco más de 20 millones de habitantes, tan sólo en el Distrito Federal son 8.851.080 habitantes (Anexo 5). Aunque las proyecciones indican una baja en la población de la Ciudad de México a 8,575.089 en 2020-2030, esta disminución se debe contemplar con el crecimiento del Estado de México y su conurbación con la ZMVM de 14,016.832 en el 2008 a la estimada de 18.088.060 en el 2020-2030 [114]

En la atención a este aspecto, la coadyuvancia y coordinación con las instancias centrales del DF, se perfila como un criterio insoslayable, la integralidad en su dilucidación. La mención a la expansión a la mancha urbana, que indica una sobresaturación poblacional en la denominada Zona Metropolitana del Valle de México, -de la que forma parte la Delegación Cuauhtémoc-, con una cifra cercana al 2010 de poco más de 20 millones de habitantes, contemplando que las tendencias sugieren que para el 2030 se tiene una estimación de poco más de 26 millones de personas. Lo anterior, es una tendencia a retomar para actuar ahora, ello en razón de que el incremento en al ZMVM, va en contrasentido del decremento en la Cuauhtémoc, -a una tasa menor al 1 por ciento-, de la demarcación, sin embargo la concentración de las actividades terciarias y en

[113] REPOLI, Jerónimo (2008). *Practicas significantes. La ciudad desde la comunicación*. México ENAH-INAH, p. 43.
[114] *Ibíd*. p. 43

menor medida las secundarias, ocupan un multiplicidad de recursos que de no ordenarse pueden terminar depredando los relictos que aun permite una habitabilidad medianamente de calidad en la gran urbe y por ende en esta desconcentrada.

Por estas razones se debe accionar en una política delegacional inserta y definida por las políticas públicas enmarcadas en una estrategia regional sustentable. La calidad de vida es el tema a atender, las condiciones de sanidad, erradicando fauna nociva y conservando la flora local (Relictos). Ello significa contribuir a la inclusión de social, al no depredar lo existente dentro y contribuir con educación social para mantener los suelos de conservación y áreas naturales protegidas que son cerca del 59% del territorio del DF.

2.3 El marco legal de la evaluación del desempeño.

La base jurídica de la Evaluación del Desempeño en el Distrito Federal tiene los siguientes instrumentos legales, en el artículo 33 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal se apunta que será la Oficialía Mayor quién propondrá un esquema de desarrollo de personal, la modernización y simplificación administrativa, esto se corrobora cuando en la fracción XII se asienta que tiene atribuciones para “Definir en el marco del Servicio Público de Carrera *las políticas de evaluación del desempeño*, así como establecer y supervisar los mecanismos relativos a las promociones, estímulos y gratificaciones para los servidores públicos de carrera de la Administración Pública del Distrito Federal”; aun cuando en la administración pública del Distrito Federal no se tiene un servicio civil como tal, sí dispone de entes que evalúan el desempeño. Uno de estos es el Programa de Monitoreo y Evaluación del Desempeño Gubernamental, mismo que sustentado en el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal establece en su artículo 113 BIS que es la Coordinación General de Modernización Administrativa, dependiente de la Contraloría General del

Distrito Federal y encargada del manejo de los esquemas de evaluación del desempeño, al menos como coadyuvante, eso se manifiesta en las siguientes fracciones:

XV. Coordinar el uso estratégico de la información para la planeación, *la evaluación,* la toma de decisiones, la colaboración, el aprendizaje y la profesionalización de la función pública.

XIX. Diseñar, impulsar y coordinar las estrategias de gestión por resultados y de seguimiento, *evaluación y medición del desempeño gubernamental de las dependencias, órganos desconcentrados, delegaciones* y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, a través de sistemas de indicadores, estadísticas y encuestas.

XXVI. Proponer políticas y medidas administrativas para el *reclutamiento, evaluación, selección y acreditación del personal* en funciones de atención al público de las áreas en las que se ofrece la atención ciudadana y supervisar su aplicación y cumplimiento.[115]

Se advierte un esquema más bien requisito de los portales de transparencia que otra cosa cuando se hace la aclaración que tiene un alcance en dos niveles: evaluar la gestión de la función pública y evaluar los resultados en la APDF y los Proyectos Especiales de Evaluación (PEV) que se determinen. Como instrumento para la evaluación, se desarrolló el Portafolio Integral de Monitoreo y Evaluación (PORTIME) que agrupa los indicadores de gestión y resultados en perspectivas (temas) y vertientes (subtemas). Cada ente público reporta los valores de los indicadores que le corresponden de acuerdo con la periodicidad de los mismos -mensual, trimestral y anual- a través de su captura vía Web en el Sistema del

[115] Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal (2012).

Programa de Monitoreo y Evaluación del Desempeño Gubernamental 2010-2012 (SIPROMOEVA) en las fechas establecidas en los Lineamientos del Programa.[116]

Otra base legal que contiene referencias de la evaluación del desempeño en la administración pública de las delegaciones es la Circular Uno BIS, misma que se refiere a ésta no como una evaluación del desempeño sino que a través de la capacitación se de la generación de una cultura de eficiencia, eficacia, calidad y alta responsabilidad ética en la prestación de los servicios, así como estimular el fortalecimiento de los procesos de simplificación administrativa. Y sólo en una etapa del Sistema de Capacitación en la Delegación se haga un seguimiento y evaluación de los objetivos de propuestos en sus programas anuales de capacitación. Esto influye, se menciona así, a la mejora de la eficiencia de las trabajadoras y trabajadores, en la prestación de sus servicios. Sin embargo se refiere más bien a la manera en que se cumplimenta una disposición derivada del artículo 123 de la Constitución General y de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado y su Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal, que se instrumenta en el Distrito Federal con el Programa de General de Desarrollo del distrito Federal, del Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal y la propia Circular Uno Bis. Es un requisito y obligación el otorgar la capacitación, a pesar de buenas intenciones, no se procede a un ejercicio mejor acabado, no hay una interacción que permita definir con claridad los diagnósticos y sus requerimientos de atención, es ante todo una Evaluación implícita en lo presupuestal, ya que se trata de darle uso al recurso que se etiqueta en la partida 3342 “Servicios de capacitación” que se apunta debe gastarse en el 90% del total para la vertiente directiva y la técnico operativa.

El panorama no es muy alentador en cuanto posibilidades de Evaluación del Desempeño en una vertiente organizacional grupal e individual, sin embargo,

[116] Reporte Trimestral 2012. Delegación Cuauhtémoc Sistema del Programa de Monitoreo y Evaluación del Desempeño Gubernamental. Disponible en la World Wide Web http://www.cgma.df.gob.mx/work/sites/cgma/docs/reportes/trimestrales2012_2/delegaciones/DelegacionCuauhtemoc.pdf

las posibilidades delegacionales, en este caso la Cuauhtémoc, pasan más por disposiciones políticas, es decir, la voluntad de realizar u proceder a implementar un mecanismo de Evaluación del Desempeño, a manera de reconocer las debilidades administrativas de los servidores públicos trabajando en equipo y comunicándose con el resto de las áreas es solo eso voluntad y acuerdo político, reconocer tal disposición puede inclusive apoyarse en lo que la Oficialía Mayo y Contraloría General del DF efectúan a través de órganos como la Coordinación General de Modernización Administrativa.

Es un planteamiento que se requiere para enfrentar los retos, no sólo en la Cuauhtémoc, sino en conjunto del Distrito Federal y más, la de esta conurbación que se denomina Zona Metropolitana, que si no se hace a partir de mejorar calidad y calidez en el ejercicio de la autoridad pública, corre riesgo de ir bajando la oportunidad de acceso y consolidación de los bienes y servicios a la que está obligada la administración pública local, estatal y regional.

CAPÍTULO 3.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC.

Este apartado contiene datos sobre la manera en que se aborda la evaluación del desempeño y de la forma práctica en cómo se instrumenta, que por lo general es operando cursos de capacitación y de información dirigidos hacia el servidor público. La intención es someter a un proceso de inducción temas que fortalecen en cierta medida la formación capacitación de funcionarios en materia de gestión, del manejo y reconocimiento de políticas públicas, la programación del presupuesto y finalmente deriva en un ejercicio que abarcando la capacitación y la operación de la administración pública, permite medir y definir la evaluación del desempeño de la organización en su conjunto. Sobre todo en instancias como la Secretaria de la Contraloría, la Coordinación General de Modernización Administrativa (CGEMA) y la misma Delegación.

Por otro lado hago una revisión a la continuidad de los servidores públicos en las gestiones 2006-2009, 2009-2012 y la actual 2012-2015, en la que se determina si existe una mejora continuada en las áreas administrativas o no se refleja ningún sentido de calidad administrativa por parte de los servidores públicos ratificados en su encargo. En este supuesto hago una reflexión sobre cada puesto, cada trabajador y su movilidad dentro de la estructura administrativa de la Delegación Cuauhtémoc. Sigo con la revisión a los programa sociales delegacionales y se hago un cruce entre quienes los manejan y su continuidad, en algunos casos, en el cargo. Esa última parte es especialmente sintomático el manejo de los recursos con miras diferentes a lo social, sin embargo, son direccionados por personal cercano al titular en curso. Esa es la idea, saber qué tan cierto es ese aspecto.

Hago, finalmente, uso de un cuestionario aplicado a los servidores públicos de la gestión 2009-2012, en la que se apuntan varios aspectos de índole organizacional que manifiestan el compromiso con el grupo, su disposición a los

valores administrativos y el clima organizacional, con ello comparo los resultados con las condiciones previas a este ejercicio toda vez que son efectos parciales pero que determinan un efecto que sobre sus obligaciones y tipo de trabajos, sobre todo cuando tienen relación a sus deseos de colaboración. Por tanto, este capítulo indica en cómo se busca mejorar cada espacio de actividad pública dentro de la estructura administrativa de la organización delegacional.

3.1 Capacitación y desarrollo del servidor público.

La CGEMA ha dispuesto una serie de acciones tendientes a ofrecer cursos de capacitación, la misma Delegación delinea, basado en la partida presupuestal dispuesta en la Dirección de recurso Humanos, otros cursos adicionales. En tal efecto su ejercicio presupuestal se refiere a un número determinado de cursos que la misma instancia establece. En la Delegación Cuauhtémoc se han ejercido y ofrecido cursos que, al menos desde 2006, se refieren a temas tanto administrativos como organizacionales.

El análisis descrito en las cifras remiten una circunstancia repetida en nuestra administración pública, la del formalismo que busca sólo dar formalidad a reglamentos y normas de formación y capacitación en determinadas en áreas ajenas a la escena de los trabajos, procedimientos y actividades institucionales u orgánicas de cada estructura administrativa. No se precisa de una mejora a partir de un diagnóstico pormenorizado sobre las necesidades reales de cada grupo y cada área y, ante todo, no se establece un diagnóstico sobre las condiciones de cada servidor público, es decir, una evaluación que estipule tanto el resultado presupuestal como el resultado grupal. Esto porque en gran medida la mejora del grupo corresponderá a la mejora del empleado de estructura quien toma decisiones y determinaciones sobre un amplia gama de aspectos administrativos. Eso no hace más que pensar en cómo realmente hacer a la administración pública más moderna, eficiente y, sobre todo, democrática.

Cuadro 8. Cursos impartidos a la estructura de la Delegación Cuauhtémoc 2006-2012.[117]

TIPO	2006	Part. acreditados	2007	Part. acreditados	2008	Part. acreditados	2009	Part. acreditados
Genérica	Ortografía y redacción de documentos oficiales	1					Ortografía y redacción de documentos oficiales	1
							Formación de instructores	1
Especifica	Ley de procedimientos administrativos del DF	1	La atención geriátrica y gerontológica a los adultos mayores en situación de abandono social	1	Control de calidad en Obra Pública	2	Gestión Cultural	22
	Taller de servicios de emergencia y protección civil	1	Reanimación cardio pulmonar (RCP)	1	Primeros Auxilios	1	Control de incendios	3
	Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos	1	Reanimación cardio pulmonar (RCP)	1	Promoción cultural comunitaria	3	Seguridad en Cómputo	2
	AUTOCAD TM 2004 Básico	2	Prevención del delito	14	Supervisión de Obras	2		
	Ley de Adquisiciones para el DF	2	Integración de averiguaciones previas	12	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del DF	1		
			Análisis de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del DF	1				
Directiva	Elementos sustanciales para la elaboración de acta entrega recepción	10	Efectividad de la gestión	15	Ortografía y Redacción de Documentos Oficiales	15	Criminalística y técnicas periciales	1
			Efectividad de la gestión	20	Criminología Básica	11	Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos	5
			Efectividad de la gestión		Oratoria	15		
				20	Taller de metodología de la Matriz del Marco Lógico	10		
Eventos	Como administrar y optimizar los procesos de almacenes e	3	Diplomado Gestión y Desarrollo de Personal en la Administración Pública	1			Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	5

[117] Elaboración propia con base en la respuesta a la solicitud de información pública N° 0405000084713 y con datos de la Delegación Cuauhtémoc. Dirección de Recursos Humano.

organizados por otras instituciones	inventarios							
	Para hablar en público	1	Seminario de la alta Administración Municipal	4			El nuevo servidor público con enfoque de equidad de género	1
			Diplomado en Planeación, Programación y Presupuesto 2007	3			Equipo: clave del éxito	9
TOTAL DE TRABAJADORES BENEFICIADOS		22		93		60		50

TIPO	2010	Part. acreditados	2011	Part. acreditados	2012	Part. acreditados
Genérica	Introducción a la Administración Pública	22				
Especifica	Acreditación para poda, derribo, trasplante y restitución de árboles	1	Renovación de la acreditación para la poda, derribo, trasplante y restitución de árboles en el D.F.	1	Metodología para la Elaboración e Interpretación de Manuales de Procedimientos	3
	Primero auxilios y salvamento acuático	1	Ley de Procedimientos Administrativos del D.F.	1	Acreditación para la poda, derribo, trasplante y restitución de árboles en el D.F.	1
	Introducción a la protección civil dirigido a servidores públicos del Gobierno del D.F.	2	Diseño de Operativos Policiales Conjuntos	4	Interpretación y aplicación de la Ley de Residuos Sólidos del D.F.	9
	Auxilio psicológico a la población en caso de desastre, dirigido a servidores públicos del Gobierno del D.F.	4	Investigación y combate al delito de narcomenudeo	6		
	Ley de Adquisiciones para el DF	2	Primeros auxilios y RCP	1		
			Desarrollo de competencias docentes	1		
			Atención a emergencias en el deporte	1		
Directiva	Planeación estratégica situacional	17	Introducción a la Administración Pública	19	Planeación estratégica situacional	13
	Actualización del personal de ventanilla única en materia de construcciones y obra	12	Planeación estratégica situacional	25		

			Introducción a la Administración Pública	24		
			Planeación estratégica situacional	27		
			Calidad en el servicio y actualización de servicios de Ventanilla Única para los servidores públicos	15	Taller de metodología de la Matriz del Marco Lógico	10
Eventos organizados por otras instituciones	Como administrar y optimizar los procesos de almacenes e inventarios	3				
	Para hablar en público	1				
Eventos sin costo (con instructores internos)	Introducción a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del D.F.	19	Atención a grupos vulnerables	1	Evaluación y medición del desempeño gubernamental en la Delegación Cuauhtémoc	25
	Taller de formación de instructores en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del D.F.	5	Manejo del estrés en el ámbito laboral	6	Tablas dinámicas en Excel	1
	Taller de Autocuidado en Adultos Mayores	17	El servidor público en la Delegación Cuauhtémoc	19	Hablar del INEGI y del SNIEG	17
	Ética y Administración Pública	16	Aprendizaje acelerado	1		
			Bienestar emocional en el ámbito laboral	1		
			Acoso laboral y sexual	1		
			Autoestima en el ámbito laboral	1		
			Derechos humanos de las mujeres	1		
			Herramientas básicas de la Ley Federal del Trabajo	1		
			Leyes a favor de las mujeres trabajadoras	1		
			Violencia de género	1		
			Evaluación y medición del desempeño gubernamental en la Delegación Cuauhtémoc	47		
Vinculación Institucional			Introducción a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del D.F.	326		
			Taller de formación de instructores en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del	1		

			D.F.			
			Manejo de estrés	1		
			Ley de Protección de Datos Personales	326		
			Ética Pública	326		
TOTAL DE TRABAJADORES BENEFICIADOS		**122**		**1186**		**79**

Estas capacitaciones sólo son un proceso de ejercicio presupuestal, no tienen una definición sobre los temas y las demandas de actitud y aptitud hacia la organización como hacia el servicio al público, el gasto presupuestal justifica un anteproyecto de presupuesto y una obligatoriedad legal para aportar las "evidencias" de cumplir y apegarse a requisitos de calidad en la formación de los servidores públicos de estructura delegacional. La laxitud de los temas de estos cursos a un universo más amplio no se ven con claridad y dificulta su interpretación sobre cuál es la visión que le permita dar cumplimiento a sus funciones encomendadas y, en tal sentido, los principios de honestidad, transparencia, organizacionales e individuales se vuelven más difíciles de introducir en los resultados de cada programa y servicio proporcionado.

De 2009 a 2012 aumentó el número de participantes, sin embargo, los elementos de integración organizacional y de conocimiento integral del trabajo no es retocado; así temas como los de Participación Grupal; Dirección; Ambiente laboral y Expectativas personales, sólo son aprovechados por un pequeño segmento del total de los servidores públicos de estructura. Ver Cuadro 2-III.

Cuadro 9. Porcentaje de participantes del total de servidores públicos de estructura (2012)

118

AÑO	N° PARTICIPANTES	PORCENTAJE
2006	22	**7%**
2007	93	**28%**
2008	60	**18%**
2009	50	**15%**
2010[119]	122	**37%**
2011	330	**100%**

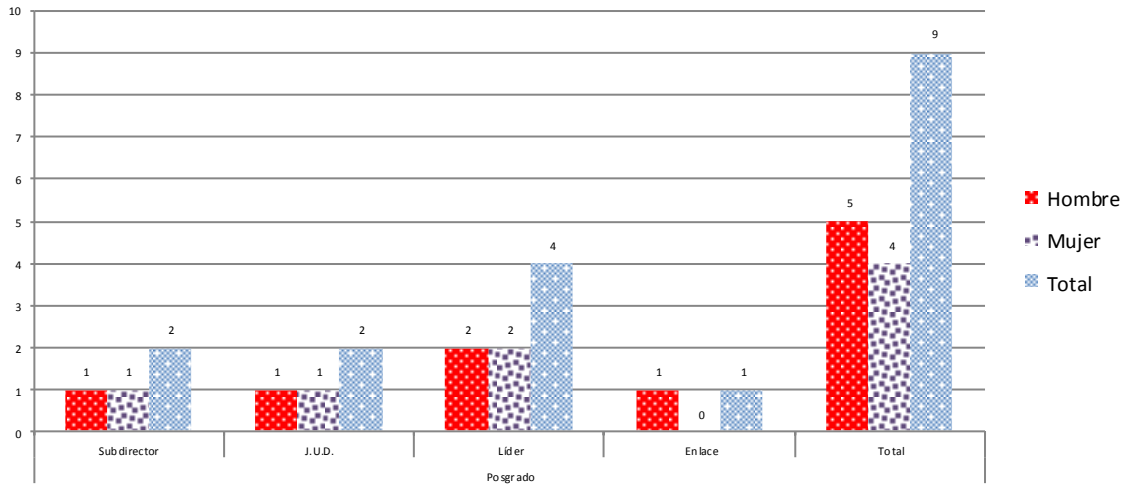
[118] Elaboración propia con base en la respuesta a la solicitud de información pública N° 0405000084713 y con datos de la Delegación Cuauhtémoc. Dirección de Recursos Humanos.

[119] Salvo en el año de 2011 que la cifra abarca al total de los servidores públicos de estructura, toda vez que en ese año hubo un requerimiento de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal para que el cien por ciento de los trabajadores tomarán el curso en línea sobre derechos humanos, en los años que la preceden, incluso durante ese periodo y hasta 2012, no hay alusión alguna a la integración de curso sobre temas de cuestiones de índole organizacional y de integración en el trabajo administrativo.

2012	79	**24%**

Las tendencias muestran un nivel dispar que indica un panorama desolador al momento de pretender reforzar la parte de la evaluación del personal, sin tener un marco referencial sobre las conductas y las decisiones administrativas requeridas a cada trabajador. (Ver gráfica 26)

Gráfica 26. Tendencias y porcentajes en la participación en cursos de capacitación.
120



Aunado a ello, la modificación en la plantilla de estructura pone de manifiesto una movilidad sin justificación técnica y administrativa y llega a afectar la buena disposición de la responsabilidad de los servidores públicos, ya que si bien el periodo de gobierno es de tres años, no existe una evidencia sólida para afirmar que los que permanecen más allá del trienio lo hacen en razón de merecimientos y habilidades demostradas en el ejercicio de sus responsabilidades. Por ello, el siguiente subíndice se hace un análisis que indica cómo se mueve la plantilla de estructura y cómo se manifiesta la continuidad en un mismo encargo administrativo.

[120] Elaboración propia con base en la respuesta a la solicitud de información pública N° 0405000084713 y con datos de la Delegación Cuauhtémoc. Dirección de Recursos Humanos.

3.2. Continuidad de los servidores públicos en la administración delegacional.

El cruce de información de tres periodos administrativos, 2006-2009, 2009-2012, y uno breve de la gestión 2012-2015, busca la ubicación del nivel jerárquico y las continuidades de los servidores públicos; no se trata de pormenorizar por cada trabajador, sino destacar que muchos de los espacios que son susceptibles de usarse para encontrar arreglos y negociar la incorporación de los diversos grupos que participan en las campañas políticas y que luego buscan incorporarse a la administración ganadora, se ubica en mayor medida en los espacios de J.U.D., LCP y Enlace. En menor medida en el nivel de Subdirector y Director de Área. En este amplio sector de la estructura orgánica, que debiera ser el espacio para atender de manera profesional y eficiente los prioritarios aspectos sociales y de apoyo profesional para las áreas directivas, muchas veces está ausente el compromiso personal y profesional con la encomienda o encargo administrativo, es un exceso afirmar que es el total pero lo que se destaca es el aspecto poco claro de la capacidad de cada trabajador que se incorpora y que sólo pasa por un tema estadístico y/o numérico.

Los trabajadores de estructura son, en su mayoría, producto de un proceso de integración a la participación política, la lucha de movimientos reivindicatorios y gremiales o de índole económico (comercio informal particularmente). En otro momento trato de condiciones en las que impera de forma amplia la coalición de fuerzas del Jefe Delegacional en turno, de apoyos concretos a un “proyecto” de gobierno y político, si bien es una vía válida para acceder a posiciones en la administración pública local, no es sano cuando se asocian a hechos de atención especializada y de compromisos con la sociedad que los ha elegido. En todo caso el cuadro que sigue nos indica esa continuidad de los servidores públicos de las plantillas apuntadas al inicio.

Cuadro 10. Servidores públicos de la administración 2006-2009 que continuaron en la administración 2009-2012.[121]

NIVEL	TOTAL
LÍDER COORDINADOR DE PROYECTOS	37
ENLACES	18
JEFE DE UNIDAD DEPARTAMENTAL	41
SUBDIRECTOR	16
DIRECTOR DE ÁREA	5
COORDINADOR	2
DIRECTOR GENERAL	3
TOTAL	122

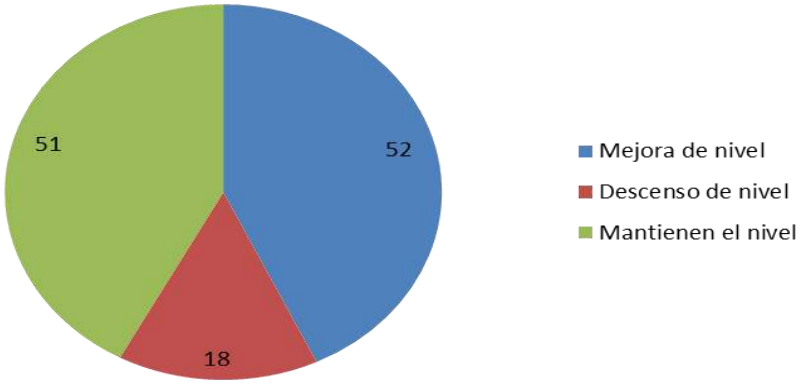
Es la parte de L.C.P. Y J.U.D. donde se establece la moneda de cambio para la transición hacia la continuidad en el cargo o el acceso a uno mejor; es una manera de conseguir apoyo y pagarlo, particularmente en tiempos de proceso electoral. Ahora bien, resulta paradójico que la continuidad no signifique mejora en el compromiso y responsabilidad con la administración pública local, ello porque se trasladan a una condición diferente cuando ascienden en la escala jerárquica administrativa, o bien se siente desobligados cuando se mantiene e inclusive hacia un nivel menor al que tuvieron previamente, el caso es que es difícil mantener una organización estable con responsables bien habilitados y comprometidos.

En la gestión 2009–2012 estos mismos servidores públicos se movieron como sigue: 52 mejoraron el nivel, 51 mantuvieron el nivel y 18 descendieron de nivel. Ver gráfica 27.

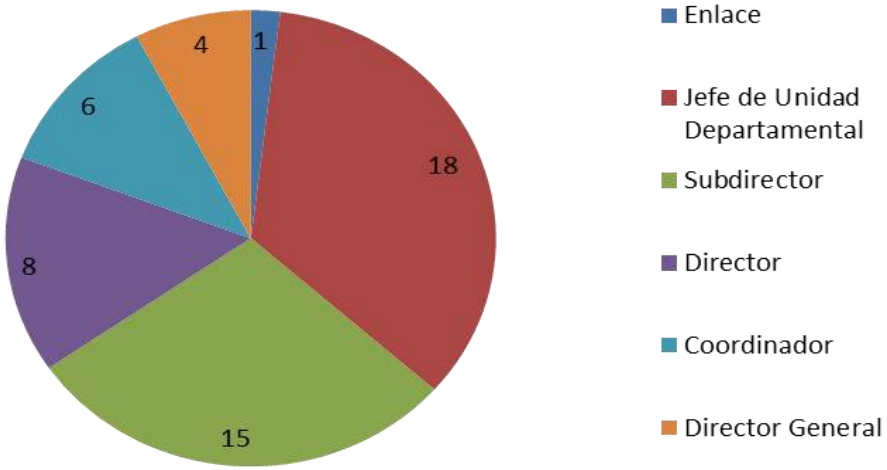
[121] Elaboración propia con base en la respuesta a la solicitud de información pública N° 0405000084713 y con datos de la Delegación Cuauhtémoc. Dirección de Recursos Humanos.

Gráfica 27. Movimientos de los servidores públicos que continuaron en la gestión 2009-2013.[122]

.



Gráfica 28. Número y nivel de promociones en la gestión 2009-2012.[123]



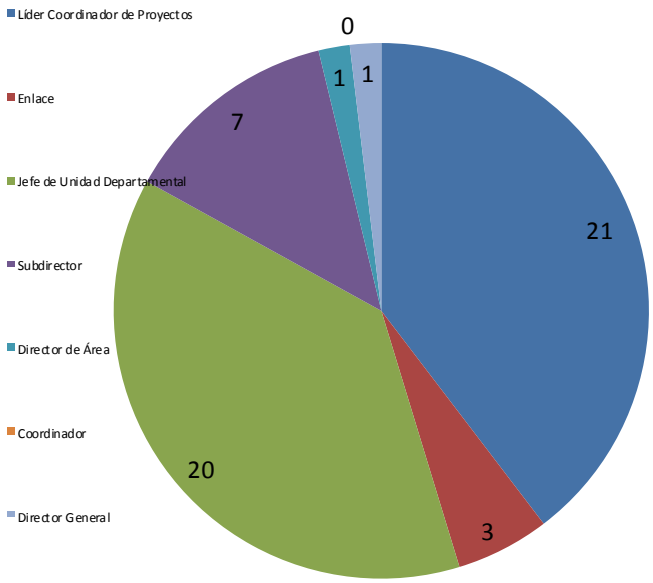
Asimismo, el nivel al que se recurre para promover al servidor público es el de J.U.D., seguido de las subdirecciones, las direcciones de área y las

[122] Elaboración propia con base en la respuesta a la solicitud de información pública N° 0405000084713 y con datos de la Delegación Cuauhtémoc. Dirección de Recursos Humanos.
[123] Elaboración propia con base en la respuesta a la solicitud de información pública N° 0405000084713 y con datos de la Delegación Cuauhtémoc. Dirección de Recursos Humanos.

coordinaciones existentes, en menor medida los niveles de enlace y líderes coordinadores de proyectos. (Ver Gráfica 28)

De los servidores que se mantuvieron en su nivel y en su adscripción podemos contar a 21 líderes coordinadores de proyectos; 20 subdirectores y en menor medida los jefes de unidad departamental y los enlaces (Ver Gráfica 29)

Gráfica 29. Servidores públicos que mantienen el nivel de estructura en la gestión 2009-2012.[124]



En este caso la Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano, continúa como producto de una gestión adecuada en la administración antecedente, su área, a pesar de los conflictos presupuestales y de índole contingencial como lluvias, manifestaciones, obstrucciones a la red de desagüe de aguas negras, entre otros, se concilió con una atención adecuada a demandas como apoyo a

[124] Elaboración propia con base en la respuesta a la solicitud de información pública N° 0405000084713 y con datos de la Delegación Cuauhtémoc. Dirección de Recursos Humanos.

edificios e inmuebles públicos como escuelas públicas de la demarcación, edificios públicos, entre otros asuntos.

En el caso de la Dirección Territorial Juárez–San Rafael, se trata de un espacio de continuidad producto del arreglo político derivado del proceso electoral que llevó al Jefe Delegacional al cargo. En la Dirección General de Administración se mantuvieron siete Subdirectores y mantuvieron su adscripción a la nómina, esto en la Dirección de Finanzas, Dirección de Personal y Dirección de Recursos Materiales; es probable que su cercanía con el candidato, después jefe delegacional, Agustín Torres Pérez, haya sido un factor en su continuidad. En tanto que veinte jefes de departamento se mantuvieron adscritos a la Dirección de Obras y Desarrollo Urbano y otro tanto en la Dirección General de Administración.

Concluir que la asignación de puestos tiene que ver más con un registro que se inicia con el apoyo explícito a las necesidades previas y continuadas al jefe delegacional es muy inexacto, mucho de ello tiene que ver su calidad en la negociación en algún segmento de la población delegacional, otro tanto tiene que ver con la relación personal y la capacidad administrativa. Es una atribución de todo jefe o líder electo integrar a persona con probada proclividad un grupo que apoye proyectos y aspiraciones materiales políticas. Los denostados señalamientos de ingresos fuera de la ley y, que son botín del líder, es probablemente una afirmación muy empírica, la realidad es que si ocurre, resultará una condición sintomática a aquella descrita por Paz y reseñada en el capítulo uno. Es sintomático cuando se añaden los indicadores de corrupción que se han venido esbozando desde la década pasada a los gobiernos locales del Distrito Federal, y a cada uno de los reclamos implícitos en los portales de transparencia y buen gobierno[125].

[125] Cabe hacer notar que la denuncia a través de medios de comunicación indican la existencia de grupos de redes de complicidad y corrupción, nombres de personal de nivel operativo funcionan al mando de algunos de los funcionarios que tienen continuidad, entre estos están Salvador Santiago Santiago, ex Jefe de Reglamentos, Francisco Flores, Edwin Rodríguez Romo, Everardo Torres, Víctor Manuel Guajardo Chimal y Fernando Favila, Gabriel Herrera, Juan Carlos Hermida, Juan Manuel Venturas, Guillermo Soto, Enrique Torres y Rubén Rodríguez, en el que “pasan” por las

Una buen parte de los servidores públicos de las gestiones 2006-2009 que pasaron a la siguiente son miembros o simpatizantes adherentes a la organización configurada en ese entonces por René Bejarano, José Luís Muñoz (candidato a Jefe Delegacional para el trienio 2015-2018), Agustín Torres, y Alejandro Fernández (Delegado en 20012-2015) y varias organizaciones gremiales y sociales. En la gestión 2012-2015, hubo una serie de desacuerdos al interior del grupo mencionado, lo que precipitó la salida del mismo de Agustín Torres y otros miembros, esto acarreó que el número de servidores públicos no continuara o bajara de nivel en la estructura administrativa, es pues sólo una manera de apreciar los apoyos explícitos a una forma de proceder políticamente.

3.1.2 Las cuestiones de la gobernabilidad y de la democracia de los gobiernos delegacionales en el Distrito Federal a la luz de la dinámica social y los avances en la sociedad del nuevo milenio.

La lucha política y las cuestiones políticas son algo sintomático y cotidiano en la manera en que se distribuye el poder real al momento de revisar las cifras del presupuesto, por ejemplo en el año 2013 la delegación recibe un monto de $2,192,267,795 pesos, tercer lugar y antes de Iztapalapa con 3,390,443,568 y Gustavo A. Madero con 2,884,123,676, lejos de otras delegaciones. Ello supone un manejo casi discrecional y a modo para mantener y continuar un proyecto político personal y de grupo, es mas un conjunto de dispositivos para concentrar mas influencia en el entorno local y más allá de éste. El manejo social, se restringe a veces en el pequeño presupuesto participativo y del fondo de inversión en delegaciones, que hace las veces de un manejo clientelar y no realmente inclusivo, es probable que funcione, no se obvia que es una actividad política pero, no hay canales de comunicación eficientes que incorporen más ciudadanos, a veces intencionadamente y las más por incompetencia de servidores públicos sin

cuotas, que oscilan las más caras entre 150 y 200 mil pesos y las más baratas entre 8 y 10 mil pesos dependiendo del giro y tamaño del negocio. Información recopilada en campo, con pláticas informales a servidores de niveles diversos.

instrumentos ni métodos eficientes de comunicación con la sociedad.[126] Estos valores democráticos son un aspecto del avance y progreso político, pues para la democracia aparece como un elemento constituyente de las sociedades gravemente desintegradas por las crisis económicas, el deterioro de los niveles de vida y la gran crisis de expectativas que viven amplios sectores proletarios y medios desde hace más de treinta años en México y en la Ciudad de México. Es Torres Rivas que hace una sentencia de gran actualidad para las transformaciones ahora medianas y grises en la vida de los gobiernos locales:

> la búsqueda de un orden democrático hoy día, es decir la estabilidad institucional con participación ciudadana para resolver los problemas sociales, que la crisis produjo, es necesario canalizar los intereses de la sociedad civil por parte del Estado. En las condiciones del proceso político que se construye hoy en América Latina esto es practicar y reconocer la política democrática como puente entre el ciudadano y el Estado [….] La gobernabilidad democrática es la existencia de este puente, cuyo tráfico de doble vía no se interrumpe y se acrecienta cuando lo democrático deja de ser solo institucional para trasladarse también a la sociedad.[127]

El sentido neto de profesionalización es el reconocimiento tácito y sin más de las cualidades profesionales de cada servidor público, la idea es reconocer en ellos la calidad de la institución delegacional, la vida política es en un sentido una disyuntiva de definición, el que vive de la política y el que vive para la política.[128] En un sentido discursivo se apunta que se ha ganado representatividad al otorgar

[126] El cambio de valores asociado a la gobernabilidad es crucial, ya que cuando deban ajustarse las trayectorias políticas al cambio del entorno local, regional, nacional mundial, es necesario y urgente, "elevar el tipo de valores perseguidos" y la efectividad de los instrumentos para alcanzarlos. Cfr. DROR, Yehezkel (1996). *La capacidad de gobernar*. México: FCE. p 38.

[127] Cfr. TORRES Rivas, Edelberto (1993). "América Latina. Gobernabilidad y democracia en sociedades en crisis". En *Nueva Sociedad*. Caracas, Venezuela, Núm. 128, p 98.

[128] Esta vieja sentencia de Weber se direcciona desde una postura ética y con en un sentido de responsabilidad y es una diferenciación clara de los compromisos asumidos entre decidir y hacer. Gobernar es compartir objetivos y aproximar al mayor número de actores a estos. Administrar es materializar esos compromisos en resultados. Pobre actuación es trabajar en una oficina pública con la idea de no pertenencia al proyecto político y a la definición de objetivos político administrativos, no es más que sentirse ajeno, por ello, el reforzamiento de la idea de grupo es muy trascendente en la vida de los gobiernos delegacionales que, como en la Cuauhtémoc esta bordeado de intereses y de circunstancias ajenas a su compromiso constitucional e institucional, hacer lo que debe en un sentido de existir en función de la salud, permanencia y continuidad de la sociedad.

elecciones para autoridades ejecutivas y legislativas, sin embargo, dista mucho de ser cierto, los delegados están aun jerárquicamente subordinados al Jefe de Gobierno Capitalino, el carácter desconcentrado de la delegaciones, sólo supone una estructura administrativa propia, su propia plantilla de personal y un presupuesto específico, amén de una serie de obligaciones administrativas. La transformación concreta de las delegaciones, empero, aún no se da. Si bien el camino ha sido largo, desde el periodo presidencial de Adolfo López Mateos hasta llegar a 1986, pasando por las propuestas de reforma al Distrito Federal, se acumulan posturas que denotan una perspectiva meramente político electoral local. En ese camino la vida en la ciudad y en cada delegación ha manifestado una proclividad al compromiso y la participación en los asuntos de interés colectivo y en general la actividad política ha cobrado un dinamismo particular en la trayectoria política de la entidad. Un análisis de propuestas previas a la propuesta de reforma del Distrito Federal se presenta en el Anexo 8.

El punto central y concluyente es que la alternancia y lo meramente electoral no es suficiente, las reglas del voto son una condicional inicial, pero para complementarlas se requiere de hacer efectivas las expectativas de la sociedad, los temas de la responsabilidad y la rendición de cuentas en la administración pública de los gobiernos locales delegacionales y su concepto de eficiencia-eficacia, sólo abonan más elementos a la democracia y a la solución de sus problemáticas. Es decir, la democracia exige, aparte de las reglas y los métodos políticos de elección, certidumbre, continuidad, estabilidad en las políticas públicas, en los programas y los proyectos públicos, conseguido esto a partir de un cuerpo de servidores públicos profesionales y consecuentes con su calidad de ciudadanos, es decir miembros de una comunidad.

3.2.2 Las cualidades de la profesionalización de los servidores públicos en un sistema de méritos por responsabilidad.

La referencia a las cualidades, descritas en el capítulo uno, conocimiento, habilidades y capacidad de comunicación, amén de la proclividad al trabajo en grupo, responde a un tipo de servidor público, no idealizado ni inexistente y ni siquiera descubierto, es decir, aún ajeno y distante por la prisa y el inmediatismo en la que se trabaja en la administración pública de la oficinas delegacionales.

Adelantarse para ubicar una mejora estratégica de la organización pública con un sistema para profesionalizar el trabajo, adoptando la visión de servicios profesionales, para Ozlak es, un síntoma inequívoco de la materialidad del Estado en una de sus razones de ser: procurar la continuidad de la sociedad.[129] La presentación parte de modernizar nuestros esquemas burocráticos tradicionales, separando y haciendo notar la modernidad en:

1.- La separación de lo público y lo privado.

2.- La separación de lo político y lo administrativo.

3.- El desarrollo de la responsabilidad institucional.

4.- La seguridad en el empleo.

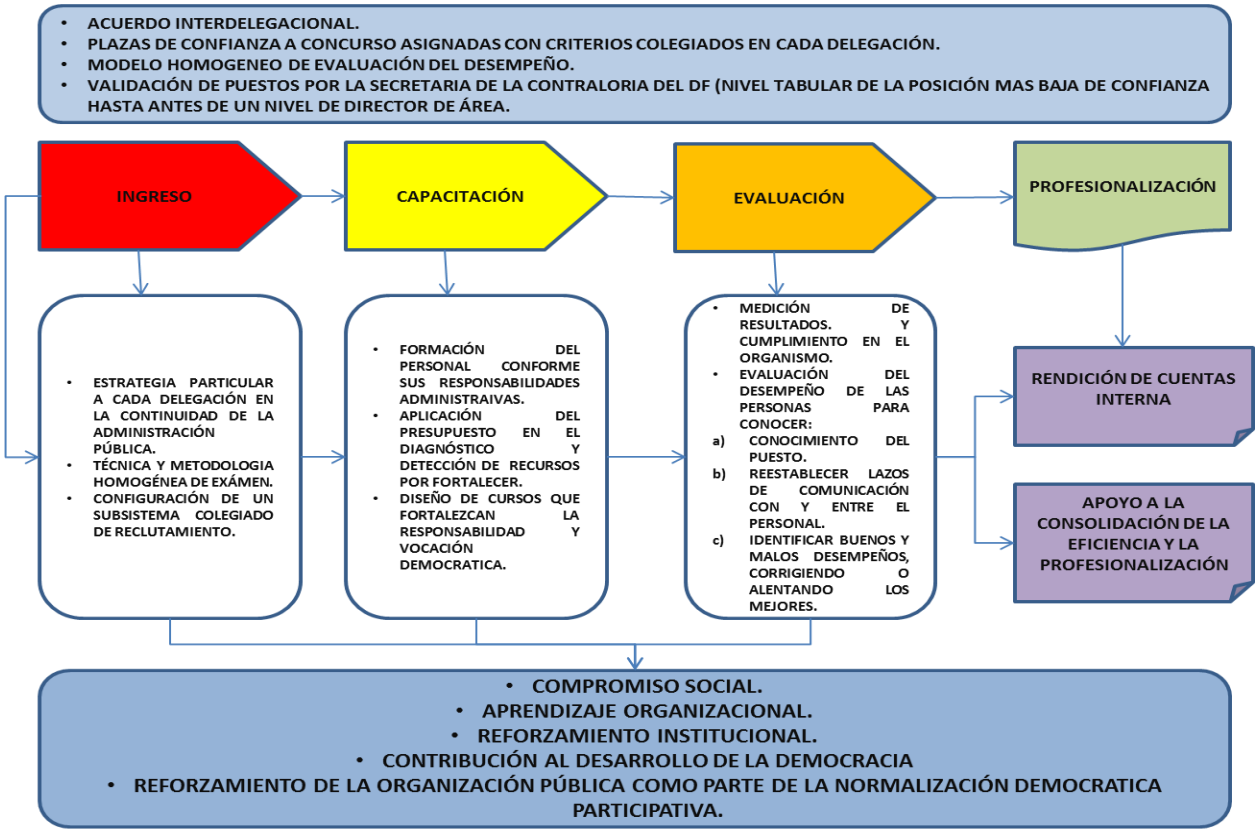
5.- La elección por merito e igualdad.

El modelo seguido en otros países, como Estado Unidos e Inglaterra, pasa por la búsqueda de la estabilidad en la administración pública ante los eventos políticos y por la eficiencia de los órganos administrativos que el manejo más profesional de los recursos humanos de un gobierno. La estabilidad en el servicio público es una manera de incentivo, de entrada conlleva una viabilidad de políticas de largo alcance en su temporalidad, sin una incursión de partidos y actividades electorales. Y pone de manifiesto las cualidades personales al posibilitar la comunicación jefe-subordinado, cuando las soluciones planteadas van por mal

[129] Cfr. OSLAK, Oscar (2003). “La profesionalización de la función pública en el marco de la nueva gestión pública”. En *Retos de la profesionalización de la función pública*. David Arrellano (Coord.). Caracas: AECI/MAP/FIIAP, pp. 213-264.

camino o simplemente son inviables se requiere de vincular: 1) El ingreso del servidor público, sin la discrecionalidad existente y/o al menos en los espacios de responsabilidad medios, como lo es jefe de unidad departamental, líder coordinador de proyectos y enlace, a partir de un sistema meritocrático. 2) La capacitación como un proceso de permanente impulso, analizando las circunstancias y los saberes individuales y grupales en cuanto los temas y habilidades administrativas, todo en torno a un objetivo común que es el aprendizaje. 3) proceso de evaluación que demuestre cada uno de los elementos anteriores, es decir de elementos de juicio para decidir y aprehender. El diagrama que sigue da cuenta de esta propuesta.

Diagrama. 1. Proceso de identificación de recursos humanos y evaluación del desempeño en la administración pública delegacional.[130]



[130] Elaboración propia.

Se trata de una estrategia para establecer control social, así como evitar la retórica, e imponer una discusión sobre un argumento tan usado pero poco practicado: La necesidad de dotar de mayor dinamismo y profesionalidad a las administraciones de la ciudad de México que, dicho sea de paso, es caldo fértil para la innovación y dinamismo, pero también de corrupción.

La megalópolis es un conglomerado urbano que abre nuevas interrogantes y retos para democratizar a la sociedad urbana del siglo XXI. El siguiente subíndice, aborda con base en las evidencias, una fórmula de discutir los esquemas de la aplicación de los recursos públicos a su disposición y los ejercicios de la administración pública local en general.

3.3. Análisis de los programas sociales de gobierno en 2009-2012

El análisis aquí descrito revisa el accionar de cada programa operado en la Delegación Cuauhtémoc y sus inconsistencias derivadas de su diagnosis, el monto presupuestal, su manejo y la implementación del equipo o grupo que desde la estructura administrativa delegacional lo opera.[131] Hago referencia a las responsabilidades de cada servidor público en el trabajo de hacer llegar sus beneficios a la sociedad, su relación con su continuidad en la Delegación y al final sobre la base de sus resultados en el cuestionario aplicado a cada área. Eso de manera global reflejará las fortalezas o incoherencias del accionar de cada servidor y el grupo que lo acompaña. Ver cuadro 11.

[131] Un síntoma de estos es que los programas tienden a dispersar los recursos en diversas transferencias de montos muy reducidos, con coberturas también muy limitadas, y sin claros criterios de selección de los beneficiarios. Además, en algunos casos, se dirigen a los mismos grupos vulnerables ya atendidos con programas del nivel central del Gobierno del Distrito Federal, aunque sin coordinarse con ellos.

Cuadro 11. Programas Delegacionales en Cuauhtémoc Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal 2012. [132]

Programa: Justicia Social Acción Social			**Responsable: Dirección General de Desarrollo Social - Subdirección de Justicia Social**		
Enfermedades Crónico Degenerativas					
1	Objetivo: apoyo social a personas con enfermedades crónico degenerativas que habitan en la Delegación Cuauhtémoc de las 33 colonias de la demarcación	Presupuesto: $2´270,400.00 (Dos millones doscientos setenta mil cuatrocientos pesos 00 / 100 MN	Meta física: 473 apoyos económicos, al mismo número de personas niñas, niños, jóvenes y/o adultos que se encuentran en alta vulnerabilidad y que habitan en la demarcación	Requisitos y acceso: Habitante de la delegación, documentos oficiales y diagnóstico de hospital o clínica del sector salud.	Áreas intervinientes: • Oficialía de Partes de la Dirección General de Desarrollo Social • Subdirección de Administración de Desarrollo Social
Jefas de Familia					
2	Objetivo: Apoyar económicamente a mujeres, residentes de la Delegación Cuauhtémoc, que cuenten con 16 y hasta 44 años 11 meses de edad, las cuales tengan dependientes económicos	Presupuesto: $ 64´406,400.00 (Sesenta y cuatro millones cuatrocientos seis mil cuatrocientos pesos 00/100 M. N.)	Meta física: 13,418 transferencias monetarias mensuales a Mujeres Jefas de Familia en alta vulnerabilidad	Requisitos y acceso: Habitante de la delegación, documentos oficiales y tener dependientes económicos que estudien, tener desempleo.	Áreas intervinientes: • Oficialía de Partes de la Dirección General de Desarrollo Social • Subdirección de Administración de Desarrollo Social
Adulto Mayor					
3	Objetivo: transferencia monetaria mensual a adultos mayores de 60 hasta 67 años 11 meses de edad en las 33 colonias.	Presupuesto: $22’992,000.00 (Veintidós millones novecientos noventa y dos mil pesos 00/100 M. N.)	Meta física: 4,790 transferencias monetarias mensuales a mujeres y hombres Adultos Mayores que se encuentran en alta vulnerabilidad	Requisitos y acceso: residente en la delegación, tener 60 a 67 años 11 meses, vivir en condiciones de vulnerabilidad.	Áreas intervinientes: • Oficialía de Partes de la Dirección General de Desarrollo Social • Subdirección de Administración de Desarrollo Social
Becas escolares					
4	Objetivo: transferencia monetaria mensual a niñas, niños y jóvenes,	Presupuesto: $ 4’744,800.00 (Cuatro millones setecientos	Meta física: 1,318 transferencias monetarias mensuales a niñas, niños	Requisitos: rango de edad de 6 a 14 años 11 meses hasta la presente publicación, residente	Áreas intervinientes: • Oficialía de Partes de la Dirección General

[132] Fuente: Gaceta del Distrito Federal de 31 de enero de 2012 N° 1279 Tomo I

	estudiantes de nivel primaria y secundaria de 6 a 14 años 11 meses	cuarenta y cuatro mil ochocientos pesos 00 / 100 MN.)	y jóvenes que se encuentran en alta vulnerabilidad	en la delegación y comprobante de estar estudiando.	de Desarrollo Social
Personas con discapacidad					
5	Objetivo: Apoyar económicamente a personas que tengan alguna discapacidad, que presente una disminución en sus funciones psicomotrices, intelectuales o sensoriales residentes de la Delegación Cuauhtémoc	Presupuesto: $8'683,200.00 (Ocho millones seiscientos ochenta y tres mil doscientos pesos 00/100 M. N.)	Meta física: 1,809 transferencias monetarias mensuales a Personas con Discapacidad en alta vulnerabilidad.	Requisitos: abierto a rango de edad para las Personas con Discapacidad, residentes, con diagnóstico de hospital o clínica del sector salud.	Áreas intervinientes: • Oficialía de Partes de la Dirección General de Desarrollo Social
Mujeres en Estado de Abandono					
6	Objetivo: transferencia monetaria mensual a Mujeres en Estado de Abandono que habitan en las 33 colonias, en un rango de edad de 50 a 59 años 11 meses	Presupuesto: $ 6'705,600.00 (Seis millones setecientos cinco mil seiscientos pesos 00/100 M. N.)	Meta física: 1,397 transferencias monetarias mensuales a Mujeres en Estado de Abandono	Requisitos: residentes y en alta vulnerabilidad, nivel económico bajo, sin familiares directos o indirectos como sostén económico.	Áreas intervinientes: • Oficialía de Partes de la Dirección General de Desarrollo Social • Subdirección de Administración de Desarrollo Social
Contigo en la educación (nivel medio superior y superior)					
7	Objetivo: Apoyar económicamente a jóvenes que se encuentran estudiando el nivel medio superior (15 y 19 años de edad) y nivel licenciatura (19 y 24 años).	Presupuesto: $12'650,000.00 (Doce millones seiscientos cincuenta mil pesos 00/100 M. N.) para nivel medio superior y $2'688,000.00 (Dos millones seiscientos ochenta y ocho mil pesos 00/100 M. N.) para nivel superior.	Meta física: 1000 apoyos sociales para estudios a nivel medio superior. 140 a apoyos sociales a para que cursen sus estudios a nivel superior .	Requisitos: residentes en la delegación, estar en los rangos de edad, nivel económico bajo y alta vulnerabilidad.	Áreas intervinientes: • Oficialía de Partes de la Dirección General de Desarrollo Social • Subdirección de Administración de la Dirección General de Administración.
Apoyos adicionales a personas con discapacidad					
8	Objetivo: apoyo a personas con discapacidad con aparatos auditivos,	Presupuesto: $3'000,000.00 (Tres millones de pesos	Meta física: 410 personas, entregando los aparatos en dos	Requisitos: residentes en la delegación, nivel económico bajo y alta vulnerabilidad.	Áreas intervinientes: Trabajo Social

	sillas de ruedas, prótesis, entre otros, conforme lo indique el diagnóstico médico.	00/100 M. N.)	eventos.		
Apoyo a inmuebles con viviendas plurifamiliares					
9	Objetivo: Apoyar económicamente a los habitantes de inmuebles con viviendas plurifamiliares, para el mejoramiento de su entorno físico y social, especialmente a los que viven en alta marginalidad y predios que muestren deterioro físico.	Presupuesto: $2’000,000.00 (Dos millones de pesos 00/100 M. N.)	Meta física: beneficiar a 200 inmuebles con viviendas plurifamiliares	Requisitos: solicitud del 50% más uno de la vivienda, documentos oficiales de impuestos, y evidencias de mejoras en áreas comunes.	Áreas intervinientes: Oficialía de Partes delegacional CESAC

Un ejemplo de esto es en el rubro de apoyo a la educación con el programa Prepa Sí, se destina un presupuesto de más de $47,879,343 millones en 2012 y $56,672,769millones en 2013 a la educación básica. Mientras tanto en el programa delegacional “Contigo en la educación” se eroga del presupuesto propio $12’650,000.00 para nivel medio superior y $2’688,000.00 para nivel superior, con una meta física de 1140 alumnos beneficiados, sin embargo, en la rendición de cuentas señaladas en los Libros Blancos, se tienen muchas inconsistencias con el recurso, no hay más de 600 alumnos en los tres niveles del bachillerato. Por otro lado, en el nivel licenciatura no se tiene registros y no hay una metodología de avance y evaluación con lo erogado y sus resultados.

Complementando, el total de los programas tiene un afán de apuntalar el aspecto social de gobierno y deja de lado, en principio, la ausencia de un diagnóstico explícito y sistemático de los principales problemas sociales de la Delegación de conformidad con la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal.

[133] Seguidamente se ve la atomización poblacional misma que no se define en su momento en una focalización real y adecuada del número de habitantes a apoyar, eso se ve en el cuadro complementario de abajo.

Cuadro 12. Ciudadanos beneficiados y su porcentaje con relación del total poblacional en la Delegación.[134]

Nombre de programa	Total población beneficiada	% de población beneficiada
Enfermedades Crónico Degenerativas	473	0.1%
Jefas de Familia	13,418	2.5%

[133] El art. 11 de la LDS exige que las Delegaciones realicen y mantengan un diagnóstico actualizado de los problemas de desarrollo social y el art. 29 de la misma, que estos estén contenidos en los Programas Delegacionales de Desarrollo Social. Sin embargo, los programas actuales han sido creados si contar con una base sistemática de información sobre la situación demográfica, económica, social, cultural y territorial de la población en la demarcación, que recoja la magnitud y relevancia de los problemas sociales, las demandas y expectativas, la localización de la población afectada, así como un inventario preciso de los recursos institucionales, humanos, técnicos y financieros con que cuenta la Delegación para vincular su asignación a la atención de los problemas identificados, de forma que se logre un impacto significativo en el cumplimiento de los derechos sociales y las condiciones de vida de la población. LDSDF.

[134] Fuente: Gaceta del Distrito Federal de 31 de enero de 2012 N° 1279 Tomo I.

Adulto Mayor	4,790	0.9%
Becas escolares	1,318	0.2%
Personas con discapacidad	1,809	0.3%
Mujeres en Estado de Abandono	1,397	0.3%
Contigo en la educación (nivel medio superior y superior)	1,140	0.2%
Apoyos adicionales a personas con discapacidad	410	0.1%
Apoyo a inmuebles con viviendas plurifamiliares	8,000	1.5%
Participación juvenil	70	0.0%
Impulsoras comunitarias	8	0.0%
Expertos en acción	60	0.0%
Fomento y desarrollo del deporte	1,039	0.2%
Cenas navideñas 2012	6,666	1.2%
Entrega anual de juguetes no bélicos a niñas y niños de escaso recursos	14,000	2.6%
Cero obesidad infantil	300	0.1%
Salud visual escolar y comunitario	2,144	0.4%
Curso de verano	1,500	0.3%
Atención odontológica	10,000	1.9%
Población total beneficiada	**68,542**	**12.9%**
Población total delegacional	**531,831**	**100.0%**

Una razón identificable es la ausencia, al menos desde el año 2003, de la inexistencia de un Programa de Desarrollo Delegacional que estableciera principios, objetivos y metas establecidos en la Ley de Desarrollo Social, el Reglamento de la Ley de Desarrollo Social (RLDS) y la Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal (LPD). Por lo cual, sólo realizaron transferencias a distintos grupos sociales, sin contar con una visión integral de los problemas que se pretendían atender ni con un diseño que integrará la totalidad de componentes anotados en la normatividad, ello con respecto a mantener la perspectiva orientada a la generación de derechos sociales, a decir del propio exdelegado Agustín Torres. Desde esa fecha se puede advertir lo difuso de los criterios para seleccionar a los beneficiarios, no hay una claridad en la rendición de cuentas, ello favorece, a pesar de que la norma exige priorizar su acceso con universalidad y/o en un marco de focalización territorial, la discrecionalidad. Por lo que los servidores involucrados carecían al menos de tres elementos claves del desempeño, a saber:

1. La vinculación real del Programa Delegacional de Desarrollo Social Delegacional con el Programa de Desarrollo Social del Distrito Federal y con el Programa de Desarrollo Delegacional 2009-2012.

2. Objetivos y las líneas de acción que propicien la continuidad en los programas específicos que se definan a fin de incrementar su eficiencia y su eficacia.

3. La dimensión socioterritorial de desarrollo social, que permita la articulación de los programas en la gestión del territorio.

Por todo esto es ineludible la buena gestión, saber establecer objetivos realistas con los componentes suficientes para alcanzarlos y metas en concordancia; ya que actualmente los montos y coberturas previstos en este periodo de gobierno fueron totalmente insuficientes para alcanzar el objetivo que se planteó, como resolver los problemas de desarrollo socioeconómico de los habitantes de la Delegación, aminorar los efectos de la desigualdad económica y generar mejor convivencia social.

Un caso es la Subdirección de Justicia Social que no generó un manejo formal de la cuestión social, él área, como parte de sus obligaciones, no implementó ningún circulo de análisis ni de diagnóstico. Por eso esta propuesta, pues la idea de evaluar el desempeño tiene que ver con cuestiones que impongan un servicio con propuesta de mejora, de eficiencia y eficacia en el manejo de su grupo y responsabilidad ante el ciudadano. Otra área en la que se puede observar un manejo dispar es la Subdirección de Administración de Desarrollo Social, detecté rupturas en el tramo de gestión de recurso y aplicación de estos a los programas sociales delegacionales; el caso es que se manifiestan falta de disciplina y responsabilidad del grupo de profesionales del área. Otro espacio administrativo es la Dirección de Presupuesto y Finanzas de la Dirección General de Administración en la que se precisa liderazgo para no caer en la ineficiencia al desarrollar actividades más allá de horarios laborales, incluir fines de semana o no ubicar el trabajo en grupo que ayude a reducir

esas cargas de trabajo. Estas referencias son sólo una muestra de fallas en la cuestión organizacional: falta de organización y ausencia de liderazgo.

El siguiente subíndice analiza el método y los resultados de la aplicación del cuestionario y su interrelación con los anteriores análisis, sólo son una aproximación al problema de un grupo de servidores públicos llegados a la administración local.

3.4. La evaluación del desempeño y la detección del clima laboral, una referencia para mejorar la optimización del recurso humano en la Delegación Cuauhtémoc. El diseño del instrumento de medición.

Generalmente los instrumentos de evaluación del desempeño que se sirven de herramientas como los análisis como el del clima laboral, se ubica más en la empresa de negocios que el sector público, sin embargo, dejamos ya patente que una propuesta de organización y de análisis de la organización publica está determinado por:

- El conocimiento que sobre la misma organización se tenga.
- Como portan los servidores públicos los valores administrativos.
- Saber quiénes son, como piensan y en qué están o no de acuerdo.
- Qué aportan al mejoramiento del trabajo.[135]

La evaluación basada en una herramienta como la del clima laboral, permite conocer y saber sobre las actitudes de los servidores públicos de base directiva, sobre sus inquietudes con respecto a objetivos de gobierno prioritarios y la manera de concretarlos. Es decir no es un proceso informal basado en la percepción del jefe o el deseo individual del trabajador de comunicarse con sus jefes jerárquicos. A pesar de que el manejo interno parte de la base de una actividad política, en la medida de lo posible, se pude ir

[135] Subíndice 1.2.1. capítulo 1.

trasladando esta relación a otra en la que se haga patente: a) Mejora de la percepción de la organización y su misión y visión. b) Mejora de la percepción del grupo y de la cualidades personales propias y de sus pares. c) Mejora de la productividad del personal al saber en qué se deberá enfatizar la capacitación y, paulatinamente, contribuir al incremento personal y grupal en el manejo profesional de la administración pública.

El herramental del clima organizacional se puede abordar al momento en que surgen fenómenos globales que afectan lo local y la organización, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en la organización, misma que se puede definir entonces como una organización abierta, no cerrada. Comprendida así se refiere a una organización afectada por factores internos y externos.[136] Por lo que su valía reside en que un servidor público o trabajador se comporta en relación a la percepción que tenga de la organización y sus factores -políticos, sociales, orgánicos, culturales,- que dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga en la misma organización, por ello, el clima organizacional y su diagnóstico refleja la influencia entre características personales y organizacionales.[137]

El conocer las condiciones ambientales no es una intromisión a la calidad de ser humano de los servidores públicos, es una intervención que media los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un compromiso y que pueden tener consecuencias sobre la organización pública: eficiencia y eficacia.

---

[136] Esta percepción, induce determinados procederes de las personas, lo que incide en la organización y viceversa, la idea es, la manera que afecta el individuo a la organización es poca en relación a la manera en que la organización en su conjunto afecta al individuo, por ello, las ideas de liderazgo y prácticas de dirección, tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etcétera. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etcétera. Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo, sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etcétera.

[137] GONCALVES, A. (1999). *Dimensiones del clima organizacional*. Revisado el 20 de mayo de 2015 y disponible en http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm.

Probablemente haya herramientas de diagnóstico más amplias, empero, en este caso se privilegia esta opción porque aun cuando obtener cambios notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil, lo es más lograr que el clima detectado, corregido y mediado no vuelva a su situación anterior. Eso sí es complicado y es un gran reto.[138]

3.4.1. Diseño e instrumento de diagnóstico de evaluación.

He determinado el uso de la propuesta de Rensis Likert porque en la percepción del clima de una organización influye variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización, en ellas, se incluyen la productividad, lo ganado y lo perdido por la organización. Y llega a definir al sistema participativo como beneficioso a partir que se manifiesta una organización con un clima de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. [139] Para tal efecto Likert diseña un cuestionario que considera: Liderazgo, Comunicación, Responsabilidad, Conocimiento de Procesos, Control y Planeación Organizacional. Se busca conocer la opinión del trabajador y se refleja en relación a las tendencias de la organización: ambiente autocrático y muy estructurado y sin interacción y/o un ambiente más humano y participativo.

Cabe hacer notar que, la Coordinación General de Modernización Administrativa de la Contraloría General del Distrito Federal, a través de sus sistemas de monitoreo administrativo: Sistema de Innovación y Modernización y Programa de Monitoreo y Evaluación Administrativa evalúa aspectos

[138] Este instrumento, manejado dentro de una estrategia general y avalado políticamente por el jefe delegacional permite que, al menos en un momento dado genere expectativas de cambio, y de interés en ellos para participar de los cambios política y administrativa de la delegación a partir de su actividad y responsabilidad.

[139] LIKERT, Rensis y Jane Gibson Likert. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.

presupuestales y de atención administrativa procesos de transparencia. Otra evaluación esta generada por los Informes trimestrales y por los informes anuales de gobierno. No se contempla, si embargo, una evaluación de la organización y sus condiciones de colaboración, coordinación y de servidores públicos en el entorno delegacional. No les corresponde y no hay atributos legales para realizarlos. La aplicación del cuestionario integrado por 79 preguntas se efectúa a 325 servidores públicos de un total de 337. Los resultados se presentan en el siguiente subíndice.

3.4.2. . Datos generales de los servidores públicos de estructura

Los datos que surgen de cada cuestionario inician con dos y tres signos latentes en la configuración del gobierno delegacional y quizá estos signos sean los más deficitarios en el fortalecimiento de los administraciones locales en el Distrito Federal: sexo, escolaridad y espacio laboral que ocupa. Además de que un porcentaje muy pequeño tiene continuidad en las subsecuentes administraciones, lo que no impacta en la mejora y aprovechamiento de la experiencia del servidor público, ello aunado a las condiciones particulares en las que se mueve la administración delegacional en turno, negociando y conciliando con los gremios de comerciantes ambulantes, restauranteros, dueños de giros comerciales diversos y con una ciudadanía muy apática, entre tal cúmulo de cosas se mueve y configura, de acuerdo al cuadro de abajo la estructura administrativa:

Cuadro 13. Puesto de trabajo / Sexo del encuestado.[140]

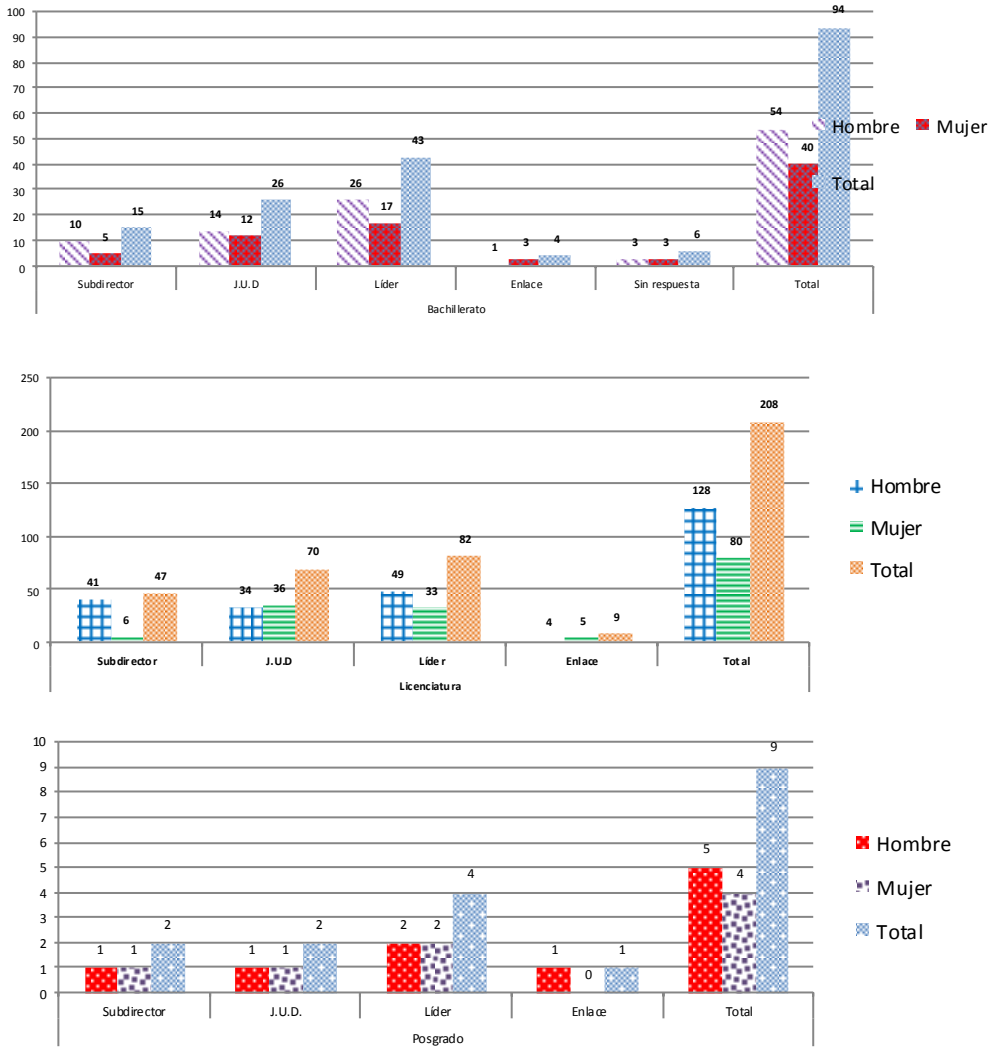
		Sexo del encuestado		
		Hombre	Mujer	Total
Puesto de trabajo	Subdirector	47	13	60
	J.U.D	45	60	105
	Líder	72	52	124
	Enlace	5	14	19
	Sin respuesta	2	1	3

[140] Fuente: Resultado del cuestionario, tablas de contingencia SPSS. Datos válidos.

Total	171	140	311

El porcentaje de mujeres y hombres pudiera parecer más o menos equilibrado, 51.5% y 42.3%, sin embargo, es muy equidistante cuando se refleja el número de subdirectores y subdirectoras: un 78% contra un lejano 13%. En el nivel de líder coordinador de proyectos un 58% son hombres y 42% son mujeres. Solamente en el nivel Jefe de Unidad Departamental la relación se invierte un poco: 57% son mujeres y 43% son hombres. Estos datos no hacen más que revelar una contradicción a la equidad de género pero ponen de manifiesto otro rubro en el que se suma al anterior: el nivel de escolaridad.

Gráfica 30. Puesto de trabajo * Sexo del encuestado * Escolaridad máxima.[141]



[141] Fuente: Resultado del cuestionario, tablas de contingencia SPSS. Datos válidos.

El resultado del análisis indica el desbalance, en el nivel de escolaridad, entre hombres y mujeres y su relación con el puesto que ocupan, sólo en posgrado se equilibra la relación, aunque es mínima la ocupación de cargos de responsabilidad.

Es probable que en algunos casos se haga necesario el desarrollo de capacidades a través de la experiencia, sin embargo, sólo 217 de los 311 servidores públicos que acudieron a responder el cuestionario tienen un nivel de preparación profesional, ello se hace interesante cuando se enlazan los subíndices anteriores, de capacitación y desarrollo del servidor público, por ejemplo, con los de decisión, donde se da la ausencia de liderazgo y la tónica que se exige es una donde haya un adecuado manejo del lenguaje y la comunicación homogénea y especializada, además de que el total de la estructura entienda los valores de la responsabilidad y de la calidad de la respuesta en el servicio público. Antes de seguir debo acotar, esta última aseveración se pudiera contradecir con aquellos trabajadores de estructura que tienen una disposición y una manera muy correcta de conducirse, esto es, respetan los horarios, las cargas y entrega de servicios y su papel en la sociedad a la que afecta, todo ello sin necesidad de tener una preparación profesional.

Una cantidad amplia de estos 311 entrevistados, sin embargo, a pesar de su condición de profesionistas, se manejan distantes de estos valores administrativos, además de carecer de una aptitud y actitud hacia las responsabilidades internas y externas a su propia área administrativa delegacional. En todo este entramado de datos se puede adelantar que más que preparación se debe poner de manifiesto claramente los objetivos y las líneas de acción a seguir, asimismo construir un lenguaje claro y asequible en las acciones administrativas. Es prudente operarlo para poder transmitir en la doble vertiente de calidad y eficiencia que requiere la Evaluación del Desempeño del servidor público.

Se evidencia, finalmente, la gran movilidad de personal ya que el promedio de tiempo de servicio en la Delegación es apenas de 2.4 años de estancia. Es por demás establecer la ausencia de una perspectiva profesionalizante. Viene al caso la idea de Osvaldo Cruz Villalobos de que un gobierno con una definición de acercamiento con la sociedad, es el inicio del proceso de profesionalización y es base de un gobierno efectivo, cierto que no se puede concretar con pocos años de conocimiento "ya que si un núcleo de la población no se siente satisfecho, o incluido en alguna política, la presencia de factores de ingobernabilidad hacen su aparición. De ahí que en la Administración Pública los procesos son de participación social dentro de las acciones de gobierno, sin embargo, es preciso delimitar hasta dónde es posible que la sociedad participe."[142]

Cuadro 14. Promedio de años de servicio de los servidores públicos en la gestión 2009-2012.[143]

	DGJG	DGSU	DGPC	DGSP	DT	DGODU	JD	DGDS	DGA
PROMEDIO ANTIGUEDAD	2.1	1.6	2.5	2	2.5	2.5	4	2.5	2

Profesionalización y profesionalismo, por lo tanto, son una diada que no debería disolverse, antes bien se debe procurar la actualización de los conocimientos y habilidades personales de cada servidor público y la ética y moral pública como una guía filosófica dentro de las oficinas de gobierno. Porque la decisión de actuar con imparcialidad y calidad en el trabajo, amén de eficiencia, debe ser personal y "es por medio de la evaluación del desempeño como es posible conocer su evolución dentro de la Administración Pública."[144] En última instancia, una propuesta adelantada es la necesidad de contar con un servidor público profesional, además de integrar con las acciones de índole política, -como es el caso de la reforma política del Distrito Federal- y las consecuentes acciones de tipo legal, como punto previo a la instauración del Servicio Profesional de Carrera en las Delegaciones del DF.

[142] CRUZ Villalobos, Osvaldo (2009) *El servicio profesional de carrera y los cambios de la Gestión Pública de México*. Toluca, México, IAPEM, p. 48.
[143] Fuente. Resultado del cuestionario, tablas de contingencia SPSS. Datos válidos
[144] CRUZ Villalobos. Op. Cit. p. 47.

3.5. Resultado del cuestionario aplicado a los servidores públicos de la estructura delegacional en diciembre de 2011.

Los resultados de las preguntas formuladas en el cuestionario aplicado a los servidores públicos de estructura de la gestión 2009-2012, tienen una vertiente de verificar su aptitud y actitud frente al trabajo en grupo y en la integración de actividades y responsabilidades; no persiguen una calificación determinante de calidad y eficiencia en el trabajo, sólo se persigue una imagen del grupo e individual, tal como se evidencia en los cuadros de abajo:

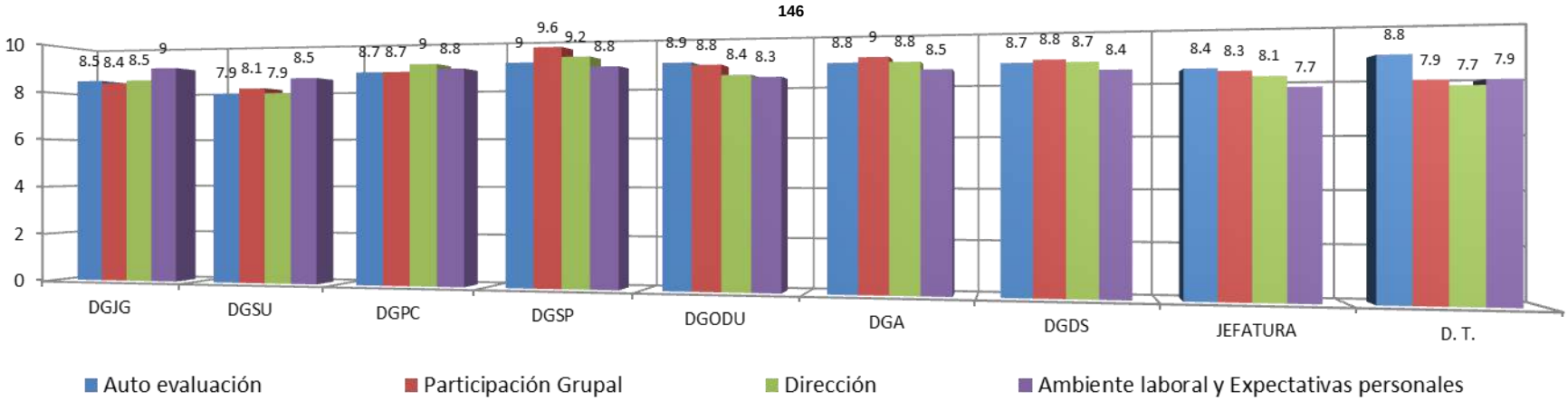
Cuadro 15. Resultado por área y por rubro derivados del cuestionario aplicado a los servidores públicos de estructura con fecha del 6 de diciembre de 2011.[145]

BLOQUE	PROMEDIOS								
	DGJG	DGSU	DGPC	DGSP	DGODU	DGA	DGDS	JEFATURA	D. T.
Auto evaluación	8.5	7.9	8.7	9	8.9	8.8	8.7	8.4	8.8
Participación Grupal	8.4	8.1	8.7	9.6	8.8	9	8.8	8.3	7.9
Dirección	8.5	7.9	9	9.2	8.4	8.8	8.7	8.1	7.7
Ambiente laboral y Expectativas personales	9	8.5	8.8	8.8	8.3	8.5	8.4	7.7	7.9

[145] Fuente: aplicación de cuestionario el 6 de diciembre de 2011 a 334 servidores públicos de estructura de la Delegación en la gestión 2009-2012.

Gráfica31. Resultado por área y por rubro derivados del cuestionario aplicado a los servidores públicos de estructura.

[146]



LEYENDA:

Dirección General Jurídico y de Gobierno DGJG

Dirección General de Servicios Urbanos DGSU

Dirección General de Participación Ciudadana DGPC

Dirección General de Seguridad Pública DGSP

Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano DGODU

Dirección General de Administración DGA

Dirección de Desarrollo Social DGDS

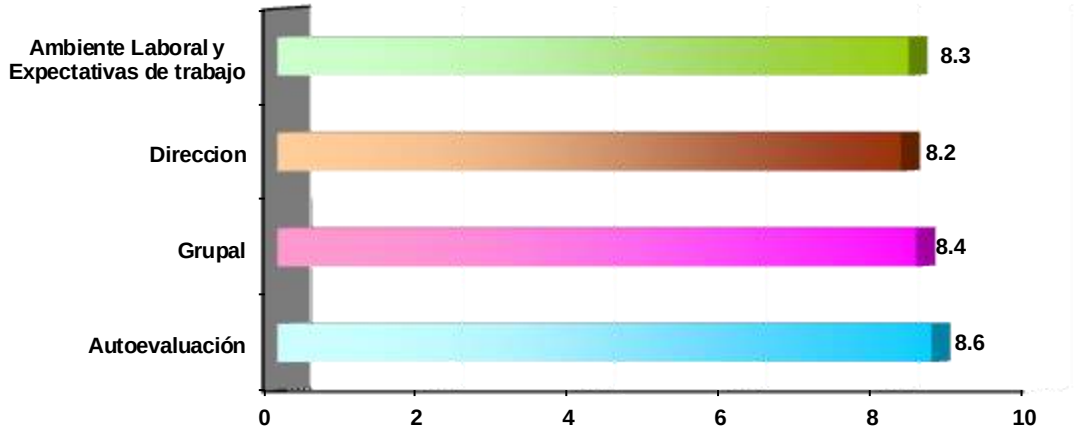
Jefatura Delegacional

Direcciones Territoriales D.T.

[146] Fuente: aplicación de cuestionario el 6 de diciembre de 2011 a 334 servidores públicos de estructura de la Delegación en la gestión 2009-2012.

En el rubro de Dirección de la pegunta 56 a 59 (Ver anexo 6), se advirtió que no hay una adecuada comunicación y aunque no es automática la calificación, se manifiesta como una recurrencia en las respuestas que, en algunas notas al margen de la hoja de preguntas, el servidor público manifestó la necesidad de tener una interacción mayor con el jefe inmediato, además que dice necesitar de mecanismos más homogéneos para desempeñar su trabajo. Algunos Líderes Coordinadores de Proyectos y Jefes de Departamento, hacía notar en información verbal que el lenguaje cambiaba dependiendo de la persona, es decir, la manera de instruir no tenía un sentido similar entre los Subdirectores o incluso entre los Directores de Área. Por ello, la manera en que se usa el lenguaje en la instrucción y en las tareas hace la diferencia entre un buen jefe y uno malo, según los servidores que mencionaron tal argumento, esa es una lógica en la que se trabaja, inclusive antes de que fueran órganos desconcentrados pertenecientes al Departamento del Distrito Federal. Al final, el reflejo de lo anterior es un resultado donde el Rubro Dirección conjuntamente con el de Ambiente Laboral y Expectativas quedan como los datos más bajo.

Gráfica 32. Resultado General derivado de la aplicación del cuestionario.



[147] Fuente: aplicación de cuestionario el 6 de diciembre de 2011 a 334 servidores públicos de estructura de la Delegación en la gestión 2009-2012.

Para desglosar el resultado se puede hacer un resumen por cada rubro en una modalidad FODA, en el caso de la autoevaluación se manejan los siguientes resultados:

3.5.1. Análisis FODA del cuestionario. Una lectura diagnóstica.

Nacido en el seno de la actividad empresarial en la década de 1960, al paso del tiempo ha sido útil en empresas privadas, sociales y de gobierno para demostrar la eficacia y eficiencia de las organizaciones. Es un método de análisis para diagnosticar la situación estratégica de una organización en relación con el entorno en el que desarrolla su actividad. Se encarga de planificar los objetivos estratégicos de una organización para alcanzar el fin establecido en la Misión y Visión organizativa. La "alta dirección" de una organización requiere de un proceso para definir y decidir los objetivos del mediano y largo plazo. La utilidad del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es por ser una herramienta práctica que requiere de un adecuado liderazgo (en este caso político, del jefe político o jefe delegacional) y de rigor intelectual, de otra manera el resultado del FODA constituirá un punto de partida superficial y engañoso para el subsiguiente proceso de toma de decisiones.[148]

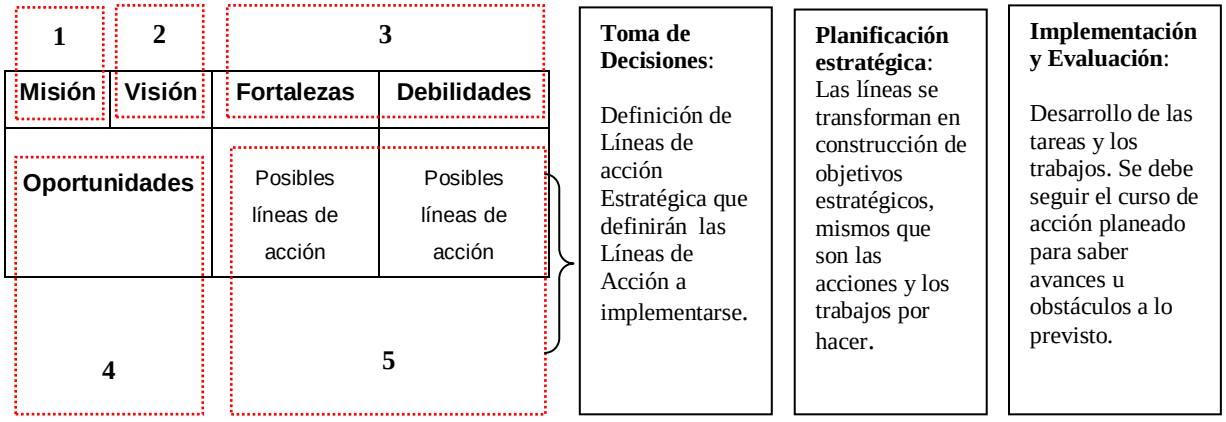
La idea de modernización organizacional en la administración pública pasa por un factor que involucra altas miras, la reforma del Estado, la reforma de la Ciudad de México, etcétera, involucra muy diversos aspectos, pero hay uno que es determinante, las reformas que se pretenda introducir serán tan eficientes como las personas que las diseñen e implementen. Los Recursos Humanos juegan un papel fundamental en la reforma del Estado, puesto que no basta con tener

[148] NAVAL WAR COLLEGE (2009) Syllabus for the "National Security Decision Making Course" (17 August 2009 – 29 October 2009). College of Naval Command and Staff Naval Staff College. NWC (Naval War College). Newport, EUA. Pág. 26 (B-12). Documento revisado el 20 de mayo de 2015 disponible en la World Wde Web <http://198.7.238.201/academics/courses/nsdm/documents/NSDM%20Fall%202009%20CNCS-NSC%20Syllabus.pdf>.

administradores “capaces”, estos deben, además, estar “capacitados” para afrontar los desafíos del Siglo XXI.[149] En México desde la década de 1990 la necesidad de modernizar, dentro de un concepto de Reforma, lo competencial, es una virtud de la toma de decisiones ya que cada experto en su materia lee con un ojo profesional las demandas de la sociedad; así pues al convertirse el servicio público en un trabajo realizado colectivamente la interacción del personal con formación en diversas ramas del conocimiento es más difícil de administrar, pero el aprovechamiento de su mayor potencia puede lograrse a través de que los grupos aprendan a colaborar en el cumplimiento de tales metas.[150]

En tal sentido hacer uso adecuado de estas herramientas es una oportunidad para mejorar las organizaciones público-gubernamentales. El esquema siguiente da cuenta de su encuadre a partir de una definición estratégica.

Esquema 2. Proceso de la Evaluación basado en el análisis FODA.[151]



[149] PELÁEZ, Amílcar Andrés (2005) Las Universidades y la Reforma del Estado: La Importancia de Formar Administradores Públicos. Revista Electrónica Nº6 de la FCE (Facultad de Ciencias Empresariales) de la Universidad Católica del Uruguay. Agosto de 2005. ISSN 1510-9453. Artículo basado en la ponencia presentada en el III Encuentro Nacional (II Encuentro Internacional) de Universitarios en Dirección y Administración. Montevideo, 18 y 19 de Agosto de 2005. Documento revisado el 20 de mayo de 2015 disponible en la World Wide Web: <www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/Revista6/articulos/Pelaez.pdf>.
[150] CORTÉS Ceballos, Gabriela (1990) “La importancia profesional en el desempeño de la función pública”. En *Revista de Administración* Pública, No. 76, enero –a abril, pp. 126-127. SÁNCHEZ Castañeda, Alfredo (2007) La capacitación y adiestramiento en México: regulación, realidades y retos”. En Revista Latinoamericana de Derecho Social, Núm. 5, Julio – Diciembre, pp. 214 – 221.
[151] Elaboración propia.

Amenazas	Posibles líneas de acción	Posibles líneas de acción

Lo planteado hacia el final del capítulo uno establece la definición de la Misión y la Visión.[152] Que por ser una definición del tipo de organización es también la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización, "mientras la misión se refiere a la filosofía básica de la organización, la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, lo que pretende ser."[153] En tal sentido hacer un análisis FODA requerirá, retomando el esquema final del capítulo uno, realizar:

1. Un diagnóstico interno (fortalezas y debilidades), donde lo esencial será distinguir lo interno de lo externo, sin que ello obvie su influencia. Identificar cuáles son factores internos (controlables) de una organización, no es fácil como puede parecer a primera vista, lo importante es el grado de control que se tenga sobre ellos, es decir, lo que pueda ser controlado es un factor interno, lo que tenga poco o nulo control es un factor externo. Asimismo lo relevante de lo irrelevante, ya que en el FODA se incluye aquellos elementos que permitan "apoyar" la definición de estrategias.

[152] Como acotación, se define como la forma en que se procura la eficiencia y eficacia, en el área de la administración se les da significados muy específicos. El término "eficaz" se aplica a una persona, organización, proceso, etc. que posee la "capacidad de lograr el efecto que se desea". En contraste, el término "eficiente" se aplica a la persona, organización, etc. que desarrolla su actividad haciendo el mejor aprovechamiento posible de los recursos disponibles. El término "efectividad" es, algunas veces, empleado como sinónimo de "Eficacia". Peter Druker, uno se los más reconocidos teóricos del área de la administración, aseguraba que *"Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva"*. Podría decirse entonces que "eficiencia" es hacer las cosas "correctamente", mientras que "eficacia" es hacer las cosas "correctas". Muchas veces ocurre que, en la intensidad de la diaria rutinaria, y en el afán por hacer las cosas "correctamente", algunos administradores olvidan de hacer las cosas "correctas". Y por este motivo, estos administradores, aunque sean "eficientes" no están siendo "eficaces". El comentario es propio.

[153] CHIAVENATO, Idalberto (2001*) Administración. El Proceso Administrativo*. (3ra. Edición). México: Mc Graw-Hill. pp.49 y 50.

2. Realizar el diagnóstico externo es fundamental, ya que el entorno juega con posibles escenarios futuros en el materia de Oportunidades o circunstancias favorables que resulten positivas para la organización y, Amenazas o situaciones desfavorables del entorno y con diferentes niveles de gravedad que obstaculicen el funcionamiento normal de la organización ya que ponen en algún riesgo a la organización. En este punto se integran algunos de estos factores: a) Político-legales. Se refieren al marco jurídico que regula la actividad de la administración pública. b) Económicos. Se refieren al Evolución del PBI, Tipo de Cambio, Tipos de interés, Evolución de los precios (Tasa de Inflación), Precio Internacional del petróleo, Tasa de desempleo, Disponibilidad de recursos y políticas públicas para la asignación de los mismos, Nivel de desarrollo del país, etcétera. c) Socioculturales. Se refieren a la Evolución del Ingreso (Salario Mínimo), Evolución demográfica (Tasa de Crecimiento Demográfico, Nivel de Envejecimiento de la Población, etc.), Distribución de la riqueza, PBI per capita, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Nivel educativo de la población, Patrones culturales, etcétera. d) Tecnológicos. Son políticas públicas sobre la incorporación de nueva tecnología al quehacer gubernamental, las posibilidades de acceder a tecnología TICs (Tecnología de la Información y las Comunicaciones, Tecnología educativa, entre otras)

3. Definición de las posibles líneas de acción, que están suscritas a la matriz FODA, donde se cruzarán estas cuatro variables estratégicas. Con esto se busca detectar las "Posibles Líneas de Acción" estratégica que permitirán: emplear las fortalezas para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las debilidades y prevenir las amenazas. En general una Matriz FODA sigue el formato presentado en el cuadro siguiente, aunque éste no es más que un ejemplo, puesto que esta herramienta es normalmente adaptada a las necesidades propias de cada organización.

Esquema 3. Esquema general de la Matriz FODA.[154]

Misión	**Lista de Fortalezas**	**Lista de Debilidades**
Visión	F1 …… F2 …….. F3 …… …….	D1 …….. D2 …… D3 …….. …….....
Lista de Oportunidades	**F – O (Maxi Maxi)**	**D – O (Mini. Maxi)**
O1 …….. O2 …….. O3 …… …….	Posibles líneas de acción Estratégica que busca Maximizar las Fortalezas así como las Oportunidades. 1…… 2…… ……..	Posibles Líneas de Acción Estratégica pensadas para Minimizar las Debilidades y Maximizar las Oportunidades. 1…….. 2…….. ……
Lista de Amenazas	**F – A (Maxi – Mini)**	**D – A (Mini – Mini)**
A1 …….. A2 …….. A3 …….. ……	Posibles Líneas de Acción Estratégica diseñadas para Maximizar las Fortalezas y Minimizar las Amenazas. 1…….. 2…….. ……..	Posibles Líneas de Acción Estratégica que tienen por finalidad Minimizar tanto las Debilidades como las Amenaza. 1…….. 2…… ……..

La cantidad y tipo de información en su diseño dependerá también, de la profundidad que se desee dar al estudio. El análisis FODA se enfoca en aquellos factores "relevantes" para mejorar el posicionamiento estratégico de la organización. Es fundamental filtrar la información que será incluida en el análisis, por su relevancia, puesto que eso permite ahorrar mucho tiempo y esfuerzo al quitar el innecesario volumen y complejidad al estudio

Eventualmente pueden elaborarse matrices FODA de mayores dimensiones, pero en ese caso es preciso tener sumo cuidado de no crear una

[154] Fuente: NAVAL WAR COLLEGE.Op.Cit.

matriz demasiado compleja, sobrecargada y confusa. En este caso se puede sugerir la idea del método SMART, que es lo que presenta el cuadro que sigue.

Cuadro 16. Redacción del FODA con el método SMART.[155]

S	Specific (Simple)	Simple y Específico	Se pueden formular las peguntas necesarias sobre las condiciones que se buscaron encontrar y conocer, por ejemplo ¿Indica claramente que personas u organizaciones están involucradas en la ejecución y/o control de las acciones? ¿Que se busca lograr exactamente?¿Para qué se hace esto?
M	Measurable (Manageable)	Medible y Gestionable	¿Indica los criterios que se utilizarán para medir el cumplimiento de los resultados buscados? ¿Quién, cuándo y cómo los medirá?
A	Achievable (Agreed)	Alcanzable y Aceptado	¿El objetivo puede ser alcanzado con los recursos disponibles? ¿Los líderes de la organización están comprometidos con el logro del objetivo? ¿El equipo de gestión está convencido de la importancia del objetivo y posee las habilidades para lograrlo?
R	Realistic (Relevant)	Realista y Relevante	¿El objetivo se alinea con la Misión y la Visión, así como con los valores y la cultura de la organización? ¿Es posible que genere algún tipo de resistencia por parte de grupos internos o externos a la organización? ¿El objetivo es relevante para alcanzar los resultados estratégicos deseados o puede ser sustituido por otras acciones?
T	Time based (Traceable)	Trazable en el tiempo	¿El objetivo define claramente el lapso de tiempo en el que debe alcanzarse el resultado deseado? ¿El tiempo asignado es suficiente para alcanzar el objetivo? ¿Sería conveniente fijar un cronograma que marque objetivos intermedios?

La suposición de un análisis más amplio es probable, sin embargo, dada la limitación temporal y otros factores como los políticos que inciden en la gestión de mayores estudios y análisis, amén de los financieros para generar un acabado con mayor profundidad, empero, los resultados presentados son establecidos con el mayor de los cuidados.

3.5.2. Matriz FODA: un análisis diagnóstico de la organización en la Delegación Cuauhtémoc.

[155] Elaboración propia con base en diversas lecturas.

Responder a la complejidad y dinámica de cambio es el reto más grande de la administración pública, pues ante la multifuncionabilidad en que caen las organizaciones locales resulta que no son un todo coherente, al convivir en ella tecnocracias, políticos, burócratas, sindicatos, entre otros grupos, que interactúan con la sociedad de diferentes formas.[156] Por ello la decisión y acción deben ser claras, he ahí la dificultad, los proceso se complejizan y la pregunta es ¿Cómo deciden los que tienen a cargo las políticas y cómo permean estas decisiones al cuerpo administrativo? Una manera es mediante el uso de metodologías, modelos, etcétera, se echa mano de referentes, útiles a empresas privadas, organizaciones públicas o sociales, países, entre varios más. En el caso del FODA, es un referente de trabajo bajo premisas simples, son conocimientos o instrumentos que ayudan a responder a los problemas sociales observado como lo están haciendo.[157] Así se resumen, en cada matriz, los resultados que se presentan completos por área. Ver el anexo 7.

Matriz FODA 1. Resultados de la Autoevaluación.[158]

Fortaleza:	**Debilidad**
• Conocimientos de las funciones y responsabilidades necesarias para el puesto. • Buena apreciación sobre la capacidad profesional de los jefes y colaboradores. • Adecuado trabajo grupa y desarrollo de habilidades directivas. • Disposición al trabajo grupal.	• Bajo desempeño en habilidades de dirección y comunicación, afectando la calidad del trabajo por la confusión en la instrucción, falta precisión en la comunicación que conducen a procesos débiles que inhiben el desempeño, • Bajo disposición de los mandos jerárquicos superiores al trabajo en equipo. • Ausencia de iniciativa que afecta la productividad. • Baja organización que retrasa el trabajo.
Oportunidad.	**Amenaza**
• Aprovechar la disponibilidad del trabajo en equipo y las capacidades profesionales del grupo.	• Deterioro de la toma de decisiones propias y/o carencia de iniciativa. • Baja innovación en métodos de trabajo que

[156] Cfr. MEJÍA Lira, José (2000) "Modernización de la administración pública mexicana". En *Revista de Administración Pública*, Núm. 100, México. D.F.
[157] MEJÍA Lira. Op. Cit. pp. 146-147.
[158] Fuente: aplicación de cuestionario el 6 de diciembre de 2011 a 334 servidores públicos de estructura de la Delegación en la gestión 2009-2012.

• Aprovechamiento del conocimiento del cargo y sus las funciones de los jefes. • Explotar las habilidades de Dirección que se poseen. • Reforzar la identidad de equipo en pos de objetivos y metas comunes.	mejoren el desempeño y que afronten la baja productividad y resultados inadecuados. • Baja planeación y consecuentemente nulas técnicas de evaluación del desempeño.

Dos cuestiones destacan, la primera la ausencia de interlocución entre los mandos jerárquicos superiores y el grueso del personal de estructuras, líderes coordinadores de proyectos, enlaces, jefes de departamento y aún subdirectores, a pesar de saberse una trayectoria larga entre los cargos de mando superior, -Directores, Directores Generales-, se hace menoscabo del personal en la manera en que se integra el individuo al grupo y, sobre todo, en la manera en que este delinea y adopta formas de trabajo al interior del mismo grupo; por tanto, las posibilidades de aprovechamiento de trayectoria y de preparación académica son importantes para mejorar, innovar y redireccionar los esfuerzos del grupo en aras de sacar el mejor provecho de las capacidades personales e individuales, ello amen de su edad, ya que se estimó derivado del cuestionario una media de 33 años, en este segmento de servidores públicos de estructura, por decirlo así, operativos. En el caso de la evaluación Grupal se retoman los siguientes juicios derivados del análisis de las respuestas.

Matriz FODA 2. Resultado del análisis Grupal.[159]

Fortaleza:	**Debilidad:**
• Buena apreciación de la capacidad profesional de los jefes y colaboradores. • Se sabe de las responsabilidades y conocimiento de los jefes y la propias • Se aprecia una buena disposición al trabajo en grupo	• Baja calidad de los trabajos por responsabilidades no asumidas. • No hay buena percepción del trabajo entre equipos y áreas de trabajo. • Baja productividad y baja eficiencia, por tomar decisiones sin poseer toda la información necesaria.

[159] Fuente: aplicación de cuestionario el 6 de diciembre de 2011 a 334 servidores públicos de estructura de la Delegación en la gestión 2009-2012.

Oportunidad:	**Amenaza:**
• Fortalecer el trabajo en equipo y de equipos de trabajo con objetivos comunes. • Aumentar el conocimiento de las responsabilidades del trabajo y cargo del jefe • Fortalecer una visión de responsabilidad aplicando criterios de cumplimiento institucional.	• Baja opinión de las responsabilidades y mando del jefe. • Bajo auspicio de tareas grupales por parte del jefe. • Baja productividad y resultados inadecuados por la desorganización del trabajo consumiendo el tiempo sin mejora del desempeño grupal.

El punto más importante por destacar de este rubro es la necesidad de reforzar la identidad, desde un lado más humano y social se debe contemplar el aspecto más notoriamente humano, la asociatividad que, a decir de Marc Warren y Axel Honneth, indican que está vinculada con un alto sentido de civilidad y da al gobierno una posibilidad de autogobierno, es por tanto cultura cívica endógena y exógena que se configura con las experiencias asociativas.

Esto, reforzado con el concepto de la "confianza", "capacita a los individuos a solventar los problemas de la acción colectiva, lo que a la vez los vuelve aptos para organizarse políticamente, presionar al gobierno y hacer que las cosas se hagan para que la democracia funcione."[160] Podemos decir que se trata de un elemento de la gobernabilidad y su capacidad de encarar desde dentro de la organización el tema de la responsabilidad de los servidores públicos en la organización. En concatenación de los anteriores resultados podemos argumentar que:

- El grado de responsabilidad de cada servidor público se hace de una revisión de los valores administrativos, tanto individuales como grupales, tales como colaboración, participación en el trabajo, cooperación, entre otros más, que forman parte del cuestionario aplicado.

[160] WARREN, Marc (2001). *Democracy and Asociation* Pricenton: Oxford-Princenton University. p. 30.

- Las afinidades de estos valores con lo pretendido en los programas de capacitación, innovación y organización de la Delegación, han tenido un impacto muy tenue en la reconfiguración de valores y sobre todo de responsabilidad en las obligaciones del personal de estructura.

Veamos ahora el rubro de Dirección que es el dirigido a la capacidad de comunicación y del lenguaje, indispensable en la integración de una buena Dirección.

Matriz FODA 3. Resultado del análisis de Dirección.[161]

Fortaleza: • Se advierten dotes de liderazgo entre los puestos de liderazgo y los subordinados. • El trabajo en equipo se realiza dispuestamente en ocasiones necesarias, no siempre. • Hay comunicación informal fluida entre los miembros de la estructura administrativa.	**Debilidad:** • Resabios de autoritarismo vertical, no hay consenso en las metas y la organización es débil. • Toma de decisiones unilateral que aminora la disposición al cumplimiento de metas y trabajos en el grupo. • No ha canales institucionales suficientes para que los subordinados expresen sus desacuerdos.
Oportunidad: • Aumentar los canales de comunicación entre niveles jerárquicos a partir del trato cordial personal. • Difusión de las responsabilidades particulares y de grupo en la estructura completa. • Incluir métodos de intercomunicación para verter las opiniones y/o sugerencias de los colaboradores para compartir tomas de decisiones grupales e individuales.	**Amenaza:** • Una situación de permanencia en la omisión del parecer y opinión de los niveles jerárquicos subordinados. • Baja eficacia en la conclusión de objetivos derivados de deficiente comunicación institucional y en la centralización de la toma de decisiones. • Ausencia de motivación en la toma de decisiones en el trabajo en los niveles jerárquicos subordinados.

[161] Fuente: aplicación de cuestionario el 6 de diciembre de 2011 a 334 servidores públicos de estructura de la Delegación en la gestión 2009-2012

En este rubro hay una tónica, el lenguaje, esta inversión intelectual del hombre posee una de las definiciones de la organización misma que es una derivación de la cultura que se apropia interna y externamente de la persona y se refleja en el grupo y a la vez, el grupo refleja esta construcción socio cultural en el individuo y pasa a formar parte de un todo, sociedad-organización-sociedad. El lenguaje como elemento de conocimiento, versan sobre la construcción social y cultural que incide en la organización. Martha Calás y Linda Smircich indican que en el lenguaje resaltan la relación entre poder y conocimiento en las organizaciones.[162] Por tanto podemos matizar lo siguiente:

- La interrelación entre el contexto y la definición de los valores, es decir, como ven los individuos la idea de servicio, calidad, atención y calidad del trabajo, entre otros, son re-direccionados por su interacción con el poder, en este caso, por quienes detentan un grado de autoridad dentro del grupo de servidores públicos de mandos directivos: Director, Director General, Coordinadores y hasta en cierto grado los Subdirectores.

- El aprendizaje y su vinculación con el desahogo de demandas a partir de mejorar los canales de comunicación al interior del grupo y de éste hacia la organización completa, con elementos de dialogo, precisión en la información, apego a la instrucción entre otras más, debe reforzarse de forma amplia, no es sólo una diatriba intelectual, es la necesidad de hacer más eficientes, y productivas a las organizaciones, en este caso, las públicas.

Así, contexto y aprendizaje en la organización conlleva la idea de que los sujetos se desarrollan en contacto con dos tipos de experiencia:

[162] CALÁS, Martha b. Smircich, Linda. *¿Y después del modernismo? Reflexiones y direcciones tentativas.* en *Reflections and Tentative directions***.** Academy of Management Review, 1999.

a) Directa. En esta el sujeto es modelado por ella pero al no poseer pautas culturales para extraer riqueza de este contacto directo, le sirve sólo para subsistir y defender sus mínimas necesidades.

b) Mediada. En esta alguien guía las experiencias del sujeto dándole un sentido, finalidad, organización, interpretación, lo que confiere una visión enriquecida y estructurada de esa experiencia.

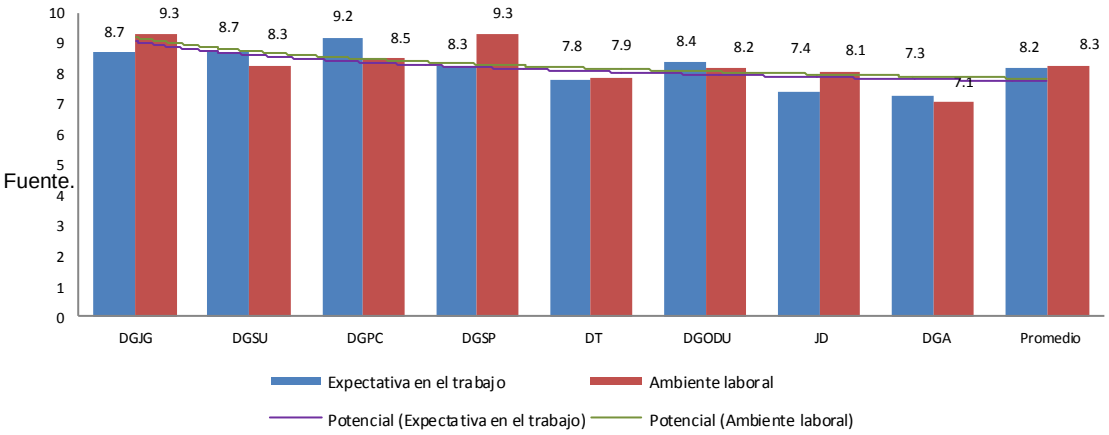
Se establece, finalmente, una parte dónde se incorporan las expectativas y la manera en que se procesa esa visión en el grupo, los lazos afectivos construidos en la cotidianidad de la actividad administrativa, cada elemento de esos vínculos entre los servidores públicos dan un panorama a futuro producto de su accionar en ese presente. Por tanto, los datos arrojados por el cuestionario reflejan un tanto el sentir y el ánimo de cada servidor público, no tienen una pretensión de catastrofismo pero se significan como una medianía en la visión del trabajo mismo y su proyección hacía el futuro y no precisamente en la Delegación Cuauhtémoc, sino en general en la vida pública, no hay un reconocimiento de la institucionalidad y de la responsabilidad, más bien es una sensación de supervivencia en la actividad laboral a cualquier costo, no se refleja el compromiso consigo mismo ni con la institución, sólo permanecer y permitirse otro trienio con posibilidad de tener un ingreso. Los resultados de la tabla de abajo solo dan un rostro de este sentir de los servidores públicos.

Cuadro 17. Resultados del cuestionario en la parte clima laboral.[163]

	DGJG	DGSU	DGPC	DGSP	DT	DGODU	JD	DGA
Expectativa en el trabajo	8.7	8.7	9.2	8.3	7.8	8.4	7.4	7.3
Ambiente laboral	9.3	8.3	8.5	9.3	7.9	8.2	8.1	7.1

[163] Fuente. Resultado del cuestionario, tablas de contingencia SPSS. Datos válidos.

Gráfica 33. Resultados del cuestionario en la parte de clima laboral. Línea de tendencia potencial.[164]



Fuente.

Una deficiente organización, con ausencia de canales de comunicación formal, carente de apertura en el dialogo para el trabajo, sin métodos ni medios técnicos del procesamiento de actividades y trabajos eficientes y eficaces, no permiten, en alguna medida, concretar un desempeño mejor canalizado. Los esfuerzos en mucha medida son producto de la individualidad y de la iniciativa personal; la observación de la línea tendencial nos dice que la perspectiva no es muy halagüeña en un sentido de mejora profesional y mejora laboral, todo ello afecta inexorablemente la construcción de una administración pública más dispuesta y con elementos más capaces de dar respuesta a la elaboración de programas y políticas públicas que ofrezcan resultados más óptimos y con resultados más permanentes y constructivos en la sociedad, con elementos técnicos que permitan la utilización de instrumentos administrativos en el diagnóstico y la elaboración de Planes y estrategias acordes a una realidad interna y externa al ente público.

La construcción de métodos de análisis y conocimiento de las estructuras administrativas en las Delegaciones del Distrito Federal deben pasar por

[164] Fuente. Resultado del cuestionario, tablas de contingencia SPSS. Datos válidos.

mecanismos tanto políticos como de construcción de agendas para re-organizar los mecanismos y estructuras de respuesta a la sociedad; se trata de incluir una mejora que materialice el interés público y las políticas públicas, construya, o mejor dicho, coadyuve al erguimiento y consolidación de los valores públicos como igualdad, bienestar y equidad social. Es, en fin, una tarea que debe partir de la reflexión del individuo acerca de su compromiso administrativo en el cuerpo de autoridad organizados en gobierno, ya que de su mejor disposición y ánimo a hacer las cosas depende ampliamente concretar, hacer vigentes y ciertos esos valores. Por ello conocer el desempeño del servidor público, su apego a la institucionalidad y su visión de gobierno y sociedad, hacen recordar que no hay métodos únicos a tal necesidad pero sí existe un mandato de preservar el orden establecido y de legitimarlo con políticas públicas que posibiliten el mejoramiento de la vida productiva y las condiciones de vida.

CAPÍTULO 4.

PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC.

Dos condiciones adversas se advierte en los gobiernos delegacionales, la excesiva centralización administrativa de los gobiernos y la ausencia de organización interna en las delegaciones del Distrito Federal, en el caso que ocupa esta investigación se trata de una revisión a la práctica administrativa y su eficiencia en el resultado final dentro del grupo, y del propio servidor público de estructura. Es una línea directa a los propósitos de atención a los grupos sociales que configuran una delegación, en este caso la Cuauhtémoc. Por un lado es una consecuencia histórica de la inconclusa Reforma Político-Administrativa del Distrito Federal, de otro, es la inexistencia de fundamentos teórico-metodológicos, diseño de estrategias y mecanismos administrativos para organizarla. Aunado a estos dos aspectos se tiene la certeza que si no hay avances es porque más que leyes y reglas, se trata de recordar que un gobierno electo es quien define y organiza sus objetivos y como mencioné en el capítulo uno “debe proteger el interés colectivo, pero además de buscar los objetivos de beneficio social, también debe proteger y preservar el interés individual, ya que sumados se convierten gradualmente en el interés general, con lo que se desarrolla la razón de ser del Estado”.

[165] El desarrollo de este capítulo, por lo tanto, se basa en tres aspectos, a saber:

1) Un procedimiento especializado para la selección y capacitación de su personal, así como para su estabilidad y con la posibilidad de ascender.

[165] Ver Capítulo 1, subíndice 1.2

2) Una evaluación de los valores administrativos como la responsabilidad, honestidad, eficiencia que mantenga a quien sea el que tenga las mejores condiciones para su retribución.

3) El desarrollo de la evaluación periódica que propicie el destierro de la negligencia, el llamado burocratismo y la corrupción.

Esta es la propuesta que si bien no se centra en los resultados del cuestionario, maneja los aspectos políticos-administrativos que rodean al gobierno en la Cuauhtémoc, no ajenos a las demás delegaciones del Distrito Federal.

4.1 El impacto de la reforma política en el Distrito Federal. Propuesta pospuesta, propósito inacabado.

Empezar con impactos de una reforma, no iniciada aun, arriesga la condición de investigación aunque puede suponer condiciones idóneas para mejorar y complementar los canales de mejora en varios puntos, entre estos podemos enunciar, que se pretende eliminar la figura jurídica de las delegaciones políticas y crea las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México encabezadas por un Alcalde. En principio es un cambio orgánico ya que las “Alcaldías” pudieran ser asistidas por un “Consejo” de hasta catorce integrantes, figura similar a los cabildos municipales que operan en el resto del país. Hasta ahí un primer paso de calidad.

Otra posibilidad establece la de un impulso que la federación habría de tener en temas de educación básica, media y el control de las escuelas particulares. Además del manejo, con mas control, de alrededor de 33 mil millones de pesos que coordina el funcionamiento de 5,161 escuelas públicas y la supervisión de 4,144 escuelas particulares y siete de control interno. Pero el argumento principal, al menos con la expectativa de evitar mayores excesos y

sospechas de malos manejos en el presupuesto del Distrito Federal, sería posibilitar su revisión.

En las delegaciones se maneja un nuevo marco jurídico que les otorgaría autonomía presupuestal, por lo que estarían en posibilidades de recaudar impuestos locales, como por ejemplo, el predial. La pregunta importante ante esta posibilidad es si realmente serán capaces de utilizar esos recursos eficientemente porque mayores recursos, generalmente, han servido para dar mayor poder y control político a ciertos grupos. También, dada la concentración de zonas de altos ingresos en unas pocas delegaciones del DF, sería necesario establecer cómo se utilizarían -y compartirían- los recursos recaudados.

Dentro de la reforma política propuesta se contempla una nueva división política en el D.F. En delegaciones como Iztapalapa, Gustavo A. Madero y Álvaro Obregón causaría un reacomodo de los distritos electorales, acción que minimizaría el control de varios grupos perredistas, lo que podría crear más atomización al interior del partido. Lo que sí sería un beneficio es dejar atrás las fricciones con el gobierno federal, dada la existencia de responsabilidad pública poco clara, lo que genera pérdida de tiempo y conflictos como en las marchas o manifestaciones donde tiene que intervenir la fuerza pública.

Se pretenden que impacte asimismo en una mejora en la gestión del Distrito Federal, y de cada espacio de las demarcaciones. Sin olvidar qué forma una metrópoli, es decir, saber cómo se van a gestionar de mejor manera la planeación y la organización administrativa de la megalópolis, habida cuenta de que en los retos de las ciudades de México está ausente la planeación metropolitana que supere los límites municipales y haga una planeación integral de la ciudad. No es desconocido que esto requiere una revisión al artículo 115 Constitucional, ya que esta figura hace tiempo dejó de tener una relevancia para la realidad del país. Con una mejor organización y un Consejo de consulta metropolitano se puede evitar aumentar la burocracia del gobierno de la Ciudad de México y de las propias

demarcaciones políticas. Planear y ejecutar proyectos con nuevas condiciones debe y exige una profesionalización de la administración pública, un servicio civil y mecanismos de evaluación que eviten las interferencias políticas.

Atribuirle con la reforma más libertades al gobierno del DF, es también darle mayores derechos y más atribuciones, por ende, más responsabilidad, particularmente en el tema de rendición de cuentas, sobre todo porque es posible un sobreendeudamiento con la perspectiva de un uso indebido de los recursos públicos y mayor corrupción. El impacto quizá sea mayor en las delegaciones ya que el marco jurídico de participación ciudadana podría favorecer no sólo la participación ciudadana sino su incidencia en el actuar político local, pues a pesar de las evidencias de los sectores amplios de ciudadanos informados, activos e interesados en el desarrollo de la ciudad, actualmente aunque se tiene un marco muy legal muy interesante, no hay muchas libertades políticas de facto, salvo las del voto. Hay mucho por discutir, muchos acuerdos por tener, al final los cambios hacia lo mejor es lo más plausible.

4.2 Breve recuento de la inacabada Reforma del Distrito Federal y las posibilidades de mejora sin reforma en las delegaciones.

En el año 2001 el Partido Revolucionario Institucional (PRI) presentó ante la Cámara de Diputados una propuesta que le daba a las delegaciones la personalidad de un órgano desconcentrado dependiente de la administración pública local centralizada. Ese mismo año el Partido de la Revolución Democrática (PRD) y el Partido Acción Nacional (PAN) propusieron ante el Senado diversas modificaciones al artículo 115 constitucional, proponían a las delegaciones con una personalidad de órganos descentralizados jurídicamente, con patrimonio propio, similares pero no iguales a los establecidos en el artículo 115. En abril de 2007, el PAN, ante la LX Legislatura Federal, presentó una propuesta que reformaba y adicionaba diversas disposiciones del *estatuto* de gobierno del Distrito

Federal, tales como las referidas a una definición clara de las competencias que deben existir entre la administración pública centralizada y las demarcaciones territoriales, conocidas hasta hoy como "delegaciones", su autonomía y descentralización administrativa.

El PAN en 2009 presenta ante la Cámara de Diputados la propuesta para dar autonomía de gobierno y presupuestal a las delegaciones, con facultades expresas para dirigir la administración pública sin subordinación jerárquica al Jefe de Gobierno ni a los órganos de la administración centralizada, además de las facultades que le otorgue el Estatuto de Gobierno que se ejercerían de manera exclusiva, sin autoridad intermedia alguna, entre estos y el Gobierno del Distrito Federal. Además de una propuesta en la que los Jefes Delegacionales podrían ser reelectos para el periodo inmediato para permanecer en su encargo hasta por dos periodos consecutivos. Como se advierte hay dos temas no bien delimitados pero presentes en las propuestas, dos vertientes y sus respectivas derivaciones:

Cuadro 18. Vertiente administrativas de control sus derivaciones de actuación de los órganos administrativos. [166]

	CENTRALIZACIÓN	AUTONOMÍA	DESCENTRALIZACIÓN	AUTONOMÍA DE GESTIÓN
	Vertiente 1	**Derivación 1**	**Vertiente 2**	**Derivación 2**
Definición	Relación que existe entre el órgano superior jerárquico y los inferiores, cuyo deber de obediencia a un mandato legítimo del primero es inexcusable, son las competencias consistentes en una serie de facultades y obligaciones jurídicas que la legislación atribuye a los órganos de la administración para que hagan, no hagan o se abstengan, según lo mandante el órgano central superior. Artículo 90 de la CPEUM Artículo 2 de la LOAPF	La autonomía técnica se refiere a la actuación delimitada por los principios que le han sido señalados en la normatividad vigente. Artículo 122 Base tercera, fracción I y II. De la CPEUM Artículo 39 de la LOAPDF Artículo 112 y 117 del Estatuto de Gobierno del DF.	Actividad que de origen corresponde realizar al Estado; constituyéndose como personas jurídicas para la realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias; la prestación de un servicio público o social; o en su caso, la obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social. Artículo 90 de la CPEUM Artículo 2 de la LOAPF	Implica que se puede gestionar, proponer, ejercer y aplicar su presupuesto, así como definir su estructura burocrática, el régimen jurídico de su personal, así como los procesos de selección, ingreso y promoción de su personal. Artículo 112, párrafo segundo del Estatuto de Gobierno del DF.
Características	**1**.- Existe una relación entre los órganos administrativos por un vínculo jerárquico constante. **2**.-En la cima se encuentra el Poder Ejecutivo y subordinados a él se	1.- No es independencia, porque el gobierno refleja sus vínculos con organismos y además, se reserva la tutela	1.- Prestación de los servicios públicos colectivos para la satisfacción de las necesidades colectivas, generalmente de forma privada pero también	**1**.- Mayor margen de maniobra otorgado que permite tener más agilidad el desarrollo de la capacidad de decisión de los niveles de dirección, reformulando el sistema de relaciones existentes entre el sector central

[166] Fuente: Elaboración propia con base en la Constitución Política México, Ley Orgánica de APF y Estatuto de Gobierno del DF.

	localizan todos aquellos de órganos administrativos inferiores. **3**.- Las órdenes y la toma de decisiones descienden del órgano mayor al inferior, de tal manera que se guardan un orden y obedecen a los imperativos que emite la cúspide de la organización central. **4**.- Todo ente inferior se encuentra supeditado al superior; y cada órgano administrativo tiene su propia competencia.	administrativa con medios de control para mantener la unidad política.	mediante actos administrativos de concesión, autorización o algunos otros otorgados por el Estado. 2.- Realiza tareas administrativas estatales efectuadas con particulares o solo por particulares.	y la entidad pública. **2**.- Proceso mediante el cual se decide la adquisición o enajenación de productos, el ejercicio de los recursos propios, su estructura administrativa y los niveles de remuneración del personal cuya fijación no sea competencia de otras instancias. **3**.- Supone el desarrollo de un sistema de evaluación que pone énfasis en los resultados, para lo cual es necesario establecer indicadores de gestión. De esta forma, la evaluación se convierte en apoyo sustancial de las funciones de dirección.

En la primera vertiente, la centralización puede configurar un ejercicio administrativo que organizacionalmente y normativamente se integra en la Desconcentración, que es una variante de la centralización, donde los órganos llevan a cabo las actividades de actos administrativos haciéndolos en representación del órgano central que los creó pero nunca en virtud de facultades propias, ya que carecen de ellas. Las principales característica de este fenómeno son:

1. Actúan por delegación otorgada por el órgano titular, en el entendido que éste solo lo hace desde lo que la ley le permite, pero jamás aquellas que debe realizar el titular del órgano por sí mismo.

2. La administración pública desconcentrada presta atención en las entidades federativas y éstas también tienen la misma disposición, como en los municipios, mismo que en una hipotética transformación político administrativa, incluiría a las delegaciones del D.F.

3. El organismo desconcentrado tiene cierta autonomía a la que se le llama técnica, que significa el otorgamiento de facultades de decisión limitadas y cierta autonomía financiera presupuestaria. Pero el organismo carece de capacidad jurídica. En este supuesto se integra una vertiente técnica que apunta que los órganos administrativos no están sometidos a las reglas de gestión administrativa y financiera que, en principio, son aplicables a todos los servicios centralizados del Estado o del poder central.

La vertiente dos puede formular también otra derivación que se define como Orgánica, ésta tiene como cualidad la capacidad de formulación de la estructura organizacional sin sujeción a los poderes jerárquicos del nivel central, por ejemplo, en los nombramientos, anuencia en incorporación de direcciones y personal especializado. Esta derivación es característica de entidades que tienen una

administración orgánica racional y homóloga acorde con las características y necesidades del área de su jurisdicción, así como con una definición precisa de sus facultades. Se trata entonces de mejorar la capacidad de autonomía de gestión y orgánica, misma que puede considerarse una expresión de las prerrogativas, como cualquier nivel de gobierno que tiene poder público electo, manejado con la perspectiva de cumplir con sus compromisos con la sociedad que lo voto. Con ello, se abre la posibilidad de concluir un proceso que quedó inconcluso desde la década de los noventa para que la Capital del país tenga las mismas atribuciones que el resto de los 31 Estados. La condición de mejora, sin embargo, no está sujeta a cambios de nombres del Distrito a Valle de Anáhuac, Ciudad de México u otro, ni la transformación de las Delegaciones en Alcaldías u otras figuras jurídicas, ni de Asamblea a Cámara, etcétera, ni siquiera a una Constitución local.

El reto estriba en transformar una organización administrativa de los gobiernos locales en verdaderos órganos con facultades y, acaso más importante, en instrumentos de la administración pública cercanos y coherentes con el reclamo social y las demandas necesarias y reales de la gente de las colonias, barrios, unidades habitacionales como son la merma y/o contención de la inseguridad, la anarquía en las calles con el ambulantaje, el desorden vial, entre varios asuntos más. Por ello, lo que debe discutirse es un conjunto de atribuciones y facultades, entre estas se contarían:

1. Facultad de Regulación interna (Organizativa) Facultad de definir autónomamente su estructura orgánico administrativa, actualmente, la estructura orgánico administrativa de las delegaciones debe ser autorizada por el Jefe de Gobierno del D.F., previa revisión de la Oficialía Mayor del Gobierno del D.F.

2. Facultad Reglamentaria o de Regulación externa (Normativa) Facultad requerida para que la Delegación Cuauhtémoc ejerza sus capacidades de

autoridad en un autentico orden de gobierno, en términos básicos, la capacidad de normar la convivencia de los ciudadanos es la principal actividad de todo gobierno: Seguridad, Desarrollo Urbano, Desarrollo Económico.

3. Facultad de Autonomía Hacendaria (Presupuestaria) Se trata de la complementariedad con los dos puntos anteriores, es conceder los supuestos del manejo de la hacienda pública: Ingresos Propios (predio, agua potable), presupuestales sobre la base de la sectorización.

La reforma debe plantearse cambios constitucionales, particularmente en el artículo 122, en la base tercera que habla de la organización de la Administración Pública Local en el Distrito Federal y su división territorial, ya que, comentando alguna probable omisión, el artículo 122 de la Constitución *no establece una subordinación* con las delegaciones con relación a la jefatura, tampoco dicha figura de gobierno se encuentra enunciada en las tres formas de organización de la administración pública del Distrito Federal que establece el Estatuto de Gobierno.

Otro cambio al régimen del DF, es la modificación al Estatuto de Gobierno, en el artículo 112, que habla de la autonomía de gestión, mismo que al reforzarse, pasaría a ejercerse en acciones de gobierno plenas y no condicionadas por las instancias de la administración central. Las demás condiciones para un cuadro completo es la revisión al Ley Orgánica de la Administración del DF para los asuntos en materia de seguridad pública; el Código Financiero del DF para los asuntos en materia de la asignación presupuestal; asimismo las leyes que integran el tema del desarrollo urbano.

[167] De su revisión y propuesta meditada y consensada se apuntala y fortalece el diseño normativo y la discusión política.

[167] En los dos últimos puntos se trata de a) Delimitar la libertad que tiene el Secretario de Finanzas, tanto frente a la Asamblea como en la asignación final de lo aprobado, ya que no corresponde al carácter representativo, pues se mantiene formalmente una relación de

4.2.1. Consideraciones a la discusión de la reforma administrativa en el D.F.

La centralización es una forma en la cual el poder de mando se concentra en el poder central, es decir, las unidades y órganos de la administración pública se ordenan y acomodan a un orden jerárquico que se centra en el Poder Ejecutivo, con el objeto de unificar las decisiones, la acción y ejecución, es decir, el gobierno toma la autoridad.[168] La desconcentración, al igual que la descentralización, son formas jurídicas articuladas en torno al poder central, éste transmite parte de sus funciones a determinados órganos u organismos, entonces éstos tienen autonomía orgánica, técnica, financiera, según sea formalizado. Son formas jurídicas en que la administración centralizada, con organismos o dependencias propias, presta servicios o desarrolla acciones en distintas regiones del territorio. Su objeto es aproximar sus servicios al entorno local permitiendo ahorros de usuarios y descongestión del centro.

La desconcentración, por ejercicio, se consagra en el artículo 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que indica que

> Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos administrativos podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.[169]

---

subordinación con respecto al jefe de Gobierno; b) Precisar las atribuciones que el gobierno central del DF con respecto a la expedición de licencias y autorizaciones, ya que mantiene un amplio margen discrecional para otorgarlos o negarlos, así como para aplicar sanciones por incumplimientos.

[168] Cfr. Cano VALLE, Fernando SURUWATARI Zavala, Garbiñe (2010) ***La autonomía de gestión de los institutos nacionales de salud***. México, IIJ-UNAM, pág. 11.

[169] ROSIQUE Cañas, José Antonio (2003) ***Megalópolis y gobernabilidad en el México Central***, México: UNAM-FCPS, pág. 107-148.

Se distinguen casos en los que descentralización y desconcentración son confusos, ya que la primera consiste en atribuir facultades de decisión y una vez recibirlas se aplica una subordinación con el órgano central, así sus funcionarios siguen sometidos a los poderes jerárquicos superiores pues dependen del mecanismo que se utilice para designarlos.[170]

La autonomía técnica, por otro lado, consiste en que los órganos administrativos no estén sometidos a las reglas de gestión administrativa y financiera que, en principio, son aplicables a todos los servicios centralizados del Estado. Se puede añadir que se refiere a la actuación delimitada por los principios que le han sido señalados en la normatividad vigente. No es independencia, porque el gobierno refleja sus vínculos con organismos y además se reserva la tutela administrativa con medios de control para mantener la unidad política. Los medios son el Poder Legislativo (Asamblea de legislativa del DF) y sus facultades para control de presupuestos, revisión de sus acciones económicas, entre otras; el poder ejecutivo (oficialía mayor), nombramientos, anuencia en directores y personal especializado, entre otras.

En tanto la autonomía orgánica es la vertiente de desconcentración que supone la existencia de un servicio público que tiene permisos propios, ejercidas por autoridades fuera del espacio central y que puede ejercer a éste su esfera de autonomía. Pero los órganos llevan a cabo las actividades a actos administrativos haciéndolo en representación del órgano central que los creó, y nunca en virtud de facultades propias, ya que carecen de ellas. En tal supuesto, con lo técnico, se da un régimen jurídico especial e independiente y puede comprender no sólo los servicios público, sino otros fines del Estado.

[170] Tal como es el caso de los delegados del Distrito Federal, que aunque sean elegidos por sufragio universal desde el 2000, carecen de autonomía, no sólo frente al poder de su gobierno central, sino a otros órganos de los poderes federales (El Congreso de la Unión, la presidencia de la República y la Suprema Corte de Justicia).

La descentralización administrativa requiere, por lo mismo, que la autonomía orgánica vaya acompañada de la autonomía técnica.[171] Para Acosta Romero[172], esta autonomía es de gestión, no jerárquica. Se limita, sin embargo, esa autonomía cuando no logra desligarse de las obligaciones de coordinación, colaboración y de información como secretarías y departamentos administrativos. La autonomía de gestión representa la esencia de la descentralización: la superación de los órganos con respecto a la administración central, el no estar sujetos inexorablemente a las decisiones jerárquicas de ésta, principalmente en el ejercicio del presupuesto, ya que si el "el temor es el ejercicio indebido, existen otros mecanismos de superación y rendición de cuentas, más allá del control."[173] La idea es matizar el acotamiento de libertad jurídico-administrativo, lo que marca restricciones al logro de los objetivos institucionales trazados.

Una autonomía de gestión que incluya los supuestos de la Ley orgánica es el ejercicio demandado por la Delegación, en una condición de técnica y solvencia moral necesaria para garantizar el pleno cumplimiento de sus funciones. Es necesario aclarar que la descentralización no significa independencia, ni la autonomía significa liberarse de control y/o responsabilidades, es atenuar la jerarquía administrativa, conservando el poder central de ciertas facultades de vigilancia y control. La autonomía de los órganos descentralizados sólo los exime de quedar sujetos a la administración central. Ahora bien, gozar de personalidad jurídica y patrimonio propio concede cierta autonomía, pero no de la autonomía económica, que implica la disposición de su patrimonio y presupuesto sin injerencia del centro. Se trata de que los órganos, funcionarios y empleados que lo integran gocen de una autonomía orgánica relativa y no estén sujetos a los poderes jerárquicos característicos del régimen centralizado.

[171] Cfr. SERRA Rojas, Andrés (1985). ***Derecho administrativo***. 13ª ed., México: Porrúa. p. 668.
[172] Cfr. ACOSTA Romero, Miguel (2000). ***Teoría general de derecho administrativo. Primer curso***, 15. Ed., México: Porrúa.
[173] CANO Valle. Op. Cit. p. 79.

Se trata de integrar a la propuesta de autonomía de gestión la autonomía orgánica. Así, en principio, de estaría generando un ejercicio de ordenamiento orgánico propio, acompañado de una capacidad de asignación presupuestal a cada área diseñada con base en las técnicas presupuestales afines y propias de cada tema en la Delegación Cuauhtémoc. Esto evita colocar a las Delegaciones del DF en un incómodo e ineficiente estadio intermedio entre órgano de gobierno y apéndice administrativo del gobierno del DF[174] En tal sentido los supuestos de gestión y orgánicos, por discutir, se tratan en el siguiente apartado.

4.2.2 Atribuciones propuestas para la autonomía de gestión en la Delegación Cuauhtémoc.

La propuesta versa principalmente sobre la eficiencia de gobierno, en tal sentido se explica a partir de los siguientes puntos:

I. Facultad de Regulación interna. Determina las condiciones a operar para que las Delegaciones tengan facultad de definir autónomamente su estructura orgánico administrativa. Actualmente la estructura orgánico administrativa delegacional debe ser autorizada por el Jefe de Gobierno del DF, previa revisión de la Oficialía Mayor del Gobierno del DF. Esta facultad de regulación interna, a su vez, permitiría:

   a) La eficiencia de gobierno que conlleva la posibilidad de adecuar y mover libremente sus estructuras administrativas. Actualmente, todo cambio de organigrama toma de tres a seis meses.

   b) La capacidad para decidir los procedimientos administrativos, plasmados en manuales de procesos y procedimientos, así como las medidas pertinentes de simplificación administrativa.

[174] TAME, Isaac (2010) “Delegaciones del DF Atribuciones y facultades necesarias para un buen gobierno” en *Revista UAM-I*.

c) Que el usuario de las instancias administrativas de atención, reciba calidad de información a partir de la construcción de los manuales de procedimientos, sin que tengan que ser aprobados por el gobierno central.

II. Facultad Reglamentaria o de regulación externa. Esta facultad es requerida para que ejerzan sus capacidades de autoridad en un autentico orden de gobierno, en términos básicos, la capacidad de normar la convivencia de los ciudadanos es la principal actividad de todo gobierno. Esta facultad se divide, a su vez, en:

a) En materia de seguridad pública. Es la postura de imponer criterios de orden público, que, como en cualquier nivel de gobierno, debe ser facultad del gobierno de la Delegación. El tema en sí mismo es motivo de un estudio mucho más profundo que denota, en principio, una coordinación mucho más próxima a lo metropolitano, pero sin exclusión y con voz y voto en las decisiones colegiadas sobre el tópico. El punto es la necesidad que dé facultades reglamentarias en materia de seguridad pública.

b) Capacidad de regulación en materia de desarrollo urbano. Esta es propia al gobierno delegacional aún cuando, como en el caso de la seguridad pública, existan esquemas de coordinación metropolitana. Nadie mejor que la propia delegación, su gobierno y sus ciudadanos, para definir cómo y de qué forma quieren crecer en lo urbano.

c) Desarrollo económico. Se trata de un vínculo con el desarrollo urbano, como facultad de reglamentación en la Delegación para definir vocaciones económicas y quiera potenciar un territorio y cuál debe ser sancionado y/o

re-definido, con perspectiva estratégica de un desarrollo ordenado y sustentable.

III. Facultad de Autonomía Hacendaria. Esta facultad trata de la necesaria complementariedad con los dos puntos anteriores, de nada sirve el conceder los supuestos sin el manejo de la hacienda pública. La misma contiene las siguientes vertientes:

a) Capacidad de obtener ingresos propios, en una condición de equidad e igualdad a la de cualquier orden de gobierno, en el caso particular asimilable a la del municipio, como impuestos, derechos y aprovechamientos, así como la capacidad de endeudamiento, que conjuntamente con las participaciones estatales y federales, conforman los ingresos de las haciendas municipales.

b) Cobro del impuesto predial ya que a nivel nacional representa alrededor del 15%[175] de los ingresos de los gobiernos municipales y en las delegaciones urbanas del D.F. este porcentaje podría ser aún mayor.

    i) Es indispensable que el impuesto predial cobrado por la Delegación forme parte de su ingreso.
    ii) Otro impuesto importante, es el impuesto de traslado de dominio, (5% del monto de la compra de bienes inmuebles), que en el caso de la Ciudad de México podría representar un equivalente a la cuarta parte del impuesto predial cada año, por tanto, se convierte en trascendental impuesto para la Delegación. [176]
    iii) Los derechos, como el de agua potable, alcantarillado, alumbrado público, uso de vía pública y espectáculos públicos, por ser los que más ingresos generan, estarían hermanados con los de los ingresos propios.

[175] Cuentas Nacionales 2009.
[176] Cfr. TAME, Isaac (2010). Op. Cit.

c) Capacidad para ejercer libremente los ingresos propios, este razonamiento se acompaña de una Atribución, sin embargo es viable a partir de un ejercicio de autonomía de gestión autentico, en todo caso la atribución de elaborar el presupuesto en la Delegación pasa por la "coordinación" entre las Delegaciones y la Dirección de Planeación y Finanzas del GDF. Es necesario anotar, además, que para que suceda el ejercicio libre del presupuesto, el gobierno delegacional debe contar con la atribución de modificar libremente su presupuesto. Un condicional para considerar la modificación a los dos supuestos presupuestales anteriores es el siguiente: Cuando es necesario realizar una obra extraordinaria, o en los que se vuelve más importante algún tipo de acción de gobierno que no estaba presupuestada y actualmente, la Delegación tienen dos opciones:

   a) Gastar en lo menos necesario, siendo así ineficientes por no alterar el presupuesto o solicitar a la Dirección de Planeación y Finanzas del Gobierno del DF.

   b) La modificación, con el riesgo de que esto no se logre a tiempo.

En ambos casos, como podemos ver, no se cumple con el mandato ciudadano hacia quienes eligieron de alcanzar lo necesario para el bien común. En tales casos, la Delegación se ve impedida y atada por el manejo etiquetado del recurso público, lo que en caso de permitirse obtener ingresos propios, se deben corresponder con las capacidades de elaborar presupuesto propio y la libertad de modificar el mismo. Cada grupo de facultades y atribuciones, de autorregulación, de regulación interna o externa o reglamentaria y de autonomía hacendaria, en suma de gestión técnica y orgánica, daría a la Delegación la capacidad de realizar un buen gobierno de cara a sus electores.

La propuesta se complementaría con el uso de una fuerte dinámica evaluadora no sólo de los programas y trabajos que ocultan muchas veces las ineficiencias y derroches de recursos, sino de un efectivo compromiso en el manejo de los objetivos y responsabilidades de los servidores públicos involucrados en la operación de cada acción, trabajo y cumplimiento de metas y hechos concretos derivados de los planes y programas planteados en cada trienio de gobierno delegacional.

Sólo será, sin embargo, un ejercicio retórico si no se incorporan efectivamente las acciones de ejercicios y derechos político administrativos plenos, quizá sea una paradoja que en un gobierno de izquierda, asumido así por el origen de la fracción partidista que postula a los jefes delegacionales al menos desde hace más de 15 años, no tengan facultades plenas para con los ciudadanos que los han votado en un ejercicio republicano falto de mayor envergadura para poco mas de 530 mil habitantes de la Delegación Cuauhtémoc y para más de 8 millones de habitantes de la Ciudad de México.

Las siguientes propuestas son una imagen de lo que en plano más próximo podrían implementarse para, en la medida de lo posible, incorporar una evaluación tendiente a incorporar personal de mando directivo o de estructura que comprometido ejercite racionalmente una administración pública, ávida de recomponer y contribuir, en lo que le corresponde, a una vida más democrática y con visos de igualdad y transparencia,. Es decir, destinar los recursos materiales, presupuestales, programáticos y sociales con un destino más afortunado al que hasta ahora han tenido. Pasemos a estos puntos.

4.3 La evaluación del desempeño, implementación y guía de acción.

Abordar el tema podría fácilmente llevar a un ejercicio recurrente en las propuestas de la administración de los negocios; un diseño que incorpore los

esquemas de la evaluación de la organización para reconocer el clima laboral en la misma estructura o en una parte de ella. Sin embargo en la administración pública la dinámica no se centra únicamente en el espacio y sus circunstancias de confort, la misma condición de trabajo con un público diverso y heterogéneo hace indispensable enfocarse en el diseño del clima laboral y en los valores que hacen que lo público se signifique por acrecentar o disminuir la fortaleza de la misma actividad administrativa cuando no se incorporan tanto los aspectos de valor: responsabilidad pública, trabajo en equipo, ética pública y profesionalismo en atención a lo público, entre otros.

Implementar y diseñar un trabajo que proporcione información con datos y respuestas del grupo que integra una organización, como en este caso la de estructura delegacional, previene al gobernante y da pie para prevenir y/o corregir los fallos con antelación y evitar desgastes y retrasos en las respuestas a los ciudadanos.

Da también un sentido de fortaleza política para incorporar los reclamos y propuestas hacia las instancias legislativas pertinente, como ha expuesto Demetrio Sodi:

> El centralismo administrativo que prevalece en el DF llegó a su límite, por lo que la descentralización implica la autonomía de gestión y la transferencia de parte de las atribuciones en materia presupuestal que actualmente ejerce el Gobierno del Distrito Federal a las delegaciones, como una forma de organización administrativa de naturaleza superior a la existente actualmente.[177]

En un foro organizado en el año de 2013 se vertieron una serie de propuestas tendientes a diseñar los esquemas de aproximación a un diseño político administrativo de reforma para el Distrito Federal y las Delegaciones; sin embargo es notorio el abandono en más de un 80 por ciento de las que versan sobre la administración pública y, paralelamente, sobre las de índole

[177] DE LA ROSA Vázquez, María Elena (2010) “Dar autonomía a las delegaciones y luego iniciar una auténtica reforma política en el DF”. En revista *Metrópoli*. N° 2782, septiembre.

organizacional. Es más un afán de poner por encima de la discusión lo político antes que lo administrativo.

El impedimento, a juicio personal, es la pretensión de dar un rango o jerarquizar en una vertiente ordinal la discusión poniendo el aspecto político y aún jurídico antes que integrar estos aspectos conjuntamente con los administrativos. Eso es lo adecuado, un posicionamiento en el que prevalezca un orden y la administración pública esté a la par del orden de las fuerzas políticas, -partidarias y de la sociedad civil- para reforzar la institucionalidad.

Parece ser, no obstante, que a los grupos políticos de las fracciones partidarias y parlamentarias mayoritarias eso no es trascendente, al menos en un sentido de interés mayor, eso se puede notar, como se mencionó arriba en el Foro sobre la Reforma del Distrito Federal organizado en el mes de abril de 2013 (Ver anexo 8), en el cual sólo tangencialmente se abordó el tema administrativo y aún menos el organizacional. Por tanto los puntos al abordar el tema de la evaluación del desempeño deben ser, de forma determinante, los siguientes puntos (Ver Cuadro 4.1)

Cuadro 19. Requisitos y esquema general de la propuesta de evaluación del desempeño en la delegación Cuauhtémoc.[178]

	Método	***Objetivos***	***Finalidad***
Valores	***Transparencia***. Profundizar que el ejercicio republicano para ciudadanos y sociedad civil se materialice y el derecho de acceso a la información público gubernamental sea efectivo, de tal forma que los asuntos administrativos y oficiales sean conocidos y evaluados por diversos tribunas de la sociedad organizada a efecto de procurar que las instituciones administrativas tengan como eje de referencia la claridad de los resultados, procesos y ejercicio de los recursos públicos.	***Rendición de cuentas***. Materializar que el principio de responsabilidad sea integrado a la actividad de los políticos y administradores del gobierno y aclaren directamente al ciudadano, el modo y el fin con que se ejercen la autoridad y las decisiones de gobierno, principalmente en la Administración pública; la finalidad es ampliar las bases de la confianza en el trabajo de los servidores públicos. Su consolidación es el sustento para no generar impunidad ni el uso indebido de los recursos, evaluando el accionar de los servidores públicos mejormente acreditado.	***Profesionalización***. Un aspecto toral es la búsqueda de neutralidad en el ingreso, permanencia y promoción de los cargos en la administración pública, evitando que sean objeto de relaciones clientelares y políticas, es fundamental hacer efectiva la vigencia del servicio público profesionalizado que está autorizado desde el 2000. En la medida que el mérito y la evaluación del desempeño sean el eje de una administración más democrática y responsable, en esa medida se potencia la credibilidad en sus tareas y resultados obtenidos.
Organización	***Creación de un Consejo Evaluador del desempeño (CED) por delegación***. Tendría atribuciones para valorar el desempeño de las áreas administrativas, integrándose por expertos de la sociedad civil y las autoridades constituidas. Es un método para democratizar paulatinamente las áreas de la administración pública delegacional a la vez que daría voz a la sociedad civil, canalizándola para proponer mejoras al desempeño en el servicio público y en el servidor público. Concurriría con perfil propio para decidir los métodos y metodologías que se aplicarían para evaluar mejor el desempeño gubernamental.	***Creación de la Unidad Estratégica delegacional de formulación de Políticas Públicas***. Produciría las políticas públicas que la demarcación necesita en el mediano y largo plazo. Su tarea sería estratégica, dado que detectaría las tendencias que conllevan a definir en el futuro el tipo de acciones que se necesitan para gobernar mejor. Es una primera aproximación para detectar los compromisos y talentos de cada unidad de la administración pública, ya que indicaría el diagnóstico especializado para enfrentar el cambio geoespacial, económico, demográfico de la demarcación, integrando una perspectiva concreta para el trabajo de cada unidad administrativa.	***Integración de Indicadores de gestión de evaluación del desempeño***. Para materializar y evaluar mejor el desempeño de la administración pública delegacional, se deberá establecer un sistema de indicadores que permita identificar las fortalezas y debilidades que caracterizan al sistema de gestión pública delegacional. Se trata de mover una mayor conciencia y responsabilidad sobre el uso de los recursos públicos de los de los contribuyentes, por lo que tales indicadores medirían los valores, procesos y prácticas administrativas, exigibles en las políticas públicas y en el servidor público que las opera: rectitud, honradez y eficiencia de los mismos. Formalizados, permitirían evaluar el desempeño administrativo de manera periódica, para hacer las correcciones de política pública que sea necesario realizar

[178] Fuente. Retomado y modificado de UVALLE Berrones, Ricardo (2013) "Rediseño a la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal**",** ponencia presentada en el ***Foro "Hacia la Reforma y Autonomía política del Distrito Federal"*** organizado por la Comisión Especial para la Reforma Política del Distrito Federal. Mesa de Trabajo 1 Rediseño de la Administración Pública del Distrito Federal.

Resultados	***Mejora regulatoria***. Se trata de volver a la administración pública un sea un eje de la regulación eficaz y necesaria que incentive a los agentes productivos para un mejor desempeño. El trabajo es actualizar los códigos, leyes y reglamentos que sustentan la economía de mercado en el la Delegación como en el conjunto de demarcaciones, el Distrito Federal y zonas adjuntas a ésta, para una racional apertura comercial, que fomente la innovación tecnológica y la formación del capital.	***Simplificación administrativa***. Hacer estructuras ágiles, adaptativas, competitivas y productivas es fundamental para que la simplificación administrativa sea el medio de comunicación entre la sociedad civil, los ciudadanos, las empresas y el propio gobierno, eliminando la triangulación de trámites que aumentan los costos de transacción, la pérdida de recursos, el aumento del tiempo y la insatisfacción de los usuarios. Debe disponer de organización, estructuras y servidores públicos que sean eficientes, eficaces, responsables y coadyuven a abatir costos, tiempos, procesos innecesarios y multiplicar la eficiencia administrativa, es condición de un gobierno responsable y competitivo	***Innovación y tecnología***. El desempeño de la administración pública y de los servidores públicos tiene que ser más innovativo, lo que implica superar las inercias y conservadurismos que limitan su desarrollo. Impulsar definitivamente la innovación es condición para que la administración pública responda con mejores servidores públicos a las demandas en competencia que enfrenta todos los días. En este caso, la innovación tecnológica tiene que instalarse para que, con la digitalización de los procesos, se potencia la eficiencia y productividad de las tareas administrativas, produciendo valor y plusvalor en sus resultados finales, en este aspecto los procesos de capacitación es fundamental para dotar de herramientas a estos servidores públicos.

El diseño se genera mediante un proceso que inicia en la definición del valor Trabajo, mismo que concreta:

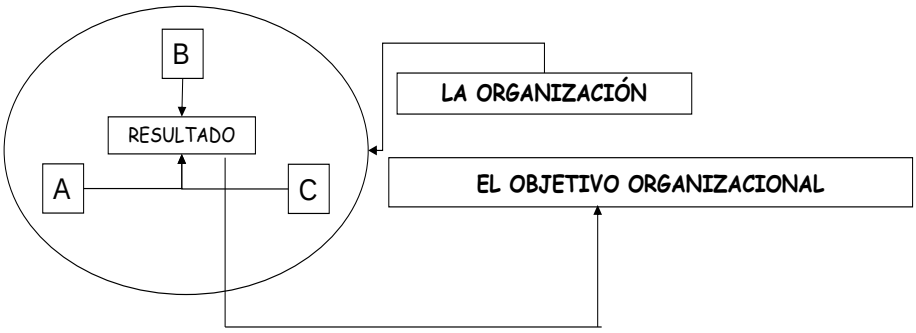
1. La asignación de tareas coordinadas mediante actividades de los empleados y cuyo resultado es la estructura formal de la empresa.

2. Definir la división efectiva pero a la vez complementaria del trabajo lo que conlleva a la coordinación de esfuerzos comunes.

3. La definición de las relaciones entre personal y unidades internas con la organización en su conjunto y el exterior.

En general es un proceso de ordenamiento (Ver diagrama).

Esquema 4. Definición de objetivos en función con el resultado al interior de la organización.[179]



El diagrama se refiere a la manera en que los individuos A, B, C, N, se constituyen en una unidad (es decir en ese grupo y no otro), se juntan y cada uno de ellos aporta algo: conocimientos, recursos, habilidades técnicas, habilidades tecnológicas, etcétera, deliberan entre sí y se ponen de acuerdo para ver cómo van a obtener algo nuevo que seguramente es importante para todos y satisfacer, primeramente, sus necesidades personales y después las del grupo, a partir de la concreción de un objetivo común a todos, mismo que se constituye en el objetivo organizacional o el resultado central. Ese es el sentido del trabajo en equipo y alrededor de este circundan los valores y acciones descritas en el cuadro 4.1.

Esta etapa suele ser confusa en razón de la multiplicidad de actividades realizadas en la Delegación Cuauhtémoc, en suma, se trata de aportar una propuesta que indique de manera específica los pasos a seguir en la configuración de un procedimiento que mejore la inclusión de personal al servicio público y de otra, le otorgue buenos cursos de capacitación, acordes a sus trabajos y responsabilidades, veamos estos puntos.

[179] Elaboración propia.

4.4. Inclusión de personal en la estructura administrativa, pretensiones y mejoras en el gobierno delegacional.

La congruencia con lo planteado en la planeación estratégica, esto es formalizar a partir de acciones concretas, viables y bien meditadas, las pretensiones de los documentos rectores de gobierno del nivel Federal al local es impensable al mantener un status de mero formalismo, sin dar realidad y, sobre todo, un giro de condicionante para el ejercicio de gobierno en su parte administrativa. Es problemático que en un país en el que se planea desde hace más de 70 años la administración eficiente sólo sea un ejercicio retorico, una de las partes más significativas y que los servidores públicos que contestaron los cuestionarios anotaran al margen son peticiones como: “ojala sea un ejercicio más periódico para saber cuáles son nuestras carencias y fortalezas”; “se puede mejorar constantemente, pero hay que inculcar a todos a ser responsables desde arriba hacia abajo”; “es importante que escuchen nuestra disposición a ser mejores cada día en nuestro trabajos”; “el trabajo en equipo y sobre todo conocer lo que otros hacen y en que podemos apoyarnos para mejorar el trabajo delegacional es importante.” Entre otras frases coincidentes; ello significa que la disposición se manifiesta cercana, el problema no es el servidor público, es la condicionante por la que llega y la lealtad a quien le sirve, eso lo hemos expuesto en el capítulo tres en el subíndice 3.2 “Continuidad de los servidores públicos en la administración delegacional.” En esa lealtad se manifiesta la corrupción, por lo tanto, la idea para mejorar y trascender lo habitual y cotidiano en la actividad administrativa de la delegación es:

- Lograr su modernización a través del redimensionamiento de su magnitud, estructura y funcionamiento, así como de su entorno normativo y operativo.

- Consolidar a los órganos de gobierno como instancias de decisión ágil y eficiente, mediante el incremento de la profesionalización de sus integrantes y

el otorgamiento de la autoridad, responsabilidad y disponibilidad de tiempo suficiente para el desempeño adecuado de su función.

- Promover mayor autonomía de gestión de los gobiernos locales.

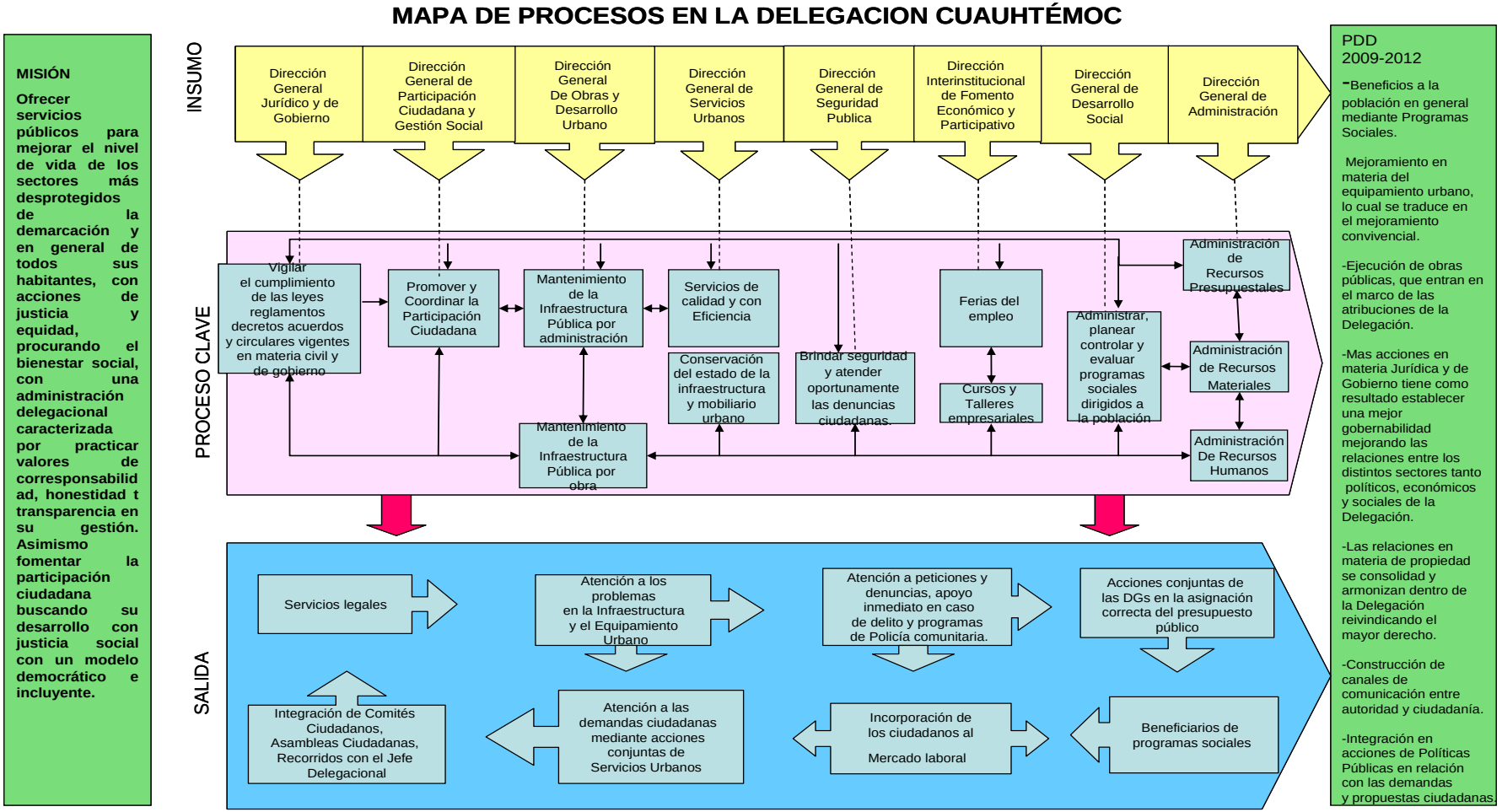
- Lograr que la gestión se cumpla, en las mejores condiciones de rendimiento y aprovechamiento óptimo de los recursos, con los objetivos para los que fueron creadas, ya sean éstos preponderantemente económicos o de servicios institucionales.

- Establecer la concertación como principio básico para mantener adecuadas relaciones al interior y al exterior de la organización administrativa.

El inicio es saber qué tienen como principal actividad en cada área delegacional y saber cuál es el objetivo primordial de toda la estructura en su conjunto, tal como se observa en la gráfica realizada con base en cada uno de los puntos obtenidos de la revisión al Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012, el Plan de Desarrollo del D. F. 2006-2012, y el Programa de Desarrollo Delegacional 2009-2012, mismo que se significa como un documento orientador.

Esquema 5.

180



[180] Elaboración propia con base en los documentos del PND 2006-2012, PDDF 2006-2012 y PDD 2009-2012.

En este punto se adquiere una visión de los valores administrativos por privilegiar: corresponsabilidad, honestidad, transparencia, democracia e inclusión, a los que sumariamos la transparencia. Estos conllevan a procurar una autentica rendición de cuentas y un trabajo más profesional, eficiente y eficaz. Entonces se busca inculcar e incorporar a servidores públicos con las siguientes cualidades y habilidades.

Cuadro 20. Valores relacionadas con los criterios personales y profesionales. [181]

	Habilidades profesionales	**Cualidades personales**
1	Conocimiento y formación profesional	Disposición al trabajo en equipo (Responsabilidad)
2	Habilidades dialógicas (políticas)	Calidad humanas (respeto a derechos humanos, eficiencia)
3	Organizacionales (de resolución de conflictos)	Aquellas que contribuyen al ambiente laboral: limpieza, disciplina, constancia, compromiso (honestidad)

El proceso precisa, en suma, reconocer el valor cualitativo de los contenidos políticos, dado que esto no es ajeno al ambiente de desempeño laboral que, como jefe de alguna unidad deberá desarrollar, está relacionado con la necesidad de implantar, con amplitud, estas habilidades en la detección del individuo propuesto: capacidad de negociación, concertación, comunicación verbal, razonamiento social, de actitud ante los fenómenos políticos y sociales, entre varias mas. Aparte de las de índole procedimental, muy importantes pero sólo complementadas con estas habilidades descritas.[182] Por los tanto, la tabla de requisitos es una composición que elabora el equipo de transición y una de las Estructuras propuestas el Consejo Evaluador del Desempeño en la Delegación, donde:

[181] Fuente. MARTÍNEZ Martínez, Francisco (2008). "El Servicio Electoral Profesional en el Estado de México: Un recuento de las implicaciones electorales 2003-2006" en ***Revista Espacios Públicos***, N° 21, noviembre. ISSN: 1665-8140, p. 27.
[182] MARTÍNEZ Martínez. Op. Cit. pp. 28-29.

1. El Consejo, apoyará a las áreas que lo soliciten y determine el Delgado electo, proporcionándoles candidatos debidamente evaluados de acuerdo al perfil de los puestos, para ser considerados a ocupar vacantes.

2. Las áreas a través de sus encargados administrativos o equivalentes tendrían la posibilidad de proponer hasta tres candidatos a ocupar la plaza de estructura, así como determinar conjuntamente los criterios a ponderar como críticos al tipo de actividad y responsabilidad institucional que desarrollaran los servidores públicos elegidos.

3. Cuando el resultado de la evaluación de los candidatos propuestos, de acuerdo al punto anterior, no sea satisfactorio, será el Delegado electo y la Dirección General de Administración quien proponga los candidatos dando preferencia a los solicitantes que han colaborado ya en la administración delegacional, en segundo término a los solicitantes que acuden directamente a esta Dirección General y en última instancia mediante un proceso de reclutamiento.

4. Las dependencias solicitarán a la Dirección General de Personal la aplicación de exámenes de evaluación a los aspirantes a ocupar un puesto de los niveles 04 al 07[183] y el resultado del mismo deberá remitirse al área solicitante en un plazo no mayor a 5 días hábiles posteriores a su aplicación, toda vez que será requisito previo a la incorporación del servidor público.

Estos puntos son requisito de especialización y actualización, de conocimientos y destrezas, de capacitación a individuos que concursaran en una organización pública, en un marco legal, pero sobre todo, la necesidad de capacidad para construir e incluir a verdaderos ciudadanos, responsables y corresponsables con sus atributos públicos de ser partícipes del proceso de institucionalización de sus propuestas y habilidades en pos de mejorar los procesos democráticos en los que coadyuva la actividad de la administración

[183] Ver Capítulo 2. Organigrama 1. Organigrama autorizado para la gestión administrativa en la Delegación Cuauhtémoc 2009-2012.

pública. En el mismo tenor, no debemos dejar de lado la calidad y el conocimiento adquirido en los años de servicio, no es un ejercicio de borrón y cuenta nueva, es más bien privilegiar a quienes han servido bien durante años en la Delegación, asi como a quienes se han preparado en un aula universitaria. La idea es un ejercicio de derechos y posibilidades para todos, en este supuesto la idea es mejorar e incorporar a los buenos elementos y dar una vertiente de fortaleza a las actividades de cada área y departamento, pero sobre todo, de cada servidor público en su trinchera y en su responsabilidad para que el objetivo, que es la atención a los grupos sociales vulnerables, sea una realidad.

La ciudadanía, fuera de este mundo interno, sólo se cuestiona, ¿Quién es el encargado de hacer creíbles las elecciones? sin tener la sensación de que la designación de servidores públicos sea un ejercicio autocrático que habrán de llevar a cabo en un operativo de legitimación del poder adquirido por medio del voto. Otra, que pasa y pesa sobre el ánimo de cada ciudadano, ¿La designación de servidores públicos es sólo un acuerdo, negociación, concertación, amarre, prebenda o cosas semejantes con el delegado electo, quien en contubernio, toma esas decisiones? Los ciudadanos comunes (aun dentro de un conocimiento ignorante de la democracia) no dan con una respuesta cierta y sólo a lo lejos se vislumbra una nueva elección con la enajenación mediática que invita al derecho a ejercer, de manera limpia, libre y democrática, el voto para elegir a nuestras autoridades, por tanto, si el deseo es avanzar, se debe instrumentalizar el aparato de selección, eso sí con la necesaria incorporación de derechos políticos y administrativos a las delegaciones, como se argumentó en éste mismo capítulo.[184]

[184] Para Sánchez la tesis primordial es que "la Reforma Política del D.F. para ser factible y realista requiere de una reforma administrativa dentro de la estructura central del gobierno", independientemente que se encuentre en el Pacto por México, del que se olvida al paso de los años su cometido principal, estaría en función de acordar tanto en el Congreso de la Unión, como en la Asamblea de Representantes del DF, como entre las fuerzas políticas de las 16 Delegaciones. Cfr. SÁNCHEZ Gonzalez, José Juan ((2013) "Reforma administrativa para consolidar la reforma política en el Distrito Federal**",** ponencia presentada en el ***Foro "Hacia la Reforma y Autonomía política del Distrito Federal"*** organizado por la Comisión Especial para la Reforma Política del Distrito Federal. Mesa de Trabajo 1 Rediseño de la Administración Pública del Distrito Federal.

4.5. Valores administrativos y consideraciones para incorporarse a los estímulos y retribuciones hacia los servidores públicos.

He dicho en el primer capítulo que los referentes a la Teoría de la Organización significan una opción de sustentar un cambio y propuesta de mejora a los esquemas dispuestos en las estructuras administrativas del sector público gubernamental en México. También apunté que la propuesta teórica de la Organización sustraída y adaptada a México es compleja, contradictoria, poco clara y con desvinculaciones; traídas de manera acrítica y sin diagnosticar el contexto que evaden, en muchos casos, los marcos culturales, mecanismos simbólicos y las reglas de interpretación que a nivel global e individual viven y se significan como una conducta en los individuos, en tal sentido, las apuestas y estándares de mejora no se consolidan por implantación de tecnologías que permean poco en la singularidad de los individuos que operan y deciden procesos y asignación de beneficios sociales que derivan de la administración pública, al menos sin un rigurosos esfuerzo de entendimiento de las particularidades de cada espacio social, es decir, sin un esfuerzo de decodificación, reinterpretación e incluso reinvención.[185]

4.5.1. Entorno de la Evaluación del Desempeño: un recuento de las posturas en México y el mundo.

Hago una breve referencia a lo planteado en México, y en otras instituciones internacionales, sobre la Evaluación del Desempeño, para hacer al final una reseña de puntos concordantes y las opciones de ser re-utilizados en un diseño en los gobiernos locales delegacionales.

[185] Ver Capítulo 1 subíndice 1.2.1. Teoría de la organización: desarrollo y posturas desde la Administración Pública.

- La *Secretaría de la Función Pública* diseña, a partir de lo decretado en el año 2005,[186] y define los criterios y metodología para usarse en este fin. El principio es el establecimiento de indicadores que permitan medir las metas de desempeño individual, colectivo, capacidades gerenciales, apoyo al desarrollo del personal a su cargo, así como los estándares de actuación profesional y las actividades extraordinarias y aportaciones destacadas. Son posturas muy bien definidas, sin embargo, el evaluador en más de un 70% es el superior jerárquico, otro 20% es un ente evaluador designado y sólo un 10%, o menos, es una autoevaluación efectuada por el servidor público.[187]

  La evaluación se hace al revisar lo cumplido con lo planteado en los objetivos y las metas institucionales, es decir, con objetivos orientados a resultados. Cuando no hay estos criterios se describe, en términos observables, mesurables y realistas, el resultado especifico del desempeño. El proceso se hace en dos fases, la primera está concebida para tener una serie de instrumentos, listados, hojas de evaluación, cuestionarios, entrevistas y particularmente los documentos que contienen las opciones de cumplimiento, luego se suma cada respuesta y se tiene un primera evaluación.

  En la fase dos se hace revisión del desempeño y con base en respuestas a un cuestionario definido, se hace la determinación de su aprendizaje, comunicación y contrastación con evaluaciones anteriores, entre otros. Al final es un proceso que mide resultados de forma directa, con un sentido centrado en tareas y en cuestiones estandarizadas, son instrumentos bien diseñados y con perspectivas de utilidad en entidades con sistemas estatutarios aprobados por ley.

---

[186] *DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN*. Acuerdo por el cual se expide los Lineamientos para la evaluación del Desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal. Lunes 2 de mayo de 2005.

[187] Aun cuando se establecen 5 tipos de evaluadores, Evaluado (autoevaluación), Compañeros de trabajo (pares), superior jerárquico o supervisor, subordinados, clientes externos (ciudadanos, servidores públicos de otras unidades). Apartado E del Acuerdo citado.

- Para la *Secretaria de Hacienda y Crédito Público*, la Evaluación del Desempeño es una referencia clara al desempeño de los programas bajo el principio de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos que, con base en indicadores estratégicos y de gestión permite conocer el impacto social y económico de los programas y de los proyectos. [188] El denominado Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) está contenido en la Cuenta pública y sus consideraciones para mejorar los programas y para el proceso de elaboración del siguiente presupuesto. La pretensión del SED es verificar el grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores de desempeño (estratégicos y de gestión). Utiliza la metodología del Marco Lógico para conceptualizar y definir el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos.

- El *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES*), propone un Sistema de Medición de Desempeño para Evaluar la Gestión Municipal, a la que acompaña una propuesta metodológica que indica el mejoramiento interno (interesada en los procesos) y externo (interesada en los resultados). [189] Esta propuesta involucra a todos los miembros de la organización en el mejoramiento de la gestión pública y sus resultados.

  La medición de desempeño en los niveles de procesos genera un impacto importante en la cultura de la organización, a diferencia de la medición al nivel de resultados, por lo que no resulta fácil implementarla. Este impacto se debe a que la medición de desempeño en este nivel es un poderoso agente de cambio en las organizaciones, como ha sido ampliamente demostrado en el sector privado.[190] Por ello su propuesta se centra al mejoramiento de los procesos internos para apoyar la mejoría de los resultados, considerando en todo

[188] Una parte de la evaluación esta mandatada en la Ley General de Desarrollo Social, que define los indicadores de resultado, bienes y servicios y gestión.
[189] ILPES-CEPAL (2002) Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. Santiago de Chile, Naciones Unidas.
[190] Op. Cit. Brache, Alan P. y Rummler, Geary P. (1993), "Process Improvement and Management in Service Organizations: Managing the White Space on the Organization Chart", Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Portland Oregon, Christopher, William F. and Thor, Carl G. editors, Productivity Press, pp. 25-27.

momento la naturaleza y la cultura de la organización. Su metodología parte de tres componentes por conocer: 1.- Una visión sistémica al interior de la organización municipal. 2.- Una teoría de producción que explique cómo se producen los servicios al interior de la organización. 3.- Alineamiento de la medición con la misión y objetivos estratégicos que la soportan.

Se establecen así los criterios de desempeño en el proceso y no en las funciones, es decir, cómo se comporta la organización e interactúa en la provisión de servicios: calidad o ciclo de tiempo y las ventajas de cada proceso. La metodología parte de un Diagnóstico Organizacional, se diseña una encuesta, muestra y población, para determinar la estructura de los valores en competencia: a) Liderazgo, b) adhesión organizacional, c) clima organizacional, d) criterios de éxito y e) estilo de gestión. Cada dimensión usa cuatro declaraciones donde cada declaración representa uno de los cuatro tipos de la cultura.

Para procesar las respuestas se utiliza la escala Likert con cinco puntos de intervalo para permitir a los participantes responder a cada declaración, donde "1" indica "fuertemente en desacuerdo" y "5" indica "fuertemente en acuerdo." El perfil de la cultura global se obtiene promediando los puntajes de cada una de las cuatro declaraciones de cultura a través de las seis dimensiones culturales. Se procesan las encuestas a partir de medidas de tendencia central estadísticas de las de distribución de la dispersión (percentiles).[191] A partir de ahí se configura una cultura de la organización para los gobiernos municipales.

La anterior propuesta tiene calidad para planear y ordenar, desde una postura estratégica, es decir, permite decidir y liderar la mejora en planificación, la mejora en la capacitación, la mejora de los procesos y la reducción del costo operacional. Al final la metodología es un instrumento valioso en tanto haya condiciones más o menos estables en el entorno interno y externo, a la vez

[191] Ibíd. pp. 77-80.

que está en condiciones de aceptación política de los miembros de la elite para llevar a cabo el trabajo. Es viable en un sentido positivo y una parte de sus criterios pueden ser utilizados en las Delegaciones del Distrito Federal para despertar el interés de los miembros de la organización. Al final la idea es crear *valor* en cada acción de la administración pública.

La metodología propuesta por la Secretaría de la Función Pública y el ILPES, es viable de ser utilizada, la primera como un referente legal de atribuciones y responsabilidades de servidores públicos en cargos de responsabilidad y de los diseños de instrumentos que pudieran adecuarse a las condiciones de la delegación Cuauhtémoc, y de las particularidades de las demás demarcaciones. Asimismo el ILPES presenta un diseño que maneja un aspecto más sociológico y organizacional como lo es la cultura interna de las organizaciones municipales, es viable su uso pues permite saber comportamientos y descubrir valores en la organización, su uso puede adecuarse ya que una parte de la propuesta de esta investigación se centra en esos aspectos, el reflejo de la persona, su incidencia en la organización y su transformación efectuado en su interactuar dentro de la misma. Para tal efecto se hace uso del Marco Lógico que permite detectar problemas y establecer indicadores para medirlos, esa es la parte que permite definir que tanto afecta el entorno externo el desempeño de lo interno.

4.5.2. El Marco Lógico: herramienta para definir los propósitos y los procesos de planeación a partir de la Misión y Visión en la organización.

Una de las pretensiones del Marco Lógico es definir con claridad los objetivos estratégicos; las estrategias, metas o líneas de acción; proyectos, programas, actividades, el recurso o presupuesto y los indicadores que definan el Plan Estratégico, que es el mecanismo para orientar el trabajo dentro de la organización. Ésta propuesta metodológica facilita el proceso de

conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos, pero al mismo tiempo se convierte en un mecanismo con dos propósitos principales para influir en el comportamiento de los agentes: 1) Alcanzar la coordinación entre diversas unidades administrativas y, 2) Mejorar la colaboración, es decir, el tiempo que permite sistematizar la información del programa y/o sintetizar la información más importante mediante la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), se convierte en un instrumento que, en última instancia regula y, en cierto grado, controla las actividades de una organización para el logro de sus objetivos.[192]

En la condiciones actuales la regulación es una de las bases de los gobiernos que, a pesar de las limitaciones de atribuciones en las delegaciones, su carácter regulador le obligan a observar, intervenir y/o recomponer y coadyuvar en temas de regulación pública como en los asuntos de seguridad social, salud, medio ambiente y cualquier otra área que represente algún riesgo para los individuos o la sociedad, es decir, se trata de reducir los niveles de riesgo, por ejemplo, con la existencia de organismos que regulan los alimentos y las medicinas. Otro tipo de regulación se orienta a regular asuntos relativos a la democracia o rendición de cuentas. Su expresión más clara está en los organismos de acceso a la información, o bien en las agencias anticorrupción de la esfera pública.[193]

En los gobiernos delegacionales, como el de la Delegación Cuauhtémoc, se vira en un sentido muy amplio hacía el diseño de procesos, programas y formas de evaluar que pretenden ser mejores a los de otras delegaciones, aunque la perspectiva se centra en la pervivencia del grupo elite de la demarcación la sentencia es una búsqueda entre un equilibrio y la necesaria flexibilidad y

[192] Cfr. CULEBRO Moreno, Jorge E. Barragán Fernández, Omar (2014) "La Metodología del Marco Lógico en la administración pública federal. Nuevas formas de regulación para el control estratégico" en *Revista Espacios Públicos,* vol. 17, núm. 40, Estado de México, mayo – agosto, p. 34.
[193] *Ibíd*. pp. 36-38.

autonomía para obtención de resultados con alto impacto, así como de mecanismos de control por parte del gobierno.

A pesar de no establecerse aun en las delegaciones es posible combinar mecanismos orientados hacia la transparencia y rendición de cuentas través del cumplimiento de resultados que al mismo tiempo privilegien la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos.[194] Regular y evaluar programas y proyectos que ejercen gasto, por todo lo que he referido, es de suma importancia y tiene efectos de credibilidad en la sociedad. Ahora bien si la acompañamos con la evaluación de la organización se cierne una propuesta más acabada, al final, es la forma para sabe qué saben y no saben los miembros de la organización, cómo aprenden y procesan el trabajo y, finalmente, cómo esta misma organización se dispone al cambio, la cooperación y la definición de valores organizacionales y administrativos, para después recomponer o reforzar al grupol. Es la modernización administrativa en ciernes.

4.5.2.1. El Marco Lógico: diseño en instrumentación.

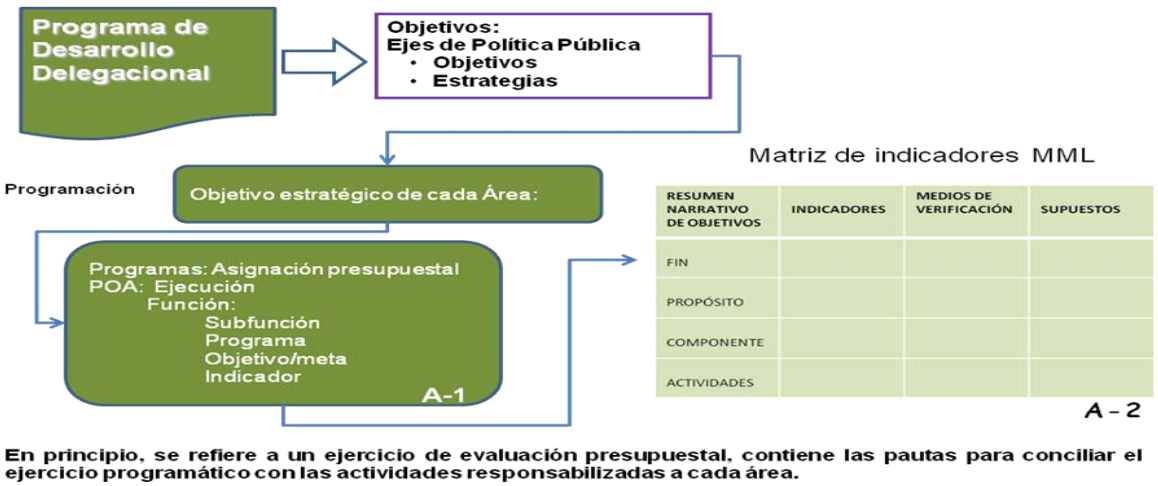
Los valores propuestos en los cuadros 4.1 y 4.2, son indispensables para operacionalizar los valores en indicadores y disponer de un criterio que sustente la toma de decisiones en relación a la evaluación del desempeño del servidor público, paso a eso. Una guía de método es la que se anota abajo es la definición de la herramienta para construir el proceso, en este caso el método del Marco Lógico contribuye a determinar:

1. El Análisis de Involucrados
2. El Análisis de Problemas
3. El Análisis de Objetivos
4. El Análisis de Alternativas
5. La Matriz del Marco Lógico

[194] *Ibíd*. pp. 40-47.

Cuando se detecta un problema de desarrollo o un obstáculo al desarrollo (por la existencia de un servicio público deficiente o inexistente) lo identificamos como una situación actual (insatisfactoria), la cual se puede convertir en una situación futura deseada que sería el resultado de una intervención diseñada (proyecto o programa) para mejorar algunos o todos los elementos de la situación actual, la secuencia se realiza con los pasos siguientes a) Definición del problema e identificación de involucrados. b) Análisis de problemas. c) Análisis de objetivos. d) Análisis de alternativas. e) Construcción de la Matriz de Marco Lógico o indicadores.

Esquema 6. Matriz de Marco Lógico (MML).[195]



En principio, se refiere a un ejercicio de evaluación presupuestal, contiene las pautas para conciliar el ejercicio programático con las actividades responsabilizadas a cada área.

El resumen narrativo de objetivos se construye como se indica en el cuadro siguiente:

Cuadro 21. Resumen los tipos de objetivos para la construcción la Marco Lógico.[196]

Tipo	Objetivos
De Fin	• Todo proyecto responde a un problema u obstáculo al desarrollo, que ha sido detectado. • El Fin expresa la solución del problema de desarrollo que ha sido diagnosticado. • Es muy importante delimitar el grado en que el proyecto contribuye a dicho fin.

[195] Elaboración propia con base en la propuesta de la SHCP 2007.
[196] Elaboración propia.

De Propósito	• El logro del propósito contribuirá a alcanzar el Fin. • Es el efecto directo que se espera a partir del período de ejecución. • Es el cambio que fomentará el proyecto. Es un efecto de nuestros productos o componentes y puede y debe ser medido. • Se expresa como un resultado, por ejemplo, ”Mejora la calidad de información en Ventanilla Única”, “Mejora el desempeño del servidor público del Programa “Madres Soltera” (y no, mejorará). Es lo que esperamos que ocurra cuando los beneficiarios del proyecto utilicen los productos que se entregan.
De Componentes (productos)	• Son los resultados específicos del proyecto: obras, estudios, servicios, capacitación, etcétera, que debe producir el ejecutor con el presupuesto asignado. Cada componente debe ser necesario para lograr el propósito y debe ser razonable suponer que si todos los componentes son producidos de la manera planeada se cumplirá el propósito. • La gerencia o administración del proyecto tienen la responsabilidad de producir los componentes. • Deben ser redactados claramente y como resultados o productos finales: escuelas terminadas, estudios realizados, capacitación realizada, etc.
De Actividad	• Son aquellas que los URs o conductoras del proyecto debe asegurar que se lleven a cabo para producir cada uno de los componentes. • Es necesario tener una lista detallada de las actividades pues será la base para la elaboración del calendario o Plan Operativo del proyecto. • Se coloca cada actividad requerida para un componente en orden cronológico y se estima el tiempo y recursos requeridos para realizarla. En la MML la ejecución está directamente relacionada con el diseño.

Lo anterior nos funciona para determinar la concepción, el diseño, la ejecución, el seguimiento de desempeño y la evaluación de un proyecto, programa, plan o política pública. Al final el uso de la MML indicará, en el Sistema de Evaluación del Desempeño, los principales indicadores por integrar. A) Indicadores estratégicos. Miden el logro de los objetivos de los programas, los resultados y transparencia. B) Indicadores de los proyectos. Evalúan el cumplimiento de los objetivos de los proyectos, dando información de éstos. C) Indicadores de gestión. Proporcionan información acerca de las actividades institucionales de las áreas y miden su cumplimiento de función y sus procesos. D) Indicadores de servicios. Estándares definidos para los servicios que proporcionan cada Unidades Responsables (URs). La construcción de indicadores se realiza para especificar, de manera precisa, cada objetivo a nivel de componentes (productos), a nivel de propósito y a nivel de fin. Nunca a nivel de actividad.

En la Administración Pública Federal, por ejemplo, se establecieron indicadores de fin que pretenden fortalecer las áreas de Recursos Humanos; ello con respecto a los incisos a) y b) que sería Indicadores de Fin

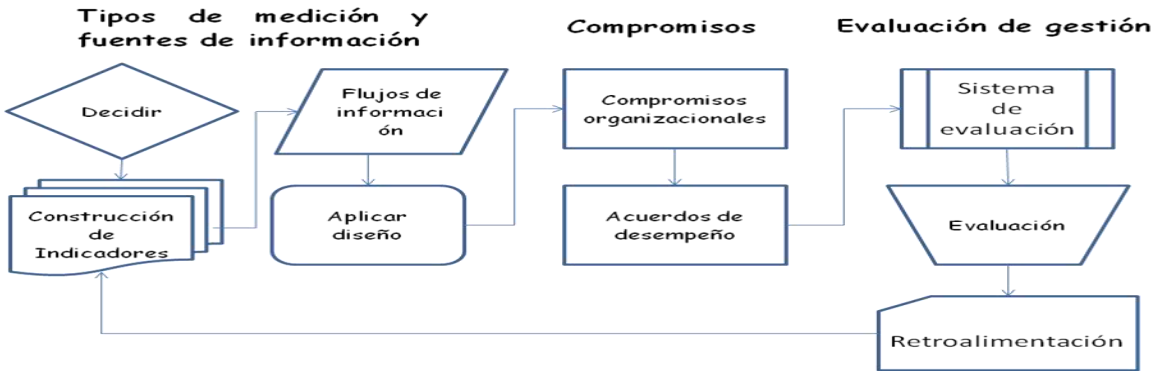
Cuadro 22. Indicadores de fin.[197]

	Resumen Narrativo / Objetivos	Indicador
Fin	Contribuir a la mejora de la gestión pública gubernamental en la administración pública a través de la articulación de las estructuras orgánicas y los servidores públicos, con los objetivos estratégicos.	Índice de estructuras que están orientadas a objetivos estratégicos y recursos humanos profesionalizados.
Propósito	La Delegación Cuauhtémoc articulan las estructuras orgánicas y a los servidores públicos con los objetivos estratégicos.	Porcentaje de estructuras que implementan la política de organización y profesionalización.
Componente	Estructuras organizacionales registradas, orientadas a objetivos estratégicos	Áreas con unidades administrativas orientadas a objetivos estratégicos. Para cada estructura: (número de unidades administrativas orientados a objetivos estratégicos porque cumplen con los criterios de la lista de verificación y porcentaje definidos por el CED/número de instituciones sujetos)*100
Componente	Servidores Públicos profesionalizados	Áreas con recursos humanos profesionalizados Para cada área: (número de servidores públicos que cumplen con los criterios de la profesionalización [lista de verificación y porcentaje definidos por el CED]/número de servidores públicos sujetos)*100

Enseguida se debe determinar el ámbito de aplicación de indicadores (generales, o para toda la organización, especifico, o para un área determinada), precisando el grado de organización existente. Objetivos generales y específicos. Funciones y responsabilidades. Perfil de evaluación, directo, indirecto, delegado. Es en sí un diagnóstico que en forma de reporte debe detallar los puntos antes descritos, centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas, como se observa en el gráfico de abajo.

197 Elaboración propia con información de la Secretaria de la Función Pública (2012).

Esquema 7. Procesos de concertación de indicadores de gestión, desempeño y proyectos.[198]



El punto de Decidir es: se tiene como objetivo implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño en la Delegación y elegir la actividad y el programa con el cual se empezará el desarrollo así como las fases en las que se piloteará el módulo. El punto de Construcción tiene como objetivo buscar el consenso por parte de los mandos superiores de la Delegación, es decir, emprender un cambio en la manera de administrar. El de los Flujos-aplicación se refiere a verificar y evaluar los programas a cargo de las áreas responsables y elegir el programa para el cual se desarrollarán cada módulo. Una vez tomada la decisión es necesario que la Delegación revise los programas y dictamine cuáles son los prioritarios y/o estratégicos. Esta elección deberá ser notificada a la Unidad de Planeación que programará, junto con el grupo de trabajo de la Delegación, reuniones de asesoría para el desarrollo del mecanismo de trabajo del modulo.

Los Compromisos tienen como objetivo que la Delegación reconozca que el mecanismo para el diseño e instrumentación del Sistema de Evaluación del Desempeño es único; es decir, que todas las áreas de la Delegación que inicien el proceso deberán seguir la misma metodología, la cual se irá perfeccionando con base en las mejores prácticas de aquellos que hayan desarrollado e implementado el Sistema.

[198] Elaboración propia.

Se debe tener, así mismo, una Estimación de costos para el desarrollo en donde se precisará de las cifras financieras y presupuestales a afectar en la Delegación, sobre estos costos estimados, para el desarrollo del trabajo a emprender, se proporcionará información de experiencias previas y diseñar realizar prácticas para reducirlos. De esta manera la Delegación podrá identificar el monto de recursos que necesitará para el desarrollo.

Otro punto importante es la Formación del Grupo dentro del Consejo Evaluador del Desempeño que deberá estar encabezado por un responsable de cada unidad, función, subfunción, programa sustantivo, actividad o proyecto a incluir en el SED, quienes deberán consignar funciones específicas de cada una de las áreas y/o equipos (si cuenta con indicadores, administración de pruebas, estándares, etc.), para que colegiadamente se desarrolle un plan de trabajo con base en los pasos descritos en esta metodología, identificando tiempos y responsables de cada una de las actividades. Es indispensable que el grupo de trabajo tenga reuniones continuas para discutir los avances a nivel interno. La propuesta para determinar la calendarización deberá quedar como sigue:

Cuadro 23. Calendarización de concertación de indicadores de gestión de Evaluación del Desempeño.[199]

PASO	MES										RESPONSABLE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.- Decidir											Delegado en Cuauhtémoc
2.- Construcción											Responsables de Área
3.-Flujos-aplicación											Unidad de planeación
4.- Compromisos											Delegado y responsables de Área
5.- Estimación de costos para el desarrollo											Consejo Evaluador del Desempeño
6.- Formación del grupo de módulos y desarrollo del plan de trabajo											Consejo Evaluador del Desempeño

[199] Elaboración propia.

El tiempo de actividad para implementarlo se establece de la siguiente manera:

Esquema 8. Cronograma para la construcción de indicadores del SED.[200]

ETAPAS	ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN + Elaboración de oficios dirigidos a funcionarios. + Preparación de formularios para registrar la información.										
2	ESQUEMATIZACIÓN DE LOS INDICADORES + Preparar el contenido del instrumento de evaluación.										
3	REDACCIÓN + Redactar el borrador del instrumento de evaluación. + Elaborar gráficas de responsabilidades. + Formatos de evaluación de programas.										
4	APROBACIÓN + Revisión por parte del responsable de la evaluación + Hacer cambios y correcciones.										
5	+ revisión inicial-final										
6	Impresión y formalización de los indicadores para aplicación en unidades responsables.										
7	+ DISTRIBUCIÓN Y CONTROL + Distribución y calendarización de ejecución. + Registro de datos e información.										

La construcción de indicadores para evaluar, tanto los programas como a la organización, es un ejercicio de desarrollo particular de la Delegación Cuauhtémoc, como del resto de las demarcaciones. Ordenar su organización es una manera de mejorar los efectos positivos de la administración pública para la población avecindada y que transita por la misma, además de contribuir a ser una metodología tiene como propósito dinamizar y hacer oportuna la operación del proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos adscritos. Pretende, además, evitar que en la evaluación se presenten subjetividades como:

[200] Elaboración propia.

- Prejuicio personal, ya que por razones de preferencia, el evaluador tiende ocasionalmente a valorar muy alto o muy bajo; en otras palabras, el evaluador es parcial debido a la expectativa previa al desempeño.

- Efecto de halo. Este error se asocia por lo común con un prejuicio positivo y genera que el evaluador tienda a calificar muy alto, por algunos puntos fuertes que muestra el trabajador.

- Tendencia central. El evaluador muy rara vez califica las características de la persona en los extremos de la escala.

- Error lógico. El evaluador no entiende la responsabilidad o no puede traducirla al criterio de desempeño.

Lo anterior, a efecto de que los incentivos, monetarios y no monetarios, incidan en el mejoramiento de las actitudes y aptitudes de los servidores públicos en el desarrollo de las tareas encomendadas.

4.6. Evaluación periódica como método para superar las ineficiencias y la inobservancia legal en el gobierno delegacional.

La anterior propuesta, si bien no se centra en los resultados del cuestionario mostrados en el Capítulo 3, debe manejar los aspectos políticos-administrativos que circundan el ejercicio del poder público y democrático en la Delegación Cuauhtémoc, ciertamente no ajenos a las demás delegaciones del Distrito Federal. Su concepción e instrumentación debe componer aspectos de índole estratégica, tal como lo determinaba al Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-20012, un gobierno de izquierda que busca resolver la desigualdad, con estructuras más horizontales que verticales, con fomento a la cultura política de la participación ciudadana en la evaluación de la gestión

pública, pero con orientación clara, con metas definidas y capacidad institucional.[201]

Los rasgos de esa institucionalidad serían:

a) Servidores públicos profesionales y con liderazgo

b) Técnicas administrativas que mejoren la relación de satisfacción con los usuarios de los servicios.

c) Capacidad para la respuesta pronta a demandas de la ciudadanía.

d) Un componente de corresponsabilidad entre gobierno y ciudadanía para incorporar propuestas que generen beneficios mutuos, tanto económicos como materiales.[202]

Los beneficios para tal tipo de acciones no son ni de cerca, rápidos, continuos y/o aceptados de una vez, pero sí deben ser insoslayables y debidamente avalados por las fuerzas políticas dentro de la Delegación, el romper con ese círculo de complicidades para la inacción pretende erradicar el sostenimiento y la continuidad de prebendas y beneficios personales.

[201] Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012. Pp. 9-12.

[202] En el caso que ocupa a la administración del Partido de la Revolución Democrática (PRD), se acostumbró rápidamente a operar políticamente, dejando, en algún caso, la atención de los asuntos públicos y sociales en segundo plano. En tal dimensión, la formación de cuadros burocráticos altamente especializados no acaba de delinearse, se premia y es duro reconocerlo, la lealtad política antes que el mérito, la formación académica o la experiencia laboral. En tal sentido, la actual administración de la Delegación Cuauhtémoc, aceptando algunos padecimientos organizacionales, requiere de una estrategia muy atinada para ir orientando los proceso de educación, motivación, sensibilización para el cambio, capacitación e involucramiento en todos los procesos de una nueva administración pública guiada bajo los principios del interés público, de la eficacia, la eficiencia, la productividad, la rendición de cuentas, la transparencia y de la calidad. En MARTÏNEZ Martínez, Francisco (2013) “El gobierno electrónico en la Delegación Cuauhtémoc. La transparencia en la gestión pública” En *Revista del IAPEM* Nª 86, Septiembre-Diciembre, pág. 130.

La permanencia y periodicidad de la Evaluación del Desempeño, por lo tanto, se finca en tres indicadores generales:

a) Si el proyecto se contempló en tiempo y según la planificación.
b) Si se realizó dentro del presupuesto contemplado.
c) Si cumplió con los requerimientos de los usuarios.[203]

A partir de esas tres clasificaciones podemos construir la periodicidad de la implementación del Desempeño para la Delegación Cuauhtémoc.

Cuadro 24. Proceso y periodicidad de la implementación de la Evaluación del Desempeño.[204]

	2009	***2009-2010***	***2011***	***2012***
Exitoso	Demasiado pronto para evaluar el desempeño. La definición de los indicadores de Evaluación apenas concluyo, y hay muy poca evidencia para medir resultados.	Primera aplicación. Al inicio del segundo semestre de la gestión del gobierno delegacional. Hay suficientes elementos para contrastar el clima laboral y los elementos de trabajo en equipo a partir de valores administrativos.	Ampliamente exitoso. La mayoría de los servidores públicos lograron sus objetivos y se apegaron a los indicadores de evaluación planteados originalmente	Éxito total. Todos los servidores públicos cumplieron sus metas y desarrollaron sus actividades apegados a lo definido en los objetivos generales de la Delegación.
Cuestionable			Éxito parcial/Fracaso parcial. Algunos de los objetivos se cumplieron pero otros no; o bien, hubo resultados indeseables de significación del desempeño del servidor público.	Ampliamente fallido. Se lograron alginas metas, pero la mayoría de los servidores públicos se vieron limitados en la consolidación de sus objetivos y el clima laborar es adverso y los resultados de la institución son indeseables de relevancia.
Fracasado				Fracaso total. Nunca se implemento la

[203] Ver a GARZA-Cantú, Mariano (2010) "El fracaso de los proyectos TIC. Una historia por contar" en *Política Digital publicación de Nexos*, núm. 56 junio/julio, México DF, http://www.cuauhtemoc.df.gob.mx/trans/14/iii.php
[204] Elaboración propia a partir de Garza-Cantú, Mariano (2010), "El fracaso de los proyectos tic. Una historia por contar", en *Política Digital***,** pp. 8-9.

				Evaluación del Desempeño, o se abandono de inmediato, o se utilizó pero sin cumplir con los objetivos que se habían fijado.

Los esquemas de evaluación no tienen un fácil esquema de fechas para el gobierno, sin embargo, en concordancia con los periodos para informar e informarse de la marcha de la gestión del gobierno se precisa introducir datos que estimulen y conduzcan de manera efectiva a evaluar. Si por ejemplo se hace el traslado de poderes a partir del mes de octubre, se deberá planear desde ese instante la programación de actividades tendientes a que la nueva administración pueda tener el tiempo suficiente para priorizar los tiempos para definir la selección de la estructura y la consolidación de los parámetros que habrán de ser las guías de acción del gobierno delegacional. Tomando en cuenta los periodos de informes que rinde el jefe delegacional se hace la estrategia para saber internamente el orden y el ánimo de los servidores públicos de estructura.

Es viable y recomendable que sea en el periodo previo a cada informe de gobierno delegacional, quizá un mes es tiempo suficiente para efectuar la evaluación del desempeño, en un ánimo de empatar lo que se dice, con el sustento y la confianza de saber cómo están cumpliendo cada unos de los servidores públicos sus respectivas áreas de responsabilidad.

Otro esquema que se deberá complementar es el Programa de Desarrollo Delegacional, mismo al que se incluyan los datos y las pretensiones de la Evaluación del Desempeño, en concordancia con los planes federales, y del Distrito Federal, este documento rector es el que indica las pautas jurídicas y metodológicas para el desarrollo de una cultura que en principio debe partir de la autoevaluación por parte de las áreas responsables que usan y manejan recursos públicos y que son, con su actuar, las que construyen el entramado institucional, que dan impacto a las políticas públicas. Por otro lado, la manera en que se debe

trabajar, la misión y la visión, los objetivos y las metas que se pretenden, y en sentido más estricto, el apego a las necesidades reales de la demarcación y su atención. Lo anterior, debe ser sopesado con un adecuado conocimiento de las fortalezas y debilidades de la estructura administrativa y sus cualidades con respecto al manejo de los servidores públicos operativos, que representan casi el 70% del grueso de esa gran estructura que es la administración pública delegacional.

El éxito de una gestión de gobierno, finalmente, depende de que tan oportuna es la administración pública local para contar con un sistema de indicadores que evalúen el desempeño de los programas y políticas públicas y su impacto en el exterior, así como otro sistema de indicadores que nos diga cómo se comporta la estructura administrativa, su efectividad en la operación, pero ante todo en la sensibilización para el manejo cotidiano de los programas de desarrollo y su papel en la buena marcha de éstas políticas públicas.

Es pertinente destacar que los indicadores que miden el desempeño sólo son efectivos en la medida que se conoce su naturaleza y su finalidad, pero sobre todo cuando se publican independientemente del resultado que se obtuvo en el cumplimiento de las metas. Esto a razón de que los resultados de la evaluación del desempeño deben ser siempre evaluados por el Consejo Evaluador para que complemente todo el cuadro contextual de la evaluación al que habrán de incorporarse nuevas disposiciones y recomendaciones tanto normativas como de disciplinarias y de estímulo al grupo y al individuo.

Así resulta indispensable que los temas se analicen para que los programas y las políticas públicas puedan permanecer, incrementarse y/o modificarse, ello en un sentido altamente práctico y sobre todo para procurar aumentar la eficiencia y eficacia de los servidores públicos de la Delegación.

Los mecanismos de evaluación, concluyendo, deben ser aquellos que partan del auto-diagnóstico y de la contextualización del entorno, mismos que no son otros más que los definidos por el entorno interno y externo, esto para saber cómo son y cómo se comportan los individuos en la demarcación y ante la demarcación, con sus simbolismos, sus mitos, creencias y formas de estimar cada uno de los valores administrativos y de trabajo. Es entonces un ejercicio personal y único que no se parece a otro, dado que la versión y realidad que tiene la Delegación Cuauhtémoc es única, por ello estos esquemas de evaluación del desempeño parten de la realidad vivida ahí y no en otro entorno. Difícil sí, pero es un acierto cuando se construye de esa manera.

En este aspecto, el ejercicio que se realizó en el cuestionario para saber Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se significó como un ejercicio preciso, paralelo a la ejecución de los planes y los programas, pero sobre todo como un ejercicio eficiente y honesto del presupuesto público y a una manera para saber cómo ajustar el camino, cuando se observe necesario. También para tener elementos para el control de acciones y resultados y, sobre todo, contar con una información clara, oportuna, capaz de ser utilizada para la rendición de cuentas, la planeación estratégica y la evaluación organizacional del desempeño del servidor público. Es una herramienta que se construye y se constituye como una instrumento institucional que proporciona a la administración pública, y a la sociedad en su conjunto, los elementos que pueden conducir a una mejor gobernabilidad y, quizá más trascendente, a una mejor democracia.

CONCLUSIONES

La profesionalización es un ejercicio práctico, inmerso y condicionado por los valores administrativos de responsabilidad, compromiso y capacidad manifiesta de conocimiento del contexto interno, administrativo orgánico y externo socio espacial, económico, político y cultural. Por lo que se vuelve en una condicionante de desarrollo en cada entorno.

De la ausencia de estructuras profesionales y de profesionistas se deriva un escenario con marcada tendencia a la irresponsabilidad y al manejo opaco y patrimonialista de los recursos de la administración pública. Organizacionalmente, tanto la pública y privada requieren de su modernización cada vez con más regularidad, y se precisa la búsqueda permanente de fundamentos teórico-metodológicos, estrategias y mecanismos administrativos para organizarla. Esto porque la institucionalización es una construcción teórica y práctica en la que se aprende y se generan conocimientos y se fortalecen valores y normas.

Concluyo que si no se conoce, y no hay medios para aprender de la organización, con métodos y vías como la evaluación del desempeño, aunque se mantengan estructuras afincadas en preceptos legales y técnicos, la atención y papel en la cogeneración de democracia será mínimo. La integración de presupuestos conceptuales y prácticos en la toma de decisiones de gobierno sólo tienen impacto cuando hay claridad en la capacidad instalada en la administración pública, de otra manera solo es demagogia.

Podemos razonar que los fuertes contrastes en la configuración socioeconómica de la población hace al entorno dinámico y conflictivo, pero también rico y vasto en experiencias de pluralidad y participación social, en ejercicios de convivencia en los que media la cultura y la memoria histórica, sin embargo, desprovista de atención a cada expresión y demanda suya, en buena medida debido al esquema de cooptación y adherencia política a una izquierda con indefiniciones y carente de un claro programa de atención político que

suponga medidas favorecedoras a la ciudadanía residente y la de paso. Es esa la razón de que los esfuerzos de casi quince años de gobiernos del PRD, no permearon lo suficiente.

Una conclusión al capítulo dos es la referida sobre la historia reciente de la Delegación Cuauhtémoc en el nuevo marco político administrativo del DF, es demasiado joven y falta la irrupción de la ciudadanía como contrapeso real y participe de los ejercicios de evaluación tanto tradicional (presupuestos), el destino de estos (políticas) y de las plantillas de servidores públicos en su trato directo y personalizado (ventanillas). Habrá que esperar esos nuevos escenarios.

La realidad es que, con un poco de riesgo puedo afirmar, un mal común en las administraciones de este país, a nivel local, estatal y federal, no existan un método y modelo de premios y sanciones derivado de la aplicación de una evaluación al desempeño, pero no al presupuestal o de programas, sino al compromiso y al resultado al interior del grupo administrativo por el servidor público.

En las delegaciones del Distrito Federal la vertiente presupuestaria de profesionalización se empieza a manifestar cuando se empiezan a elegir, mediante el voto, al gobierno central y el de las demarcaciones. El diseño para el gobierno de la ciudad ha transitado entre medidas de austeridad y de innovación en la aplicación de recursos para programas asistenciales y proyectos de movilidad urbana, control del medioambiente, infraestructura y mobiliario urbano, entre varios más. En este movimiento las delegaciones quedan asincrónicas, no hay una condición que sujete la evolución de la administración central paralela a la de cada demarcación. El desarrollo de medios de profesionalización son pocos, no hay una sola mención en estos de procesos de mejora institucional a partir de medidas de innovación, criterios de planeación adecuados o condiciones técnicas para dar sentido a sus decisiones. Tampoco hay indicadores claros, estándares concretos de atención; se requiere allanar el camino para dar paso a una

interlocución más amplia, fuera de los tiempos electorales y con diagnósticos diseñados para avanzar. De otra manera las delegaciones del Distrito Federal continuarán brindando servicios y regirán el control de ciertos aspectos locales de atención socio urbana y cada vez se acercarán más a una realidad que asfixia a los gobiernos delegacionales a través del descredito social y la desorganización de sus estructuras internas.

Concluir que se debe transitar hacia el diseño y la configuración de los manuales de puestos, pero efectuados entre cada administración delegacional, es decir, colegiadamente no es presuntuoso. Este diseño, sin embargo, no debe ser impuesto por la Secretaria de la Contraloría y por la Oficialía Mayor del Distrito Federal sino que se puede efectuar un consenso que unifique criterios y de sustento a una mejora de sus administraciones, habida cuenta que el manejo de la información y las necesidades que requiere cada una lo saben los servidores y políticos de este nivel de gobierno.

El impulso de la olvidada Ley del Servicio Civil del Distrito Federal debe retomarse en este ámbito de la administración pública local, ya que con las modificaciones a las leyes electorales, a partir de 2018, habría la posibilidad de reelección continua por dos trienios y la ciudadanía, posiblemente, apoyaría su continuidad. Al final, una manera mejor de credibilidad y legitimidad se centra en ofrecer gobiernos con alto sentido de responsabilidad y calidad profesional. Así la evaluación del desempeño se construirá con cauces de ley y con posibilidades de hacer de que en su implementación cada servidor público adquiera valores y compromisos al tener claro los indicadores de desempeño, valores administrativos por desarrollar y una proclividad al reforzamiento institucional, que dé a éste un currículo y una trayectoria por ofrecer y destacar.

Finalmente matizo la necesidad de una reforma político administrativa para el Distrito Federal y sus delegaciones. Eso, sin embargo, conlleva mayores responsabilidades para el nivel central y delegacional, empero, en caso de su

inviabilidad legislativa, la inamovilidad debe quedar atrás. Se debe avanzar en la aplicación de un método para Evaluar el Desempeño dentro de los gobiernos locales, como el de la Cuauhtémoc. Esto también es propuesta para la construcción de una visión de complementariedad para ir subiendo peldaños en la construcción de mejores estructuras administrativas, se trata de un enfoque de calidad cuya característica es la mejora de los servicios a través de procesos mejor diseñados.

Concluyo que, si bien en la actualidad la organización público gubernamental en el ámbito federal es la más vigilada en cuanto al ejercicio de los recursos, ello no ha impregnado hacia la vida estatal y municipal, y menos local, como el caso de la Delegaciones en el Distrito Federal, pero en todo caso, el proceso aún es altamente centralizado, discrecional y con una carga de secrecía en el uso de recursos disponibles para el poder ejecutivo.

Quizá es tiempo de actuar ya, mejorando nuestra visión, "autóctona" diríamos, para ir construyendo paso a paso, con avances, retrocesos y más avances firmes. La cultura de la Evaluación no debe ser programática sino cercana a la persona, con mayores fuentes de conocimiento que den pautas correctas para corregir a tiempo la aplicación de los recursos públicos.

La pretensión no es desmerecer los esfuerzos de mejora organizacional implementado desde el gobierno central del Distrito Federal, pues lo que consta en la investigación es que hay un ejercicio faltante de reforzamiento institucional en la actividad formulada en el marco de la ley y en los documentos jurídicos que organizan a la administración pública delegacional de la Cuauhtémoc, y del resto de las delegaciones. Por tanto, desde la formulación de la hipótesis central mantengo firme que el clima organizacional es una manera de encontrar elementos administrativos en cada servidor público de valía y trascendencia dados sus conocimientos y habilidades en materias específicas como las presupuestales, financieras, de manejo de grupo, de comunicación política y social, entre otras. Al

final se trata de integrar herramientas dentro del clima organizacional para evaluar el desempeño y utilizarlo como reforzamiento e impacto trascendente en los recursos humanos y su integración eficiente en las diferentes organizaciones de la administración pública.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA Romero, Miguel (2000) ***Teoría general de derecho administrativo. Primer curso***, 15ba. Ed., México, Porrúa.

AGUILAR Villanueva Luis, (1982) ***Política y racionalidad administrativa***, México, INAP, México, p. 24.

AGUILAR, Luís F. "La importancia del establecimiento del Servicio Profesional Público de Carrera en México" en Aguilar, Luís F Coord. (2003) ***Profesionalización del Servicio Público en México. Hacia la innovación y la democracia.*** México, Universidad Iberoamericana.

ARBONÍES, A.L. (2001) ***Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*****,** Bilbao, España, Cluster del Conocimiento.

ARELLANO, David (2003) "Profesionalización de la administración pública en México: ¿De un sistema autoritario a un sistema meritocrático rígido? En Arellano, David; Egaña, Rodrigo (2003) ***Retos de la profesionalización de la función pública.*** Venezuela, CLAD.

_____ (2004). *NGP: ¿Dónde está lo nuevo? Bases para el de bate de la reforma administrativa.* en ARELLANO, David [coord.], ***Más allá de la reinvención del gobierno*****.** México, Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), Miguel Ángel Porrúa.

_____, Enrique Cabrero y Arturo Del Castillo, (Coords.) (2000) ***Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental.*** México, CIDE-M.A. Porrúa.

ARENDT, Hannah (1999), ***De la historia a la acción,*** Barcelona, España: Paidós.

BARRERA Zapata, Rolando (2001). *¿Y la reforma de la burocracia?.* En *Revista* ***IAPEM ,*** Estado de México: septiembre-diciembre 2001, Núm. 50.

BARZELAY, Michel (2000) ***Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública.*** México, CNCPyAP-FCE.

BIZBERG, Ilan (2003) "Estado, organizaciones corporativas y democracia" en Aziz, Alberto (Coord.), ***México al inicio del siglo XXI. Democracia, ciudadanía y desarrollo****.* México, CIESAS-Miguel Ángel Porrúa.

BONNIN, Jean Charles (2004) ***Principios de Administración Pública***. México, FCE.

BORRAD, Bernard, (1997) ***Strategic Thinking for Information Technology***. Nueva York, John Wiley.

BOZEMAN, Barry (1998) ***Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas***. México, FCE-CNCPyAP.

BRANCHE, Alan P. y Rummler, Geary P. (1993), "Process Improvement and Management in Service Organizations: Managing the White Space on the Organization Chart", ***Handbook for Productivity Measurement and I mprovement***, Portland Oregon, Christopher, William F. and Thor, Carl G. editors, Productivity Press.

BUGLER, Daniel. T. y Bretschneider, Stuart (2000) "El Impulso de la Tecnología o la Realización del Programa: el Interés en Nuevas Tecnologías de Información dentro de las Organizaciones Públicas". En: Bozeman, Barry (coordinador). ***La Gestión Pública. Su situación Actual.*** México, FCE.

CABRERO, Enrique (2003). "*Políticas de modernización de la administración pública municipal. Viejas y nuevas estrategias para transformar a los gobiernos locales.* En ***Documento de trabajo.*** México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.

CALÁS, Martha b. Smircich, Linda (1999). *¿Y después del modernismo? Reflexiones y direcciones tentativas.* en ***Reflections and Tentative directions.*** Academy of Management Review.

CANO Valle, Fernando. SURUWATARI Zavala, Garbiñe (2010) ***La autonomía de gestión de los institutos nacionales de salud.*** México, IIJ-UNAM.

CASANOVA. M. A. (1998). ***La evaluación educativa.*** México, Biblioteca para la Actualización del Maestro, México, SEP-Muralla.

CASO Raphael, Agustín (2011). "El presupuesto basado en resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SE4) en México: una propuesta para entidades federativas" en RAMOS, José María, Sosa, José; Acosta, Félix (Coord.). ***La evaluación de políticas públicas en México.*** México, INAP-Colegio de la Frontera Norte.

CASTELL, M., (1997/1996) ***La era de la información. Economía, cultura y sociedad.*** *Vol. I La sociedad red*, Madrid: Alianza.

_____ (2001/2000) “Tecnología de la información y capitalismo global”, en Giddens, A. y Hutton, W. (eds.): ***En el límite. La vida en el capitalismo global,*** Barcelona: Tusquets.

CHÁVEZ Presa, Jorge A. (2002). ***Para recobrar la confianza en el gobierno. Hacia la transparencia y mejores resultados con el presupuesto pública*****.** México**,** FCE.

CHIAVENATO, Idalberto (2001*)* ***Administración. El Proceso Administrativo.*** México, Mc Graw-Hill. 3ra. Ed.

_____ (2000). ***Administración de Recursos Humanos***. México, MacGraw-Hill, 5ta Ed.

CHRISTENSEN, Tom; Laegreid, Per; Ronesskjell, Paul G.; Rovik, Arne (2012) “Teoría de la organización para el sector público” en Cabrero, Enrique (comp.) ***Administración pública***. México, BBAP-DF.

CORNELLÁ, A., (2000) ***En la sociedad del conocimiento la riqueza está en las ideas.*** Barcelona, ESADE.

CORTÉS Ceballos, Gabriela (1990) “La importancia profesional en el desempeño de la función pública”. En ***Revista de Administración Pública***, No. 76, enero –abril, pp. 126-127.

CROZIER, Michel, (1969) ***El fenómeno burocrático.*** Buenos Aires, Amorrortu.

CRUZ Villalobos, Osvaldo (2009) ***El servicio profesional de carrera y los cambios de la Gestión Pública de México.*** Toluca, México, IAPEM.

CULEBRO Moreno, Jorge E. Barragán Fernández, Omar (2014) “La Metodología del Marco Lógico en la administración pública federal. Nuevas formas de regulación para el control estratégico” en ***Revista Espacios Públicos,*** vol. 17, núm. 40, Estado de México, mayo – agosto.

DAHL, Robert A. Lindblom, Charles E (1972**) *Política, economía y bienestar: la planificación y los sistemas político-económicos reducidos a procesos.*** España, Paidós.

DE FARIA, Mello (2012), ***Desarrollo organizacional. Enfoque integral.*** México, LIMUSA.

DE LA ROSA Vázquez, María Elena (2010) “Dar autonomía a las delegaciones y luego iniciar una auténtica reforma política en el DF”. En revista ***Metrópoli*****.** N° 2782, septiembre.

DEL CASTILLO, Arturo (2007). “Problemas en la acción gubernamental: organizaciones y redes de actores” en ARELLANO, David, Cabrero, Enrique, Del Castillo, Enrique (Coord.) (2007) ***Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental.*** México. Porrúa- CIDE.

DiMAGGIO, G y Powell, R (1999) ***El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.*** México, CNCPAP-FCE-UAEM.

DiMAGGIO, Paul J. y Walter W. Powell (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". ***American Sociological Review,*** Vol. 48(Abril).

DROR, Yehezkel (1996) ***La capacidad de gobernar*****.** México, FCE.

ECHEVERRIA, J. (1999) “El empleo en la sociedad de la información”, en ***Actas del Congreso Internacional del Trabajo,*** Bilbao, España, SPRI.

ESCALANTE, Fernando (1993), ***Ciudadanos Imaginarios,*** México, El Colegio de México.

ESCORSA, P. y Maspons, R., (2001) ***De la vigilancia tecnológica a la inteligencia .***

ESQUIVEL, Edgar, González, Marco; Torres Medina, Javier y Jiménez, Omar. (2008**)** ***La republica informal. El ambulantaje en la Ciudad de México.*** México, ITESM-Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de la Ciudad de México-Miguel A. Porrúa.

GUERRERO, Omar (2010) ***La administración pública a través de las ciencias sociales.*** México F.C.E.

HERBERT, Simon, (1988) ***El comportamiento administrativo.*** Buenos Aires, Argentina, Aguilar Ediciones.

HERRERA Pérez, Agustín (2007). ***La administración pública competitiva y el proyecto de desarrollo.*** México, Flores Editor.

ILPES-CEPAL (2002) ***Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica.*** Santiago de Chile, Naciones Unidas.

JACOBY, Henry (1976), *La burocratización del mundo,* Siglo XXI, México. KEANE, John (1992) ***La vida pública y el capitalismo tardío. Hacia una teoría socialista de la democracia.*** México, Alianza Editorial.

JÉROME Monnet, Juliette Bonnafé (coord.) (2010). ***El ambulantaje en la Ciudad de México: investigaciones recientes.*** México, Editorial UNAM-Programa Universitario de Estudio sobre la Ciudad.

KEANE, John (1992) ***La vida pública y el capitalismo tardío. Hacia una teoría socialista de la democracia.*** México, Alianza Editorial.

KLISBERG, Bernardo. (Comp) (1994) ***El rediseño de un Estado. Una perspectiva internacional.*** México, INAP- FCE,

KLITGAARD, Robert (1994) ***Controlando la corrupción.*** Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

LAUFER, Romain y Burlaud, Alain (1989) ***Dirección pública: gestión y legitimidad.*** Madrid, España, Ministerio de las Administraciones Públicas.

LIKERT, Rensis y Jane Gibson Likert. (1986). ***Nuevas formas para solucionar conflictos.*** México, Trillas.

MARCH, James G y Herbert A. Simon (1977) ***Teoría de la organización.*** Barcelona, España, Ariel.

MARTÍNEZ Martínez, Francisco (2008) "El Servicio Electoral Profesional en el Estado de México: Un recuento de las implicaciones electorales 2003-2006" en ***Revista Espacios Públicos,*** N° 21, noviembre. ISSN: 1665-8140.

_____ (2013) "El gobierno electrónico en la Delegación Cuauhtémoc. La transparencia en la gestión pública" En *Revista del* ***IAPEM*** Nª 86, Septiembre-Diciembre.

MARTÍNEZ Puón, Rafael (2003*).* ***La profesionalización de la administración pública en México: dilemas y perspectivas.*** Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública (Españ1).

MARTÍNEZ, Chávez Víctor Manuel (2010). ***Diagnóstico administrativo holístico.*** México, Trillas.

MATURANA, Alonso y R. y Santos, J., (2001) "Gestión de las personas por competencias, gestión del conocimiento por competencias y gestión del cambio basado en el aprendizaje: un enfoque integrado", en ***Actas del VI Congreso de Capital Humano,*** Madrid, 17-19 de abril.

MEJÍA Lira, José (2000) "Modernización de la administración pública mexicana". En ***Revista de Administración Pública***, Núm. 100, México, D.F.

MÉNDEZ, José Luís (2003). “La Profesionalización del Estado Mexicano: Esperado al nuevo Godot” en Aguilar, Luís F Coord. (2003) ***Profesionalización del Servicio Público en México. Hacia la innovación y la democracia. México.*** Universidad Iberoamericana.

MERINO, Mauricio (1996) "De la Lealtad Individual a la Responsabilidad Pública". en ***Revista de Administración Pública*** N° 9, INAP.

OROPEZA López, Alejandro (2005) ***La evaluación de la función pública en México.*** México Plaza y Valdez.

OSLAK, Oscar (2003) “La profesionalización de la función pública en el marco de la nueva gestión pública”. En ARELLANO, David ***Retos de la profesionalización de la función pública.*** Caracas, Venezuela, AECI/MAP/FIIAP.

PACHECO, Juan; Castañeda, Widberto y Hernán, Carlos (Comp.) (2002*).* ***Indicadores Integrales de Gestión.*** Colombia, Mc Graw Hill.

PAZ, Octavio (1979) ***El ogro filantrópico.*** México, México, DF, Joaquín Mortiz.

QUIROGA Leos, Gustavo (1988). ***Organización y métodos en la administración pública.*** México, Trillas.

REPOLI, Jerónimo (2008). ***Practicas significantes. La ciudad desde la comunicación.*** México ENAH-INAH.

ROSIQUE Cañas, José Antonio (2003) ***Megalópolis y gobernabilidad en el México Central,*** México, UNAM-FCPS.

SÁNCHEZ Castañeda, Alfredo (2007) La capacitación y adiestramiento en México: regulación, realidades y retos”. En ***Revista Latinoamericana de Derecho Social,*** Núm. 5, Julio – Diciembre.

SÁNCHEZ Gonzáles, José Juan. (2007) ***Estudio de la Ciencia de la Administración.*** México, IAPEM-AIPQROO-Miguel Ángel Porrúa.

SÁNCHEZ González, José Juan ((2013) “Reforma administrativa para consolidar la reforma política en el DF**”,** ponencia presentada en el *Foro “**Hacia la Reforma y Autonomía política del DF”*** organizado por la Comisión Especial para la Reforma Política del DF. Mesa de Trabajo 1 Rediseño de la Administración Pública del DF.

SÁNCHEZ González, José Juan (2001) ***La administración pública como ciencia: Su objeto y su estudio.*** México, IAPEM-Plaza y Valdés.

SERRA Rojas, Andrés (1985) ***Derecho administrativo.*** 13ª ed., México, Porrúa.

STONER, James A. y Frememan, R. Edward (1996). ***Administración*** 6ª. Ed, México, Prentice Hall Hispanoamericana.

TAME, Isaac (2010) "Delegaciones del DF Atribuciones y facultades necesarias para un buen gobierno" en *Revista* ***UAM-I***.

TORRES Rivas, Edelberto (1993) "América Latina. Gobernabilidad y democracia en sociedades en crisis". En ***Nueva Sociedad.*** Caracas, Venezuela, Núm. 128.

UVALLE Berrones, Berrones. (1996). ***La responsabilidad política e institucional de la Administración Pública*** Mexico, IAPEM.

UVALLE Berrones, Ricardo (1998). ***Las transformaciones del Estado y la Administración Pública en la Sociedad Contemporánea.*** México, IAPEM-UAEM.

_____(2006), "Las políticas públicas en el gobierno de la democracia.", en León y Ramírez, Juan Carlos *et al.* (2006), ***Ciudadanía, democracia y políticas públicas,*** México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM.

_____(2013) "Rediseño a la Administración Pública del Gobierno del DF**",** ponencia presentada en el *Foro* ***"Hacia la Reforma y Autonomía política del DF"*** organizado por la Comisión Especial para la Reforma Política del DF. Mesa de Trabajo 1 Rediseño de la Administración Pública del DF.

WARREN, Marc (2001) ***Democracy and Asociation***, Oxford, Princenton University.

ZAMORA Macorra, Mireya y Cruz Flores, María Adriana (2012). "La importancia de la valoración del trabajo en un grupo de conductores de carga". ***En Enseñanza e Investigación en psicología*****.** Vol. 17, Núm. 1:209-220, enero-junio, UAM-X.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

BLONDIN, A. (1999) ***Investir dans la technologie: le monitoring et l'intelligence compétitive,*** en www.medium.com.

Censo de población en situación de calle “Tu también cuentas, Censo 2010-.***Instituto de Asistencia e Integración Social del DF (IASIS)***

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H Cámara de Diputados, con datos del PDUD. Índice de Desarrollo Humanos 2009.

Contraloría General del DF (2010). ***Programa de Monitoreo y Evaluación del Desempeño Gubernamental*** *(PROMOEV1)*. Gobierno del DF.

GARZA-Cantú, Mariano (2010) “El fracaso de los proyectos TIC. Una historia por contar” en *Política Digital publicación de* ***Nexos***, núm. 56 junio/julio, México DF, http://www.cuauhtemoc.df.gob.mx/trans/14/iii.php.

Gobierno del DF, Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Planeación Financiera, Secretaría de Educación, Fideicomiso de Educación Garantizada, 2013.

GONCALVES, A. (1999). ***Dimensiones del clima organizacional.*** Revisado el 20 de mayo de 2015 y ddisponible en World Wide Web:http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm. SCHNEIDER, B. (Ed.) (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

http://www.alaingarcia.net/conozca/df-delegados-2006.htm

http://www.alaingarcia.net/conozca/df-delegados-2006.htm

INEGI Censo Nacional de Población. Resultados definitivos 2010

_____.Información Nacional, por entidad federativa y municipios, Cuauhtémoc, DF. 218 Indicadores principales del Banco de Información INEGI. Consultado el 20/mayo/2015. World Wide Web http://www3.inegi.org.mx/sistemas/componentes/mapa/default.aspx

_____Información Nacional, por entidad federativa y municipios, Cuauhtémoc, DF. 218 Indicadores principales del Banco de Información INEGI. Consultado el 20/mayo/2015. World Wide Web http://www3.inegi.org.mx/sistemas/componentes/mapa/default.aspx

MEJÏA Lira, José (2005). “La evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados. La práctica de la evaluación en el ámbito público mexicano”. ***Reforma y democracia.*** *Revista del CLAD*, 2005, Caracas, Venezuela, disponible en la World Wide Web: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0053504.pdf. p 7.

NAVAL WAR COLLEGE (2009) Syllabus for the ***"National Security Decision Making Course"*** (17 August 2009 – 29 October 2009). College of Naval Command and Staff Naval Staff College. NWC (Naval War Colleg5). Newport, EUA. Pág. 26 (B-12). Documento revisado el 20 de mayo de 2015 disponible en la World Wde Web <http://198.7.238.201/academics/courses/nsdm/documents/NSDM%20Fall%202009%20CNCS-NSC%20Syllabus.pdf>.

OSPINA, Sonia (2000). ***Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano.*** *Congreso Internacional del CLAD* sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, del 24 al 27 de octubre, Santo Domingo, República dominicana. World Wide Web: http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/019-febrero-2001-1/evaluacion-de-la-gestion-publica-conceptos-y-aplicaciones-en-el-caso-latinoamericano.

PELÁEZ, Amílcar Andrés (2005) ***Las Universidades y la Reforma del Estado:*** La Importancia de Formar Administradores Públicos. Revista Electrónica Nº6 de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Católica del Uruguay. Agosto de 2005. ISSN 1510-9453. Artículo basado en la ponencia presentada en el III Encuentro Nacional (II Encuentro Internacional) de Universitarios en Dirección y Administración. Montevideo, 18 y 19 de Agosto de 2005. Documento revisado el 20 de mayo de 2015 disponible en la World Wide Web: <www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/Revista6/articulos/Pelaez.pdf>.

Reporte Trimestral 2012. ***Delegación Cuauhtémoc Sistema del Programa de Monitoreo y Evaluación del Desempeño Gubernamental***. Disponible en la World Wide Web http://www.cgma.df.gob.mx/work/sites/cgma/docs/reportes/trimestrales2012_2/delegaciones/DelegacionCuauhtemoc.pdf

Sistema Nacional de Información Estadística Educativa: SEP**.** Tipo educativo: educación básica; nivel educativo: primaria y secundaria; entidad: DF. Visita en la World Wide Web 20/mayo/2005 http://planeacion.sep.gob.mx/principalescifras

_____***.*** Tipo educativo: educación media; nivel educativo: bachillerato; entidad: DF. Visita en la World Wide Web 20/mayo/2005 http://planeacion.sep.gob.mx/principales

_____**.** Tipo educativo: educación media; nivel educativo: bachillerato; entidad: DF. Visita en la World Wide Web 20/mayo/2005 http://planeacion.sep.gob.mx/principalescifras

LEYES, PROGRAMAS.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 2015.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. Acuerdo por el cual se expide los Lineamientos para la evaluación del Desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal. Lunes 2 de mayo de 2005.

Estatuto de Gobierno del DF 2015

Gaceta del DF de 31 de enero de 2012 N° 1279 Tomo I

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Ley Orgánica de Administración Pública Federal.

Programa Delegacional de Desarrollo Urbano para la Delegación Cuauhtémoc 2007-2008.

Programa General de Desarrollo del DF 2007-2012.

Reglamento Interior de la Administración Pública del DF (2012).

Ley General de Educación, Secretaría de Educación Pública, 1993.

ANEXOS

Anexo 1. Organizaciones políticas en la Delegación Cuauhtémoc.

EN LOS CASOS SIGUIENTES, EL CONSEJO GENERAL DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DF APROBÓ SU REGISTRO COMO AGRUPACIONES POLÍTICAS LOCALES, EN SESIÓN PÚBLICA DE FECHA 25 DE OCTUBRE DE 1999.			
AGRUPACIÓN POLÍTICA LOCAL	**NOMBRE Y CARGO**	**DOMICILIO/TEL./FAX/MAIL**	**CORRIENTE IDEOLÓGICA U ADSCRIPCIÓN POLÍTICA (P.P.)**
MUJERES INSURGENTES	**Lic. Beatriz Gallardo Macías** Ex Presidenta de la Comisión Ejecutiva	Calle Rafael Rebollar N° 25, Colonia San Miguel Chapultepec, C.P.11850, Delegación Miguel Hidalgo. 52-73-45-94 mujeresinsurgentes@hotmail.com	Dice ser una agrupación política formada por ciudadanos sin diferencias de edad condición social, religión, ocupación, sexo, en donde predominan las mujeres que con independencia de origen , luchan y combaten por trasformar su vida cotidiana, social, económica, política y cultural en su entorno vecinal, delegacional y de su gran ciudad. Dirigente del Comité Delegacional en Cuauhtémoc Adriana Torres Reyes
PROYECTO CIUDADANO	**Lic. Julio Zamora Bátiz** Ex Presidente del Comité Ejecutivo General	Av. Nuevo León No. 209, int. 301, entre Av. Baja California y Benjamín Franklin (Eje 4 Sur), Col. Hipódromo Condesa, CP 06100, Delegación Cuauhtémoc 56-87-36-42 10-19-71-49 53-40-12-50 proyectociudadanoapl@yahoo.com.mx	Agrupación de primera generación de corte social moderado
UNIÓN CIUDADANA EN ACCIÓN	**C. Eduardo Regalado Pérez** Ex Presidente del Comité Ejecutivo en el DF	Calle José María Roa Bárcena N° 151-A Colonia Obrera, C.P.06800, Delegación Cuauhtémoc 56-56-78-21 57-40-52-49 56-95-34-39 ucapl@yahoo.com.mx	No existe información.
UNIÓN NACIONAL INTERDISCIPLINARIA DE CIUDADANOS EN EL DF	**C. Julián Pérez Fernández** Presidente del Comité Directivo del DF	Calle Guanajuato N° 54-9, Colonia Roma, C.P.06700, Delegación Cuauhtémoc. 51-15-66-87 35-47-49-30 35-47-49-31	No existe información.

EN LOS CASOS SIGUIENTES, EL CONSEJO GENERAL DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DF APROBÓ SU REGISTRO COMO AGRUPACIONES POLÍTICAS LOCALES, EN SESIÓN PÚBLICA DE FECHA 21 DE OCTUBRE DE 2002.			
AGRUPACIÓN POLÍTICA LOCAL	**NOMBRE Y CARGO**	**DOMICILIO/TEL./FAX/MAIL**	**CORRIENTE IDEOLÓGICA U ADSCRIPCIÓN POLÍTICA (P.P.)**
AGRUPACIÓN CÍVICA DEMOCRÁTICA	**C. Raymundo Pérez López** Presidente del Comité Ejecutivo Estatal	Calle Colombia No. 39, Colonia Centro, C.P. 06020, Delegación Cuauhtémoc 57-89-46-26 fplmdf@hotmail.com	Es de izquierda, creado por el PRD Expresión organizada de los líderes de vendedores ambulantes del Centro Histórico. Durante un tiempo fueron cercanos a la dupla López Obrador-Marcelo, hasta que se “barrió” el perímetro A del ambulantaje. Ahora, son el brazo ciudadano más fuerte de Nueva Izquierda en la capital.

EN EL CASO SIGUIENTE, EL CONSEJO GENERAL DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DF APROBÓ SU REGISTRO COMO AGRUPACIÓN POLÍTICA LOCAL, EN SESIÓN PÚBLICA DE FECHA 31 DE MAYO DE 2003			
AGRUPACIÓN POLÍTICA LOCAL	**NOMBRE Y CARGO**	**DOMICILIO/TEL./FAX/MAIL**	**CORRIENTE IDEOLÓGICA U ADSCRIPCIÓN POLÍTICA (P.P.)**

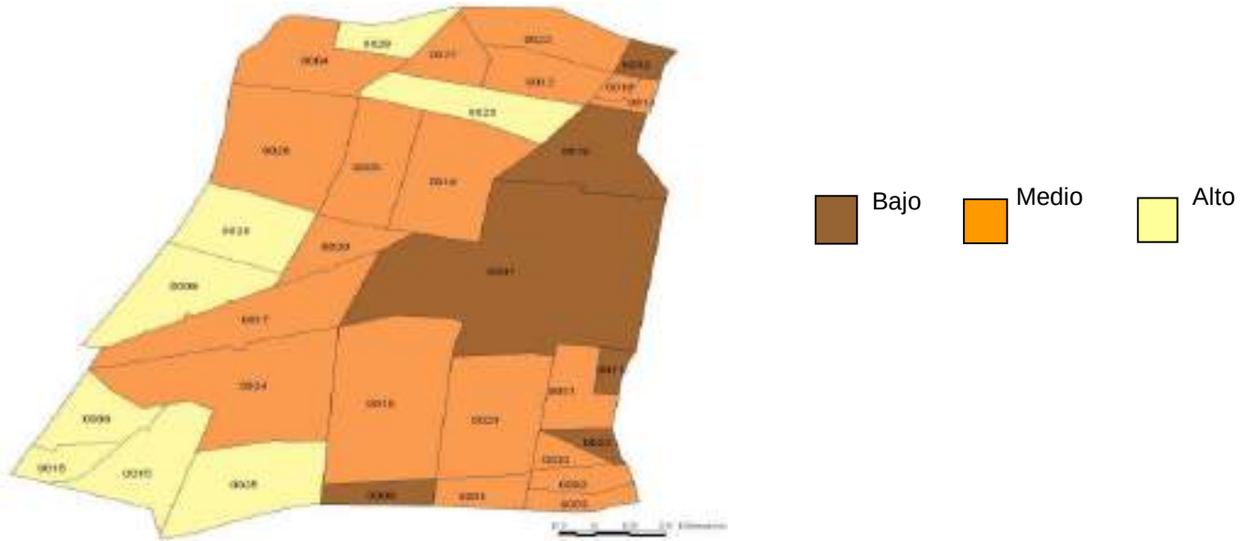
MÉXICO AVANZA	**C. Alfonso Pérez Morales** Presidente del Comité Ejecutivo Local	Avenida Insurgente Sur No. 393-6, Colonia Hipódromo-Condesa, C.P. 06100, Delegación Cuauhtémoc 044-55-14-73-33-47 mexicoavanza_apl@yahoo.com.mx	Movimiento de Locatarios y Mercados Públicos y Asociación de Residentes de la Delegación Organización social con registro como organización **adherente al PRI**

Las siguientes son grupos sociales, algunos se relacionan con la política y otros se llaman sociales, revolucionarios, pro derechos ciudadanos, etc., sin embargo algunos son ubicados dentro de un margen de movilidad y apoyo social. (Los marcados son los más reconocibles), algunas se definen como nacionales, pero tienen su ámbito de acción en el DF al igual que en la Delegación Cuauhtémoc.

Centro de Derechos Humanos Fray Francisco de Vitoria	**Unificador de Organizaciones Sociales y Comercio Popular**
Colectivo de Grupos de la Asamblea de Barrios de la Ciudad de México	**Católicas por el Derecho a Decidir**
Comité Unidad y Acción por la Libertad de los Presos de Atenco	**Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez**
Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación CNTE Sección IX y X, Coordinadora Regional del Sur	**Frente Popular Francisco Villa Independiente-UNOPII**
Frente Popular Francisco Villa México Siglo XXI	**MUP-Frente Nacional del Movimiento Urbano Popular**
Movimiento Social de Izquierda Democrática	**Partido Obrero Socialista**
STUNAM	**SITUAM**
Sindicato de Trabajadores de la Universidad de Chapingo	**UPREZ- Centro, Unión Nacional de Iniciativas por la Nación**
Torres Frente X	**Universitarios en Resistencia UACM**
Unión de Colonias Populares	**Unión Popular de Vendedores y Ambulantes 28 de Octubre**
UPREZ-Benito Juárez	

Fuente: memoria histórica del IFE.
Nota. Solo se anotan algunas de las organizaciones, existen muchas más que solo tienen una influencia muy marginal en la Delegación.

Anexo 2. Grado de desarrollo social por colonias en la Cuauhtémoc



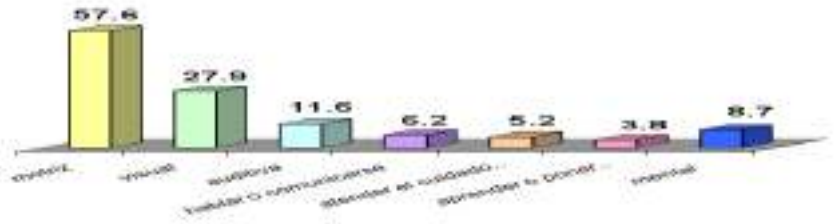
Nombre de Colonia o Barrio	Índice de Desarrollo Social	Estrato de Desarrollo Social	Grado de Desarrollo Social	Nombre de Colonia o Barrio	Índice de Desarrollo Social	Estrato de Desarrollo Social	Grado de Desarrollo Social	Nombre de Colonia o Barrio	Índice de Desarrollo Social	Estrato de Desarrollo Social	Grado de Desarrollo Social
Buenos Aires	**0.7777**	**2**	**Bajo**	Felipe Pescador	0.8362	3	Medio	Cuauhtémoc	0.9363	4	Alto
Centro	**0.7236**	**2**	**Bajo**	Guerrero	0.8118	3	Medio	Hipódromo	0.9486	4	Alto
Esperanza	**0.7967**	**2**	**Bajo**	Juárez	0.8940	3	Medio	Hipódromo Condesa	0.9431	4	Alto
Morelos	**0.7076**	**2**	**Bajo**	Maza	0.8074	3	Medio	Nonoalco Tlatelolco	0.9508	4	Alto
Paulino Navarro	**0.7949**	**2**	**Bajo**	Obrera	0.8121	3	Medio	Roma Sur	0.9405	4	Alto
Valle Gómez	**0.7510**	**2**	**Bajo**	Peralvillo	0.8123	3	Medio	San Rafael	0.9063	4	Alto
Algarin	0.8555	3	Medio	Roma Norte	0.8936	3	Medio	Santa María Insurgentes	0.9375	4	Alto
Ampliación Asturias	0.8358	3	Medio	San Simón Tolnáhuac	0.8213	3	Medio				
Asturias	0.8712	3	Medio	Santa María La Ribera	0.8849	3	Medio				
Atlampa	0.8311	3	Medio	Tabacalera	0.8555	3	Medio				
Buenavista	0.8298	3	Medio	Tránsito	0.8070	3	Medio				
Doctores	0.8211	3	Medio	Vista Alegre	0.8903	3	Medio				
Ex-Hipódromo de Peralvillo	0.8250	3	Medio								

Fuente: EVALUA DF. Elaborado con datos de Seduvi e INEGI 2005

Anexo 3. Desarrollo socioeconómico en la Delegación Cuauhtémoc.

La población infante de entre 0 y 14 años constituye un 19.2% del total de la población[1] se considera como prioridad para implementar programas de atención, sobre todo a aquellos que por falta de recursos económicos abandonan sus estudios. Se tienen ubicado, el maltrato infantil, la fractura del núcleo familiar o social, entre con problemas de adicción, niños de la calle, explotación y/o redes delictivas. La población de 15 a 29 años es aproximadamente una cuarta parte del total de la población (24%), y las problemáticas son el desempleo, la precariedad económica para continuar con los estudios, la escasez de espacios recreativos y de expresión, el aislamiento social, entre otras que puede generar adicciones o redes delictivas, así mismo, la dificultad económica para continuar sus estudios y la insuficiente oferta laboral, los orilla a insertarse en la informalidad y en trabajos de muy baja remuneración. Asimismo la de orientar sobre sexualidad, adicciones, violencia, entre otros; como embarazos en edad temprana. Con algún tipo de discapacidad compone el 4.8% del total poblacional, esto es 25,390 personas, el gráfico marca el tipo de discapacidad.

Distribución por tipo de discapacidad



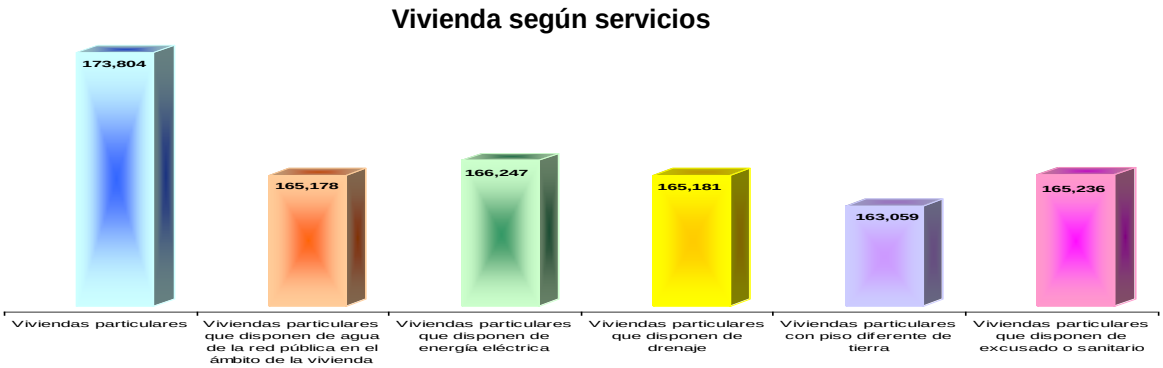
Fuente: INEGI. Censo Nacional de Población 2010

El 9.2% de la población de edad de 65 años y más requieren atención a los padecimientos y/o enfermedades característicos de dicha etapa. La desigualdad de género requiere incluir su actividad económica para mejorar su desarrollo social. Asimismo evitar la violencia de género, la violencia doméstica y la violencia de pareja que pongan en riesgo su integridad. En la Delegación existen 280,106 mujeres[2] esto representa el 52.7% del total de la población y cabe mencionar que por cada 90 hombres hay 100 mujeres. De los 168,251 hogares 65,534 son hogares con jefe mujer, requieren apoyo. Respecto al ámbito laboral, la participación económica de las mujeres ha aumentado un 6.3% en los últimos 10 años, considerando únicamente a la población de 12 años y más, la tasa de participación femenina actual es de 51.6%. Las comunidades de población indígena como la triqui, otomí, mazahua, entre otras, en conjunto ellos conforman el 5% del total poblacional contabilizando solo aquellos de 3 años y más; Y 8,402 hablantes de lengua indígena de 5 años y más que habitan en la Cuauhtémoc. Se requiere atención a condiciones de pobreza y carencias por la dificultad de integración a la actividad productiva, laboral, e incluso al entorno social.

[1] ***INEGI*** Censo Nacional de Población. Resultados definitivos 2010
[2] ***INEGI*** Censo Nacional de Población. Resultados definitivos 2010.

El Censo de población en situación de calle[3] que realiza la *Dirección General del Instituto de Asistencia e Integración Social del DF (IASIS),* de la Secretaria de Desarrollo Social, contabilizó en el DF 3282 personas en situación de calle, 233 más de lo que se tiene registrado en 2009-2010. La distribución por sexo nos demuestra que solo el 15% de esa población son mujeres mientras que el 85 % restante son hombres. Respecto a la distribución por grupo de edad encontramos que el primer grupo mayoritario son jóvenes de entre 18 y 30 años con el 32%, el segundo grupo de entre 30 y 40 años con el 23% y el tercero mayoritario en rango de edad de los 40 a los 50 con el 16%. La Cuauhtémoc tiene el mayor número de personas en situación de calle, como lo muestra el siguiente gráfico:

La vivienda como desarrollo social existen 208,882 viviendas de las cuales 173,804 viviendas particulares habitadas, 24,966 deshabitadas y 10,102 de uso temporal. Se estima un promedio de 3 ocupantes por vivienda[4] sin embargo no todas cuentan con los mismos servicios:



Fuente: INEGI

En promedio poco menos del 6% del total de viviendas carece de algún servicio, por lo que se puede hablar de una cobertura de más del 94% respecto a los servicios públicos. Y el índice de desarrollo humano[5] se apunta en los cuadros de abajo.

Indicador	***Cuauhtémoc***		***DF***	
Población con derechohabiencia a servicios de salud. 2010	64.0%		63.8%	
Indicador	Con derechohabiencia		Sin derechohabiencia	
	2000	2010	2000	2010
Población con derechohabiencia a servicios de salud en Cuauhtémoc.	53.3%	64%	42.8%	32.1%

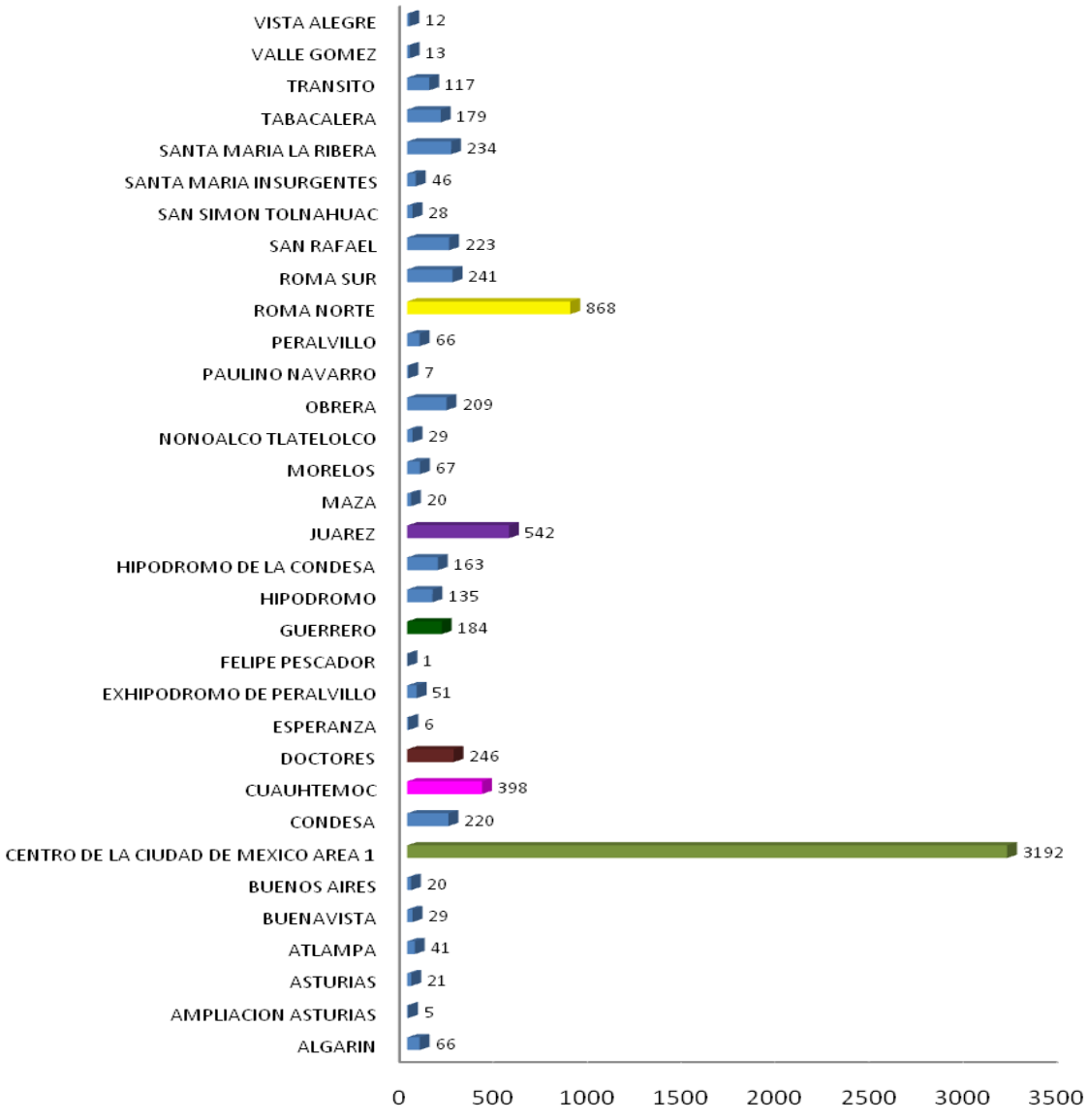
Este aumento de 11 persona en el porcentaje de derechohabiencia, es sin duda un dato con positivo, sin embargo aún persiste la brecha de atención a la salud.

[3] Censo de población en situación de calle "Tu también cuentas, Censo 2010-2011".***Instituto de Asistencia e Integración Social del Distrito Federal (IASIS)***

[4] ***INEGI*** Censo Nacional de Población. Resultados definitivos 2010

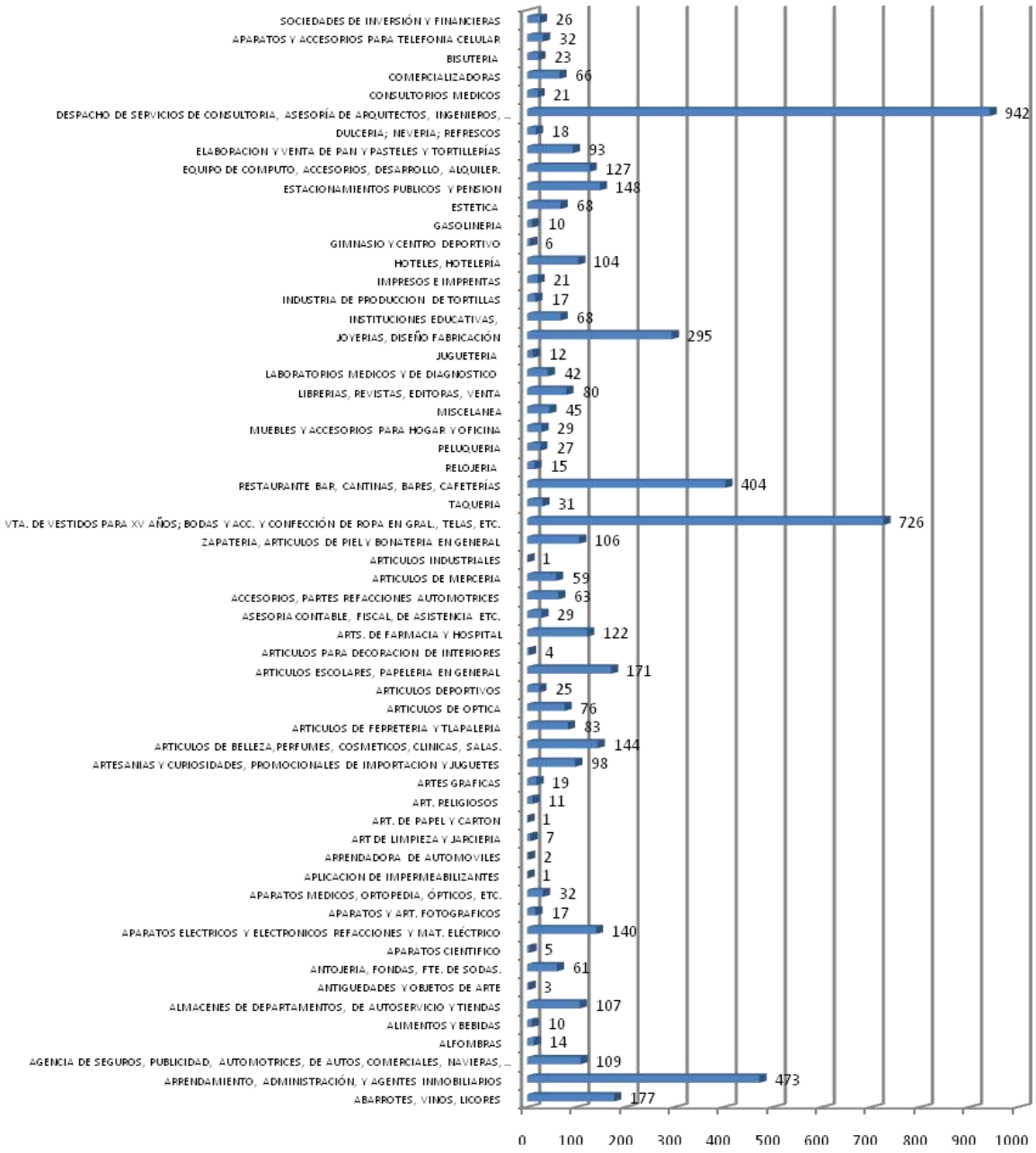
[5] Este índice utiliza la metodología del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para la estimación del Índice de Desarrollo Humano y es el resultado de una media aritmética de los índices de supervivencia (esperanza de vida o mortalidad infantil en el caso de municipios); de educación (analfabetismo y asistencia escolar); y del ingreso (PIB per cápita ajustado al poder adquisitivo del dólar americano).

Anexo 4. Vida económica y de negocios PYMES en la Delegación Cuauhtémoc.



Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico. Corte al 6-julio-2010 con datos de la Secretaria de Economía.

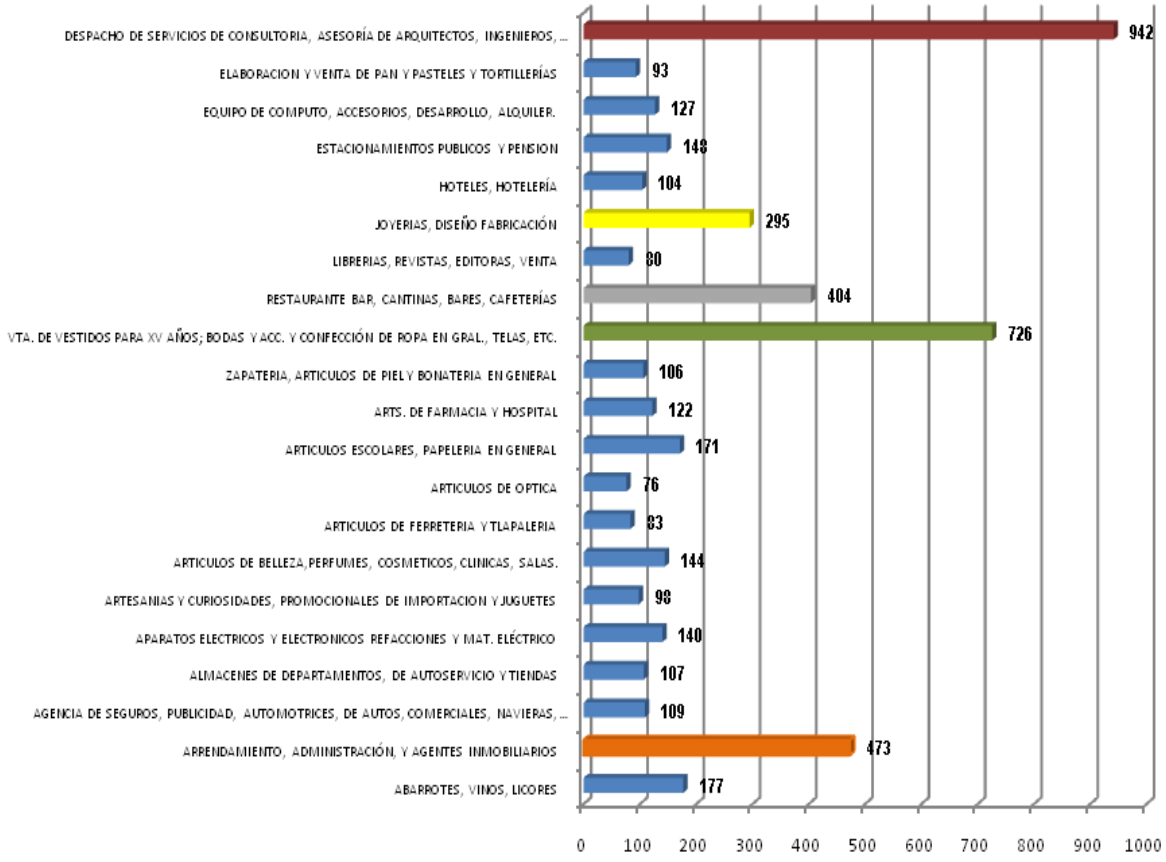
Anexo 4. (Continua)

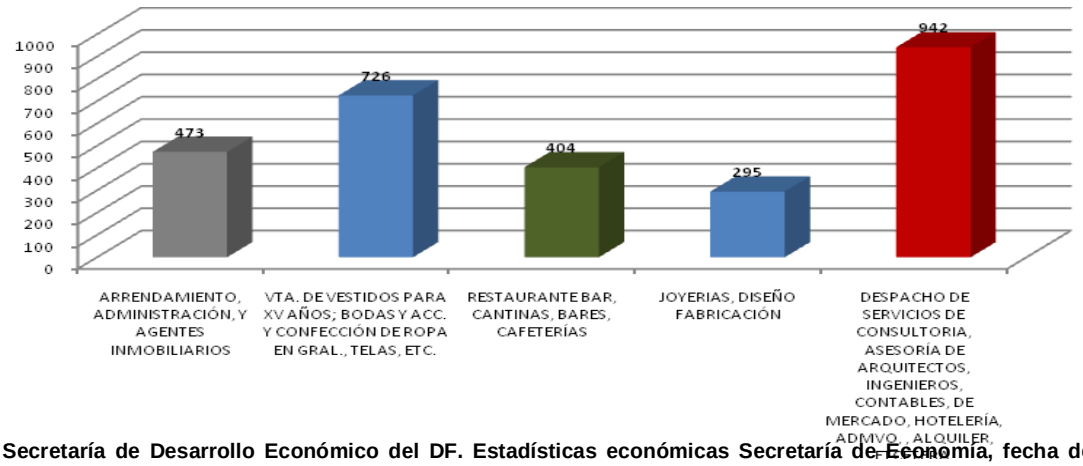


Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico del DF. Estadísticas económicas Secretaría de Economía, fecha de información 7/6/2010, hora 12:29:47 PM

Anexo 4. (Continua)

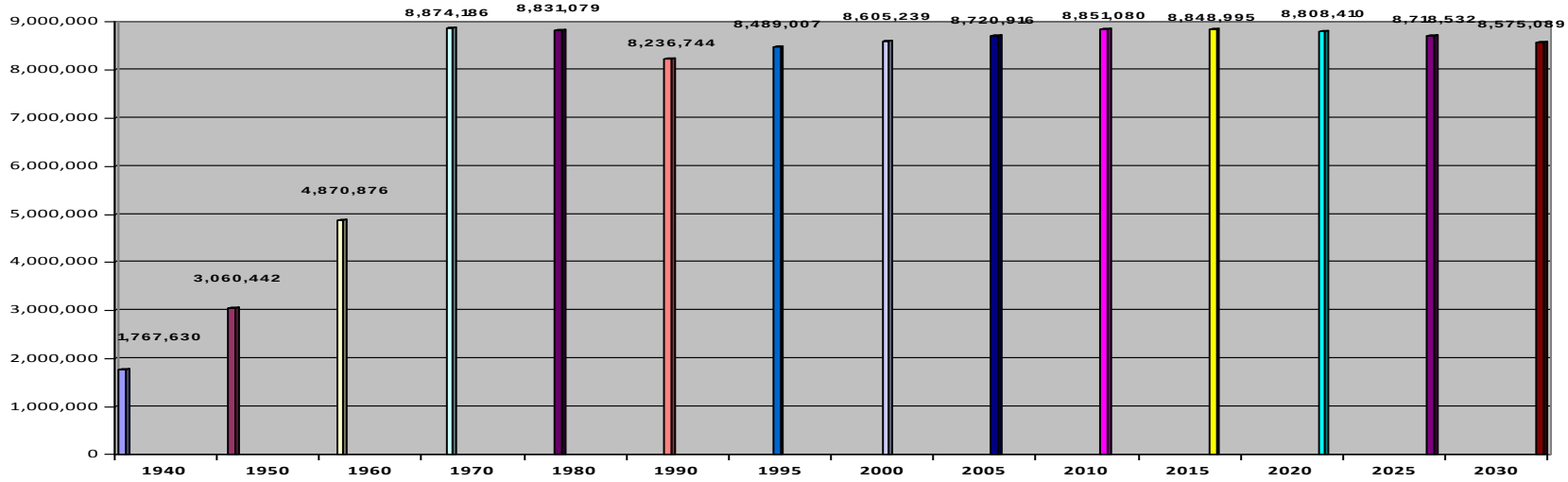
Negocios de alta incidencia:





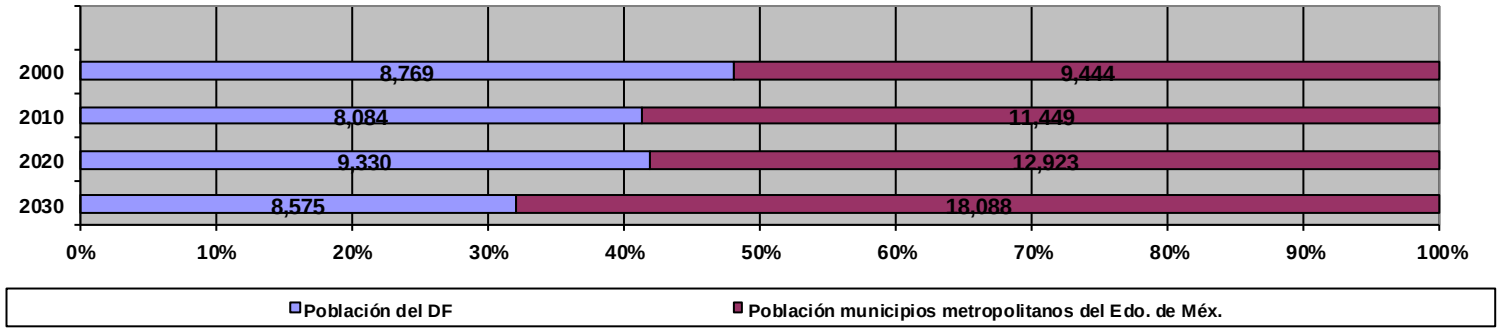
Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico del DF. Estadísticas económicas Secretaría de Economía, fecha de información 7/6/2010, hora 12:29:47 PM

Anexo 5. Crecimiento de la población en el DF de 1940 – 2010 y su tendencia a 2030.



Fuente: Repoli, Jerónimo (2008) ***Practicas significantes. La ciudad desde la comunicación***. México ENAH-INAH, pág. 43.

Zona metropolitana del valle de México, Población 2000-2030 (Miles-hab)



Fuente Covarrubias, (2001) ***Proyecto para el diseño de una estrategia integral de gestión de la calidad del aire en el Valle de México 2000-2030*** y Repoli, Jerónimo (2008) ***Practicas significantes. La ciudad desde la comunicación***. México ENAH-INAH, pp. 43-44

Anexo 6. Diseño del cuestionario retomando la propuesta de Rensis Likert y al metodología del ILPES.

DATOS GENERALES

Puesto de trabajo / Subdirección / J.U.D. / Líder / Enlace

Antigüedad:_____ Escolaridad :_____ Edad:_____ Género_____ F M

¿Ha participado en seminarios, cursos o talleres en los últimos dos años? Anote cuales:

_____

_____

Auto evaluación.

Conocimiento del puesto

1.- Atiende adecuadamente las funciones y responsabilidades de su puesto	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
2.- Posee conocimientos y habilidades necesarios para el puesto	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

3.- Describa las principales funciones y responsabilidades de su puesto y qué conocimiento y habilidades se requieren para el mismo. De acuerdo al manual de organización:

_____

_____

Calidad del trabajo

4.- Usted requiere una supervisión mínima	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
5.- En el trabajo, hace uso de alguna técnica de organización	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
6.- En el trabajo, para identificar los problemas hace uso de técnicas de evaluación	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
7.- Resuelve completamente los problemas de su área	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
8.- En los problemas, usted espera a las instrucciones de su jefe	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
9.- Considera usted que los mismos métodos de trabajo se han empleado desde hace mucho tiempo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
10- Tengo toda la información para hacer mi trabajo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

11- Describa que tipos de problemas es necesario atender conjuntamente con su superior inmediato y cuáles son de su exclusiva responsabilidad

_____

Productividad

12-	Consigue los objetivos de su área	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

13-	Puede manejar varios proyectos a la vez	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
14-	Consigue los estándares de productividad responsabilizados a su área	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
15-	Hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

16- Anote las características o estándares a cumplir según los objetivos de su área y qué proyectos tiene responsabilizados usted:

_____

_____

Trabajo en equipo

17-	Trabaja en equipo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
18-	Ayuda a su equipo en la resolución de los trabajos	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
19-	Considera que trabajar con distintos tipos de personas es benéfico para su encargo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
20-	Participa en las conversaciones formales de grupo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

21- Ha utilizado alguna técnica, estrategia y/o instrumento de trabajo en equipo en la resolución de sus responsabilidades, mencione alguna utilizada y en qué asuntos se utilizó:

_____

_____

Habilidades de comunicación

22-	Participa activamente en las reuniones	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
23-	Considera que sus instrucciones son claras y precisas	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
24-	Los empleados se confunden sobre qué es lo que tienen que hacer exactamente	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
25-	Ha hecho saber a sus colaboradores que en su área el éxito está en el cumplimiento de objetivos	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

26- En términos generales, cree que la comunicación es imprescindible para el desarrollo de sus responsabilidades, si es así, mencione algunas que sean atribuidas a su cargo en el manual de organización:

_____

Habilidades de dirección

27-	Los objetivos del área son bien transmitidos a sus colaboradores	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
28-	En su área emplea sus dotes de liderazgo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
29-	Percibe que sus colaboradores se sienten motivados por usted para conseguir los objetivos del área	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
30-	A menudos los superiores ceden ante la presión de los empleados	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
31-	Usted anima a sus compañeros a ser limpios y ordenados	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

32-	Usted anima a sus compañeros en confiar en sí mismos cuando surge algún problema	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

33- En los procedimientos seguidos por su área de responsabilidad, cuáles son aquellos que requieren de un ejercicio de mayor dirección y supervisión suya, anote algunos de éstos y porqué:

_____

_____

Grupal

Conocimiento del puesto

34-	Considera que su jefe entiende las funciones y responsabilidades del puesto	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
35-	Considera que sus colaboradores entienden las funciones y responsabilidades del puesto	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
36-	Considera que su jefe cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
37-	Las responsabilidades de sus superiores están claramente definidas	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

Calidad del trabajo

38-	Sus compañeros toman decisiones sin tener en cuenta toda la información disponible	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
3-	Su jefe trabaja de forma organizada	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
40-	Su jefe es capaz de identificar problemas	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
41-	Su jefe soluciona completamente los problemas en su área	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
42-	Su jefe reacciona rápidamente ante las dificultades	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

Productividad

43-	Su equipo de trabajo consigue los objetivos de su área	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
44-	Consigue los estándares de productividad responsabilizados a su área	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
45-	El personal es puntual en la hora de llegada	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
46-	El personal es puntual en la entrega de trabajo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
47-	El personal tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

Trabajo en equipo

48-	Su jefe sabe trabajar en equipo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

49-	Su jefe ayuda en su equipo a la resolución de trabajos	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
50-	Su jefe es capaz de trabajar con diferentes tipos de persona	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

Habilidades de comunicación

51-	Su jefe se expresa de forma clara y precisa en sus instrucciones	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
52-	Su jefe sabe escuchar a los miembros del área sobre los pormenores del trabajo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
53-	Cree Usted que su jefe expone sus ideas de forma eficaz	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
54-	Sus colaboradores expresan libremente sus desacuerdos con sus superiores	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
55-	Los superiores se reúnen con sus colaboradores para discutir metas de trabajo futuras	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

Habilidades de dirección

56-	Su jefe transmite bien los objetivos del área al personal	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
57-	Su jefe ha hecho saber a sus colaboradores que el éxito está en el cumplimiento de objetivos	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
58-	Su jefe demuestra dotes de liderazgo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
59-	Su jefe motiva a sus colaboradores para tomar sus propias decisiones	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
60-	Considera que su jefe es tolerante ante los errores.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
61-	Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
62-	Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
63-	Considera que su jefe es justo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
64-	Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
65-	Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
66-	Su jefe o superiores escuchan las opiniones o sugerencias de los empleados	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

Características grupales

67-	Existe una buena relación entre los miembros del área	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
68-	Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la Delegación	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
69-	Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
70-	Si dejara la Delegación para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
71-	Los colaboradores con puntos de vista distintos son excluidos del trabajo en equipo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
72-	Los colaboradores trabajan bien, aún en ausencia del superior.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

Ambiente laboral

73	Existe una buena relación entre los miembros del área	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
74	Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la Delegación	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
75	Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
76	Si dejara la Delegación para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
78	Los colaboradores con puntos de vista distintos son excluidos del trabajo en equipo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
79	Los colaboradores trabajan bien, aún en ausencia del superior.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

Expectativas en el trabajo

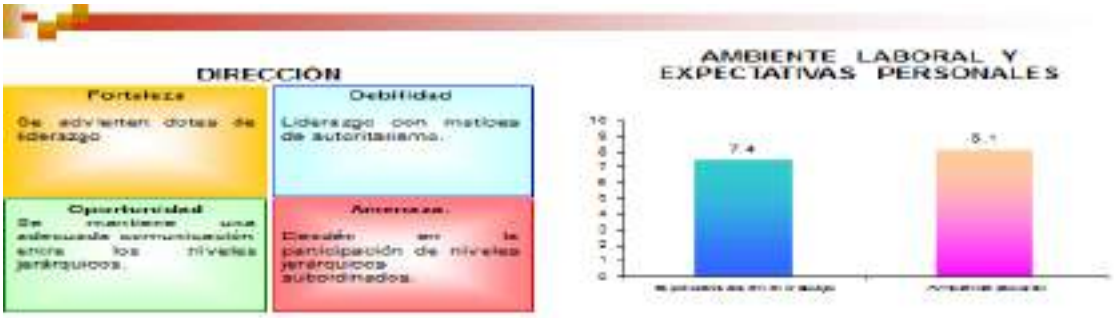
80. -	Considera que realiza un trabajo útil para la Delegación	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
81. -	Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
82. -	El número de cursos de actualización considera es el adecuado	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
83. -	Cree usted que en la Delegación existe una igualdad de oportunidades entre los empleados.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
84. -	Cree que es posible una promoción laboral basada en resultados			Si	No
85. -	Aceptaría mi cambio a cualquier otro área con tal de permanecer en la Delegación			Si	No
86.	Recomendaría ampliamente a mis amigos trabajar en esta Delegación				

-

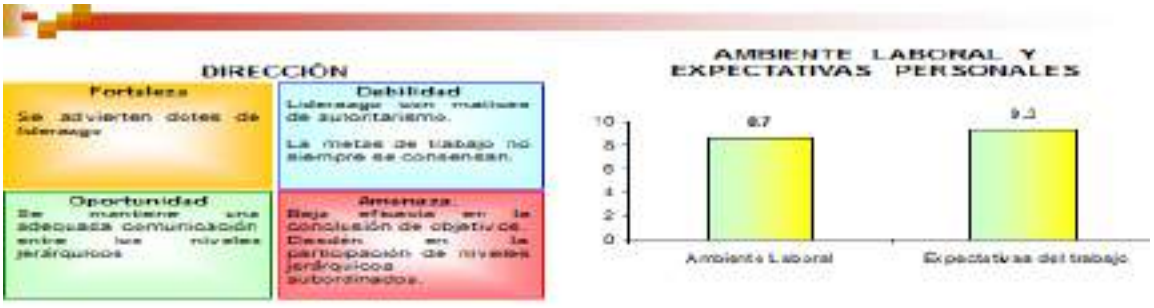
Fuente: elaboración modificada de la propuesta de Rensis Likert y de la metodología propuesta por el ILPES para evaluar gobiernos municipales.

Anexo 7. Resultado Globales por Área en la Cuauhtémoc









DIRECCIÓN GENERAL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y GESTION SOCIAL

Promedio: 8.1

AUTOEVALUACIÓN

Fortaleza	Debilidad
Trabajo grupal y desarrollo de habilidades directivas.	No hay precisión en la comunicación para el desempeño. Procesos débiles que inhiben el desempeño.
Oportunidad	**Amenaza**
Mantenimiento de comunicación y conocimiento del puesto.	No hay decisiones y/o carecen de iniciativa No hay innovación en métodos de trabajo que mejoren el desempeño

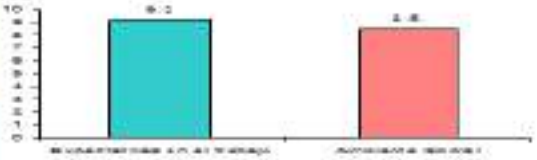
GRUPAL

Fortaleza	Debilidad
Hay claridad en el entendido de las responsabilidades de los jefes.	Baja productividad. Baja eficiencia.
Oportunidad	**Amenaza**
Se mantiene vigente la calidad de las responsabilidades del trabajo en equipo.	Ausencia de organización para el trabajo. Consumo excesivo de tiempo para el desempeño

DIRECCIÓN

Fortaleza	Debilidad
Existe liderazgo y trato adecuado entre el jefe y la estructura.	Baja interacción en la toma de decisiones. Baja disposición de trabajo de grupo.
Oportunidad	**Amenaza**
Conocimiento del puesto y adecuados canales de información	Bajos niveles de comunicación institucional Centralización en la toma de decisiones.

AMBIENTE LABORAL Y EXPECTATIVAS PERSONALES



DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS URBANOS

Promedio: 8.1

AUTOEVALUACIÓN

Fortaleza	Debilidad
Disposición al trabajo grupal.	No hay precisión en la comunicación para el desempeño.
Oportunidad	**Amenaza**
Se mantiene vigente la calidad de las responsabilidades del trabajo y el conocimiento del cargo de los jefes.	No hay decisiones y/o carecen de iniciativa No hay innovación en métodos de trabajo que mejoren el desempeño

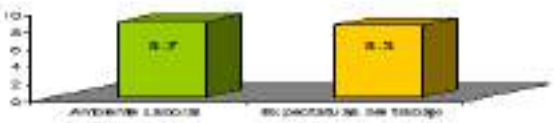
GRUPAL

Fortaleza	Debilidad
Hay claridad en el entendido de las responsabilidades de los jefes.	Baja productividad. Baja eficiencia.
Oportunidad	**Amenaza**
Se mantiene vigente la calidad de las responsabilidades del trabajo en equipo.	Ausencia de organización para el trabajo. Consumo excesivo de tiempo para el desempeño

DIRECCIÓN

Fortaleza	Debilidad
Hay liderazgo y trato adecuado entre la estructura.	Baja interacción en la toma de decisiones. Baja disponibilidad de trabajo en equipo.
Oportunidad	**Amenaza**
Mejora de la forma de decisiones a partir de la mejora en la comunicación formal y verbal.	Bajos niveles de comunicación institucional. Centralización en la toma de decisiones.

AMBIENTE LABORAL Y EXPECTATIVAS PERSONALES



DIRECCÍON GENERAL DE OBRAS Y DESARROLLO URBANO
Promedio: 8.6

AUTOEVALUACIÓN

Fortaleza	Debilidad
Se tiene conocimiento de las funciones y responsabilidades necesarias para el puesto.	Habilidades de comunicación, en ocasiones el personal se confunde sobre lo que tiene hacer enseguida.
Oportunidad	**Amenaza**
Aprovechar las cualidades de trabajo en equipo, la capacidad profesional del grupo y las habilidades de dirección que poseen.	Calidad del trabajo. Se observa escasa innovación en los métodos de trabajo.

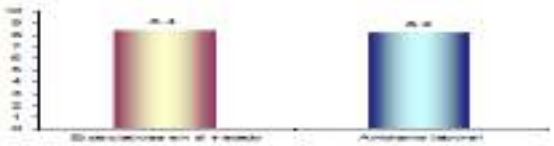
GRUPAL

Fortaleza	Debilidad
Existe buena apreciación sobre la capacidad profesional y habilidades de los jefes y colaboradores.	Se ve disminuida la calidad en las responsabilidades del trabajo.
Oportunidad	**Amenaza**
Se percibe buena disposición de los mandos jerárquicos superiores al trabajo en equipo.	Baja productividad Resultados inadecuados

DIRECCIÓN

Fortaleza	Debilidad
Se advierten dotes de liderazgo.	Liderazgo con matices de autoritarismo. Las metas de trabajo no siempre se consensan.
Oportunidad	**Amenaza**
Mejora de las toma de decisiones a partir de la mejora en la comunicación formal y verbal.	Baja eficacia en la consecución de objetivos. Cesidón en la participación de niveles jerárquicos subordinados.

AMBIENTE LABORAL Y EXPECTATIVAS PERSONALES



DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD PÚBLICA
Promedio: 9.1

AUTOEVALUACIÓN

Fortaleza	Debilidad
Se tiene conocimiento de las funciones y responsabilidades necesarias para el puesto	La productividad puede verse afectada, por la falta de iniciativa lo o retrasa el trabajo.
Oportunidad	**Amenaza**
Aprovechar las cualidades de trabajo en equipo y la capacidad profesional y las habilidades de dirección que poseen.	No toman decisiones, carencia de iniciativa. No se observa uso de técnicas de evaluación; ni innovación en los métodos de trabajo.

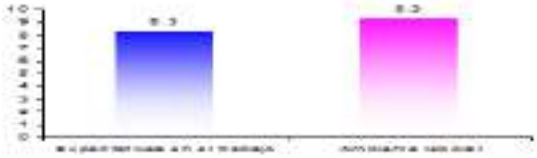
GRUPAL

Fortaleza	Debilidad
Existe capacidad y disposición de los superiores para el trabajo en equipo	La Calidad en el trabajo podría verse afectada debido a que en ocasiones se toman decisiones sin poseer toda la información necesaria.
Oportunidad	**Amenaza**
Existe buena apreciación sobre la capacidad profesional de los jefes y colaboradores.	Se identifica una ligera baja en la productividad.

DIRECCIÓN

Fortaleza	Debilidad
Se advierten dotes de liderazgo por parte de los niveles jerárquicos	Poca disposición de los niveles jerárquicos subordinados para expresar sus desacuerdos
Oportunidad	**Amenaza**
Los superiores muestran disposición para escuchar opiniones o sugerencias de sus colaboradores, de igual impulsan a que tomen sus propias decisiones.	Liderazgo con matices de autoritarismo. Las metas de trabajo no siempre se consensan

AMBIENTE LABORAL Y EXPECTATIVAS PERSONALES



DIRECCIONES TERRITORIALES
Promedio: 8.1

AUTOEVALUACIÓN

Fortaleza	Debilidad
Se tiene conocimiento de las funciones y responsabilidades necesarias para el puesto.	La productividad es débil y se ve afectada, por la falta de iniciativa. La ausencia de organización retrasa el trabajo
Oportunidad	**Amenaza**
Aprovechar las condiciones de trabajo en equipo y el potencial profesional del grupo y las destrezas de dirección que poseen.	No toman decisiones y/o carecen de iniciativa. Carencias en el uso de técnicas de planeación, poca innovación en los métodos de trabajo y organización

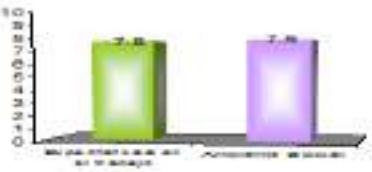
GRUPAL

Fortaleza	Debilidad
Responsabilidad y conocimiento del puesto.	Débil disposición de los superiores para el trabajo en equipo. Los jefes no soluciona todos los problemas.
Oportunidad	**Amenaza**
Se tiene una visión de responsabilidad y de trabajo con oportunidad a mejorar.	Débil visión sobre el mando de los jefes. Carencia de organización.

DIRECCIÓN

Fortaleza	Debilidad
Existe una disposición al trabajo en equipo y responsabilidades asignadas.	Poca dirección que disgrega a los subordinados para el trabajo y la organización.
Oportunidad	**Amenaza**
Trato cordial del jefe que permite llegar a resultados	Liderazgo con baja integración a la comunicación formal. Ausencia de motivación y toma de decisiones en el trabajo.

AMBIENTE LABORAL Y EXPECTATIVAS PERSONALES



DIRECCIONES GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
Promedio: 7.5

AUTOEVALUACIÓN

Fortaleza	Debilidad
Condición favorable de conocimientos y habilidades necesarias para el puesto.	Baja productividad por la carencia de flujos de comunicación y de organización del trabajo.
Oportunidad	**Amenaza**
Reforzar la identidad de equipo y de comunicación de la estructura para que los objetivos y metas sean de conocimiento general	Ausencia de iniciativa y de toma de decisiones. Carencias en el uso de técnicas de planeación, poca innovación en los métodos de trabajo y organización

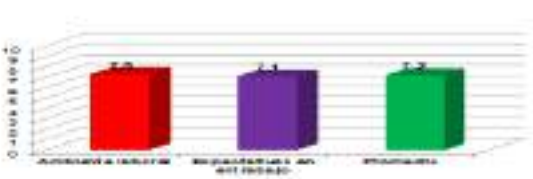
GRUPAL

Fortaleza	Debilidad
Responsabilidad y conocimiento del puesto.	Ausencia de compromisos por carencia de métodos de trabajo del jefe. Ausencia de liderazgo.
Oportunidad	**Amenaza**
Se tiene una visión de responsabilidad lo que de aplicar criterios de cumplimiento institucional	Débil visión sobre las responsabilidades del jefe. Carencia del trabajo en grupo auspiciado por el jefe.

DIRECCIÓN

Fortaleza	Debilidad
Manejo de la comunicación informal, que permite la comunicación en la estructura.	Poca dirección que disgrega a los subordinados para el trabajo y la organización.
Oportunidad	**Amenaza**
Trato cordial del jefe que permite llegar a resultados.	Liderazgo con baja integración a la comunicación formal. Ausencia de motivación para el trabajo del mando superior inmediato

AMBIENTE LABORAL Y EXPECTATIVAS PERSONALES



Fuente: elaboración propia con las sugerencias que se marcan el capítulo 3.

Anexo 8. Propuestas sobre la Reforma del DF

PONENTE	TEMA	PROPUESTA	ACCIONES	OBSERVACIONES
		1.		
Dip. Agustín Torres	1.Reforma Administrativa 2. Constitución Local de la Ciudad de México	1.Reforma al artículo 122 y otros correlativos		Dip. Torres Pérez, plantea como primera etapa a esta propuesta dentro del estatus jurídico-político de la Ciudad de México.
Dip. Víctor Hugo Lobo Román	1.Autonomía Financiera	1. Incremento de recursos al presupuesto de la Ciudad de México	1.Asignación de Fondos Federales	
Dip. Isabel Priscila Vera Hernández	1.Pacto Federal 2.Hacendario 3.Participación Ciudadana	1.Constitución Local y mayores atribuciones a las Delegaciones; Erigir un nuevo Estado con plenos derechos 2.Ley de Coordinación Fisca 3.Participación por la Ciudadanía para acelerar los tiempos del Congreso Federal 4.Creación de Municipio y Ayuntamiento con cabildo	1.Mayor presupuesto a las Delegaciones 2.Dotar de mayores recursos a las delegaciones 3.Observados por los ciudadanos y por un Cuerpo Estatal Legislativo	
Dip. Polimnia R. Sierra Bárcena (PAN)	Constituyente Permanente (Pacto Federal) Aportaciones Federales Responsabilidades de los Servidores Públicos Hacendario Participación Ciudadana	1. Reforma laboral; Reforma Educativa 1.- Asignar mayores recursos federales al DF 1. Capacidad Recaudatoria 1. Consejo de Delegados 2.Comités Coordinadores 3. Incremento del Presupuesto Participativo, considerando la población de la Delegación 4.Obligatoriedad en la aplicación del presupuesto y sanciones en caso de incumplimiento 5.Catálogo de derechos de la ciudadanía 1.Incremento del presupuesto asignado a niños y adultos	Equidad en la asignación de presupuesto a estos sectores	
Lic. Elizabeth Mateos Hernández. Jefa Delegacional de Iztacalco	1.Reforma Política 2.Congreso Local 3.Entidad Federativa 4.Coexistencia de Poderes Locales y Federales 5.Reingeniería política-técnico-administrativa en el territorio de la Delegaciones	1.Política Metropolitana y de Región en la Ciudad de México 2. Descentralización de las Delegaciones2. 3.Erigir el estado 32 4.Poderes Federales y Locales asentados en el mismo territorio 5. Formular un nuevo paradigma territorial diferente al Municipio. 6.Participación Ciudadana, base del cambio en la Ciudad de México	6.Intrumentarán foros con ciudadanos para el debate de la reforma Política	
Dip. Oscar SCAR Octabio Moguel Ballado.	1.Conformar el Estado 32 2.Instaurar los Ayuntamientos	1.Convertir a las Delegaciones en Ayuntamientos con Cabildos		
Dip. Manuel Granados Covarrubias.	1.Reforma Constitucional	1. Instaurar el estado 32 2. Constitución Local 4.Régimen Jurídico de responsabilidades de los Servidores con Régimen de rendición de Cuentas Públicos 5.Autonomía del Poder Judicial 6.Construir un Consejo de Gobierno con la participación de		

		los Jefes Delegacionales 7.facultades al Jefe de Gobierno para nombrar y remover al Procurador general de Justicia y al Secretario de Seguridad Pública		
Sen. Mario Delgado Carrillo	Reforma Política	1. Instituciones metropolitanas 2. Reorganización de las Delegaciones 3. Reforma al art. 122 Constitucional 4. Constitución Política de la Ciudad de México		
Dip. María Gabriela Salido Magos	Reforma Política Reforma Administrativa	1.Autornomía de gestión y financiera de las Delegaciones 2.Consituirse en cabildo o en otra figura jurídico-administrativa; autonomía político-financiera a de las Delegaciones		
Lic. Nora Arias Contreras Jefa Delegacional en Gustavo Adolfo Madero	Reforma Política	1. Mayores facultades y atribuciones para las Delegaciones 2. Autonomía de gestión y libertad financiera		
Dip. Adrián Michel Espino ( )	Reforma Política	1.- Mayores derechos políticos y derechos económicos 2.- Elección de autoridades por la ciudadanía 3.- Nuevas autoridades delegacionales con cabildos 4.- Nuevo pacto Fiscal	3. Para mayores recursos federales	Destaco que se recauda el 55% de los impuestos a nivel nacional y se reintegra sólo el 7.2% Destaco que el costo de ser capital es de 15 mil millones de pesos anuales a la Ciudad de México.
Dip. Rocío Sánchez Pérez (PR4)	Reforma Política Reforma Administrativa	2.- Modificar a las delegaciones de órganos desconcentrados y la representación proporcional en el nombramiento de puestos de mando 3.- Reforma a la ley orgánica del DF	1.- Reforma al Código de Instituciones y Procedimientos Electorales del DF	
Dip. Agustín Torres Pérez (PR4)	Reforma Política	5.- Delegaciones con una estructura jurídico-política a un Municipio		
Dip. César Daniel González Madruga (PAN)	Reforma Política Pacto Social	3.- Competencia de delegaciones en el ámbito metropolitano mediante una especie de Cabildo		Nota: Menciona sus trece puntos que plantea en cada Foro.
Dip. Miguel Granados Covarrubias	Reforma Política	3.- Ampliar facultades a Jefes Delegacionales	1.- Mesa de Conclusiones de los 16 Foros para 8 de agosto 2013	
Dip. Federico Doring Casar	Reforma Política	4.- Mayores facultades a los Jefes Delegacionales		Destacó que para el PAN el tema el de la Reforma Política de la Ciudad de México, es el tema prioritario en 2013.
Dr. Porfirio Muñoz Ledo y Lazo de la Vega (Coordinador del Consejo de la reforma Política del D6)	Reforma Política Reforma a la Constitución	5.- Descentralización de la estructura jurídico-administrativa; 6.- Existencia de Cabildos		
Dip. María Gabriela salido Magos (PAN)	Reforma Política Hacendario	4.- Reforma Administrativa; 5.- Autonomía funcional a las Delegaciones; 6.-		
C. Jorge Romero Herrera. Jefe Delegacional en Benito Juárez	Reforma Política	1.- Rango de Municipio a la Delegación		
Dip. Agustín Torres Pérez	Reforma Política	1.- Reforma al Art. 122 Constitucional; 2.- Constitución Local en el D.F.; 3.- Nuevo Estado la Ciudad de México; **4.- Reforma Administrativa, posterior a la reforma Política;** 5.- Rango de Alcalde a los Delegados		Mencionó que el PRI plantea la formulación de un Estatuto Constitucional y que ello difiere de una Constitución Política para el D.F. que proponen los demás partidos en la ALDF.
Dip. Miguel Granados		1.- Derechos y garantías iguales a otros estados de la República 2.- Ampliar facultades a los Jefes Delegacionales	1.- Campaña de Difusión en todo el D.F. 2.- Consulta Ciudadana, posterior a la Difusión	
Sen. Federico Doring Casar	Reforma Política	2. Plenas facultades y Atribuciones a los Delegados; 3.-		1.- Para el PAN la reforma Política del D.F. es

		Asignación de recursos federales al D.F.; 4.- Autonomía política en las decisiones a las Delegaciones		la prioridad hasta diciembre de 2013. Solicitó que en ALDF sea lo mismo y no asuntos como el de la legalización de la mariguana.
Dip. Fed. Francisco Soto Mayor Chávez	Reforma Política	1.- Reforma Política, dotan do de mayores facultades a las Delegaciones y menos al Jefe de Gobierno 2.- Reforma Administrativa ;3.- Constitución Política		
Dip. Bertha Alicia Cardona	Reforma Política	2.- Reconocimiento constitucional pleno de la autonomía política y administrativa de la Ciudad de México;		
Dip. Santiago Taboada Cortina	Reforma Política	1.- Plenas facultades y Atribuciones a la Ciudad de México; 2.- Mayores facultades a Delegados, Secretaría de Seguridad Pública y a la Procuraduría de Justicia del D.F.		
Lic. Jesús Valencia Guzmán. Jefe Delegacional en Iztapalapa	Reforma Política	1.- Constitución Política Local; 2.- Facultad para endeudamiento delegacional ;3.- Nuevo marco jurídico para Delegaciones; 4.- Autonomía de Gestión; 5.- Visión Metropolitana		
Dip. Ernestina Godoy Ramos	Reforma Política	5.- Revisar: 1) naturaleza jurídica de las delegaciones; 2) Crear órgano colectivo, tipo consejo en la delegaciones; 3) División territorial con máximo de 500 mil habitantes; 4) Atribuciones y distribución de competencias en las instancias del Gobierno; 5) Descentralización de servicios; 6) Facultades tributarias; 7) Fondo de gasto Total por Delegación; 8) Nuevos mecanismos de participación Ciudadana; 9) Mecanismos de coordinación entre Delegaciones y Gobierno Central, con otras Delegaciones, Municipios y zona metropolitana.		
Dip. Karen Quiroga Anguiano	Reforma Política	1.- Mayores recursos financieros para la ciudad; 2.- Formar cabildos; 3.- Autonomía del Ministerio Público		
Dip. Ana Julia Hernández Pérez	Reforma Política	**1**.- Descentralización político y administrativa (municipalización); 2.- Respeto a los derechos humanos; 3.- Realizar una reforma en materia metropolitana; 4.- Autoridades administrativas, legislativas y judiciales en condiciones para gobernar		
Dip. Ana Julia Hernández Pérez	Reforma Política Desarrollo Metropolitano	5.- Delegaciones con gobierno similar a los Ayuntamientos (colegiados); 6.- Gobierno de tipo Metropolitano por los Planes de Desarrollo, políticas e inversión		
Dip. Octavio Miguel Ballado	Reforma Política	1.- Elegir Gobernador del DF y Presidentes Municipales; 2.- Integrar al DF al Constituyente Permanente;		
Lic. José Manuel Ballesteros	Reforma Política	1.- Reforma Integral para el D.F.; 2.- Mayores facultades y atribuciones; 3.- Jefaturas Delegacionales con facultades de Ayuntamientos; 4.- Reforma Política con Participación Ciudadana		Comentó que el IEDF cuenta con órganos desconcentrados temporales a diferencia de las demás Entidades, que tienen una dirección permanente: el Consejo General
Dip. Alejandro Rafael Piña Medina	Reforma Política	1.- Nueva Relación del D.F. con el Estado Mexicano; 2.- Misma condición jurídica y de igualdad respecto a los demás Estados de la República; 3.- Plenos derechos a los ciudadanos del D.F.; 4.- Reforma Política Integral que modifique la relación Jefatura de Gobierno y las Delegaciones; 5.- Cuatro Ejes para la Reforma Política: 1) Autonomía de Gestión Presupuestal; 2) Ejercicio sin Etiquetas; 3) Crear un Consejo de Delegados para tomar decisiones sobre políticas territoriales y administrativas; 4) Coordinación entre el Gobierno de la Ciudad, Delegaciones y la Ciudadanía para coordinar los trabajos en materia de obras y servicios;		
Dip. Jorge Gaviño Ambriz	Reforma Política	1.- Mayores atribuciones a Delegaciones y a los Jefes Delegacionales y al Jefe de Gobierno y el ALDF; 2.- Instaurar un Órgano de Control Interno que supervise y vigile a las autoridades		

Lic. Maricela Contreras Julián	Reforma Política Municipalización Estado, Congreso y Constitución Género, generación y clase	3.- Las demarcaciones del DF con el esquema organizacional del Municipio libre y con el Ayuntamiento de elección popular; 4.- Creación del estado 32, Congreso Local y Constitución propia, con una visión metropolitana; 5.- Procedimientos con autonomía presupuestal;.		
Dip. Edgar Borja Rangel	Reforma Política	Planteo 15 puntos.		Los 15 puntos propuestos, corresponden a la propuesta del Dip. González Madruga.
Dip. Héctor Saúl Téllez Hernández	Reforma Política	1.- Reforma Política con tres temas: 1) Manejo de la deuda pública; 2) Un fondo de capitalidad y, 3) Autonomía financiera para las Delegaciones.		Mencionó que el centralismo, tiene su origen en la Ciudad de México, por su identidad política e histórica
Dip. Carlos Hernández Mirón	Reforma Política	4. Crear municipio con Cabildos para revisión de la cuenta pública, acciones de obra y política social en cada una de las 16 demarcaciones.		Convocó a los jóvenes de la Ciudad de México, para que retomen el tema de la Reforma Política.
Dip. Fed. Hugo ma Sandoval Martínez	Reforma Política	1.-	Informó que en la Comisión del D.F. de la Cámara de Diputados están discutiendo una reforma administrativa. No la reforma política ya que la administrativa sería al interior del Gobierno de la Ciudad de México. Y la reforma política como intervienen mas actores es más complicado y no se terminaría en esta legislatura federal.	

Fuente: Foro sobre la Reforma del DF organizado en el mes de abril de 2013, es un resumen de las opiniones vertidas particularmente sobre los aspectos administrativos en las delegaciones.

RELACIÓN DE CUADROS.

Cuadro	Nombre	Página
1	Diseño del cuestionario de evaluación del desempeño y clima laboral.	15
2	Aportes a la modernización de la Administración Pública.	42
3	Evolución de los la estructura administrativa en la Delegación Cuauhtémoc 1998-2011.	67
4	Relación entre los niveles de la estructura administrativa en la delegación Cuauhtémoc 2005-20014.	73
5	Cargo y grado de estudios de algunos niveles directivos de la estructura administrativa en Cuauhtémoc 2009-2012.	76
6	Cargo y grado de estudios de algunos niveles directivos de la estructura administrativa en Cuauhtémoc 2012-2014.	77
7	Proyección de Población 1980-2030. Escenario programático.	83
8	PIB per Cápita por Delegación (Dólares ajustados, 2009).	88
9	Cursos impartidos a la estructura de la Delegación Cuauhtémoc 2006-2012	107
10	Porcentaje de participantes del total de servidores públicos de estructura (base de 2012)	110
11	Servidores públicos de la administración 2006-2009 que continuaron en la administración 2009-2012	112
12	Programas Delegacionales en Cuauhtémoc Publicado en la Gaceta Oficial del DF 2012	121
13	Ciudadanos beneficiados y su porcentaje con relación del total poblacional en la Delegación.	123
14	Puesto de trabajo / Sexo del encuestado.	128
15	Promedio de años de servicio de los servidores públicos en la gestión 2009-2012.	131
16	Resultado por área y por rubro derivados del cuestionario aplicado a los servidores públicos de estructura el 6 de diciembre de 2011	132
17	Redacción del FODA con el método SMART.	138
18	Resultados del cuestionario en la parte clima laboral.	143
19	Vertiente administrativas de control sus derivaciones de actuación de los órganos administrativos	149
20	Requisitos y esquema general de la propuesta de evaluación del desempeño en la delegación Cuauhtémoc	161
21	Valores relacionadas con los criterios personales y profesionales.	166
22	Resumen los tipos de objetivos para la construcción la Marco Lógico	176
23	Indicadores de fin.	177
24	Calendarización de concertación de indicadores de gestión de	179

	Evaluación del Desempeño	
25	Proceso y periodicidad de la implementación de la Evaluación del Desempeño	182

Relación de gráficas.

Gráfica	Nombre	Página
1	Decremento de Subdirectores y Jefes de Unidad Departamental en Cuauhtémoc 2004-2014	68
2	Variación en el número de Líderes Coordinadores de Proyecto y Enlaces en Cuauhtémoc 2004-2014..	68
3	Nivel de escolaridad en las administraciones delegacionales 2009-2012 y 2012-2014	72
4	Nivel de escolaridad en las administraciones delegacionales 2009-2012 y 2012-2014.	74
5	Nivel de escolaridad en las administraciones delegacionales 2009-2012 y 2012-2014.	75
6	Organizaciones de ambulantes por delegación..	78
7	Avance de la mediana de edad en Cuauhtémoc.	84
8	Tendencias y proyección de vivienda de uso particular 2010-2050.	84
9	Viviendas particulares según su condición de habitación 2010.	85
10	Aumento de hogares encabezados por mujer u hombre de 2000-2010.	86
11	Aumento poblacional, promedio de hogares, jefatura de hogar y relación hombre mujer 2010.	87
12	Índices de Educación en Cuauhtémoc 2010.	89
13	Porcentaje de instrucción por sector y por sexo.2010.	90
14	Matrícula en egreso de educación inicial e ingreso a preescolar por delegación ciclo 2013-2014.	91
15	Alumnos de educación primaria y secundaria inscritos por Delegación en el ciclo 2013-2014	93
16	Índice de reprobación en escuelas públicas y privadas de nivel primaria en Cuauhtémoc 2010.	94
17	Índice de reprobación y deserción en el nivel secundaria de escuelas públicas y privadas en Cuauhtémoc 2010.	94
18	Programas de impacto territorial y estímulos para el bachillerato universal en el D.F. “Prepa Sí” 2008-2013 (pesos).	95
19	Número de escuelas, alumnos y docentes en el nivel bachillerato en el D.F. ciclo 2013-2014.	96
20	Grado promedio de escolaridad por delegación (2011).	97
21	Espacios de actividad cultural y artística.	98
22	Espacios recreativos y de desarrollo social en Cuauhtémoc.	99
23	Espacios recreativos y de desarrollo social en la Cuauhtémoc 2010.	99
24	Número de servicio culturales y artisticos en Cuauhtémoc 2010.	99

25	Población beneficiada con eventos artísticos y promoción del desarrollo cultural, residente y no de Cuauhtémoc 2010	100
26	Tendencias y porcentajes en la participación en cursos de capacitación	111
27	Movimientos de los servidores públicos que continuaron en la gestión 2009-2013.	113
28	Número y nivel de promociones en la gestión 2009-2012.	113
29	Servidores públicos que mantienen el nivel de estructura en la gestión 2009-2012.	114
30	Puesto de trabajo * Sexo del encuestado * Escolaridad máxima.	129
31	Resultado por área y por rubro derivados del cuestionario aplicado a los servidores públicos de estructura.	132
32	Resultado General derivado de la aplicación del cuestionario.	133
33	Resultados del cuestionario en la parte de clima laboral. Línea de tendencia potencial.	143

Relación de organigramas.

Organigrama	Nombre	Pagina
1	Organigrama autorizado para la gestión administrativa en la Delegación Cuauhtémoc 2009-2012	71

Relación de esquemas, diagramas y cronogramas.

Esquema	Nombre	Pagina
1	Proceso de identificación de recursos humanos y evaluación del desempeño en la administración pública delegacional.	119
2	Proceso de la Evaluación basado en el análisis FODA.	135
3	Esquema general de la Matriz FODA.	137
4	Definición de objetivos en función con el resultado al interior de la organización	162
5	Mapa de procesos en la delegación Cuauhtémoc.	165
6	Matriz de Marco Lógico (MML).	175
7	Procesos de concertación de indicadores de gestión, desempeño y proyectos.	177
8	Cronograma para la construcción de indicadores del SED.	179

Relación de matrices FODA.

Matriz	Nombre	Pagina
1	Resultados de la Autoevaluación.	139
2	Resultado del análisis Grupal.	140
3	Resultado del análisis de Dirección.	141