

SEMINARIO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA APLICACIÓN DE LA LEGISLACIÓN URBANO AMBIENTAL

Este Reporte Final del Proyecto de Referencia¹ se refiere a los siguientes temas:

Contenido:

1. Antecedentes
2. Objetivo General
3. Objetivos Específicos
4. Metodología
5. Descripción del diseño del Plan Operativo Integral, para construir la PAOT del futuro, incluyendo:
 - a) Alcances de la Misión/Visión
 - b) Identificación de brechas
 - c) Priorización, respecto a la importancia en el impacto al medioambiente y ordenamiento territorial del D.F.
 - d) Política de mejoramiento y alcance
 - e) Estructura básica de los procesos de alto nivel y prácticas administrativas.
 - f) Propuesta de diseño de posibles indicadores (internos y externos).
 - g) Evaluación de capacidades y propuesta de cambios en materia de Competencias Organizacionales.
6. Objetivos de corto y mediano plazo
7. Conclusiones y Recomendaciones Generales.
8. Presentación Power Point para presentar resultados
9. Documentación de los materiales utilizados, en la preparación y ejecución de los talleres y sesiones de consulta, incluyendo:
 - a. Agendas, presentaciones, dinámicas, formatos, cuestionarios, tareas, lista de participantes y en general elementos para capacitar y guiar las dinámicas y las sesiones de Consulta

¹ Conforme al inciso 5 del Anexo Técnico, del Contrato No. PAOT-CAP-PFIA-045-CT-2013

1. Antecedentes

En el 2012 se desarrolló el Seminario: Escenarios del futuro para investigar alternativas en la aplicación de la ley. La herramienta de escenarios permitió capacitar al personal de la PAOT en temas hacia el futuro e investigar alternativas en la aplicación de la ley en el contexto de diversos escenarios futuros posibles del Distrito Federal en 2024 y determinar acciones que se deben tomar en el presente para asegurar el mejor futuro posible para el Distrito Federal.

Los participantes en el seminario sugirieron diseñar e implementar un proceso de planeación integral que permita a la PAOT ejercer por igual todas sus atribuciones para enfrentar los temas ambientales y territoriales del D.F. de manera integral.

En el proyecto del 2012 se trabajó con opciones para mejorar el desempeño de la ciudad mediante la aplicación de la ley en tres categorías principales:

1. Aplicación de la ley por medio de sanciones penales o civiles,
2. Educación y concientización de la comunidad y herramientas basadas en mejoras en toma de decisión por parte del público para llevar a un mejoramiento en el desempeño ambiental de la comunidad,
3. Aplicación de herramientas complementarias a la aplicación de la ley como:
 - a. Resolución alterna de conflictos,
 - b. Mayor utilización de estudios y sugerencias a la Asamblea,
 - c. Mayor concertación con la comunidad,
 - d. Mayor comunicación y difusión utilizando redes sociales,
 - e. Acuerdos voluntarios y alianzas con organismos del sector privado y asociaciones civiles,
 - f. Diversos esquemas de ordenamiento territorial que facilitan el buen comportamiento de la población.
 - g. Índices macro de desempeño ambiental, observatorios ciudadanos ambientales, uso de medios sociales de comunicación.

2. Objetivo General

Capacitar al personal de la PAOT y facilitar el proceso de Diseño del Plan Operativo Integral (POI) para construir la PAOT del futuro, que mejore su desempeño, conforme a la Misión que le ha sido conferida y haga frente a la problemática ambiental y territorial del D.F. de manera integral.

3. Objetivos Específicos

- a. Capacitar dos comités para el diseño del POI de la PAOT:
 - i. Subprocuradores y Directores
 - ii. Subdirectores e investigadores
- b. Facilitar el proceso de Diseño del Plan Operativo Integral con los comités. Este tendrá tres principales elementos, basados en el esquema : Planear, Hacer, Verificar, que se citan a continuación, en los incisos i, ii, iii:
 - i. Planear: Basado en la Agenda 2015 (www.paot.mx), así como en las recomendaciones de los talleres de Escenarios del futuro para investigar alternativas en la aplicación de la ley (www.paot.mx), de lo anterior se derivará la propuesta de acciones estratégicas, que incluirá:
 1. Entender los alcances de la Misión/Visión
 2. Identificar brechas
 3. Establecer la priorización, respecto a la importancia en el impacto al medioambiente y ordenamiento territorial del D.F.
 4. Establecer política de mejoramiento y definir alcance
 5. Establecer objetivos de corto y mediano plazo
 - ii. Hacer: Establecer el *Diseño General del Proceso de Cambio*, que cubrirá:

- i. Adquirir información de las capacidades administrativas de la PAOT, para implementar los cambios
 - ii. Evaluación de capacidades y propuesta de cambios en materia de: Organización, Liderazgos Formales e Informales, Competencias Requeridas, Capacitación, Cronograma, Recursos Económicos, Comunicación, Seguimiento.
 - iii. Capacitación para crear facilitadores en el diseño de los procesos de alto nivel y prácticas administrativas. Internos y en la comunidad²
 - iv. Documentar la estructura básica de los procesos de alto nivel³ y prácticas administrativas. Internos y en la comunidad
- iii. Verificar: *Proponer el alcance para medir el desempeño.*
Incluye:
 - i. Diseñar posibles indicadores (internos y externos)
- c. Consultar la propuesta de acciones estratégicas y el alcance para medir el desempeño con:
 - iv. Expertos externos a la PAOT.

4. Metodología

El enfoque didáctico se basó en la técnica “aprender haciendo”, de tal manera que cada uno de los talleres se diseñó para capacitar a los grupos de trabajo, a fin de proporcionar los elementos que permitieran aplicar el

² Por comunidad, se entiende las audiencias de interés, desde autoridades relacionadas en la materia objeto de la PAOT, hasta la sociedad en general del DF.

³ Procesos de alto nivel o procesos clave es una terminología convencional en sistemas administrativos, cuyo propósito es atender los requerimientos de los grupos de interés con el que la PAOT se relaciona, en línea con la cita previa.

aprendizaje, logrando productos concretos vinculados a los objetivos del proyecto y al vez que el proceso permitiera generar un “sentido de propiedad” por los resultados, logrando capitalizar el acervo de conocimientos y talento del personal de la PAOT, para que llegada la fase de implantación se reduzcan las resistencias y se facilite el proceso, al tener “aliados internos” . En este sentido, en cada taller hubo tareas para los grupos constituidos, sesiones de seguimiento y asesoría, para guiar y asegurar el logro de resultados.

Conformación de equipos

Para el desarrollo efectivo del Seminario se estableció la siguiente organización:



El Representante de la Dirección es el término usado en la normatividad ISO para sistemas administrativos y se refiere a la persona que se encarga del proyecto y que asegura que las conclusiones del proyecto sean consistentes las políticas de la organización. El Procurador asignó esta responsabilidad al Lic. Marco Antonio Esquivel López, quién tiene a su cargo la Subprocuraduría de Asuntos Jurídicos.

Para la labor de Coordinación, que implica la labor administrativa de asegurar la disponibilidad de los equipos de trabajo, los materiales y en general los elementos que permitan el adecuado desarrollo de las actividades del proyecto, facilitando la labor del consultor en su interacción con los grupos de trabajo internos de la PAOT y con el Grupo de Expertos. El Procurador, asignó esta responsabilidad a la Coordinación Técnica y de Sistemas: Mta. Gabriela Ortiz Merino (Coordinadora) y Lic. Iván Godoy Hernandez (Subdirector de formación de capacidades).

El Grupo de Expertos se constituyó con la finalidad de proveer el marco conceptual del proyecto. Los integrantes fueron:

- Dr. Enrique Provencio.- primer Procurador de la PAOT, experto en uso de Suelo de Conservación, Sistemas de Monitoreo e Inteligencia.
- Dr. Antonio Azuela.- ex Procurador de la Profepa, connotado investigador del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM. Temas de Gobernanza del DF y zona Metropolitana
- Dr. Juan Carlos Belausteguigoitia. Director General del Centro Mario Molina.- Experto en temas de cambio climático.

El grupo de Subprocuradores y Directores, lo constituyeron las siguientes personas:

Nombre	Puesto
Mónica Alegre G.	Subprocuradora de Protección Ambiental
José Luis Guerrero M.	Subprocurador de Ordenamiento Territorial
Marco Antonio Esquivel L.	Subprocurador de Asuntos Jurídicos
Fernando Ocampo P.	Director de Relaciones Interinstitucionales
Gabriela Ortiz M.	Coordinadora Técnica y de Sistemas
Francisco Calderón C.	Coordinador de Participación Ciudadana y Difusión
Leticia Maria López A.	Coordinadora Administrativa
Eduardo López M.	Dirección de Promoción y Seguimiento del Cumplimiento Normativo en Material Ambiental
Leticia Mejía H.	Dirección de Atención e Investigación de Denuncias Ambientales
Luis Javier Aguilar M.	Dirección de Estudios, Dictámenes y Peritajes de Protección Ambiental
Claudia Magaly Retana R.	Dirección de Promoción y Seguimiento del Cumplimiento Normativo en Materia de Ordenamiento Territorial
Rosa Elena Moran G.	Dirección de Atención e Investigación de Denuncias de Ordenamiento Territorial
Felipe de Jesús Rodríguez M.	Dirección de Estudios, Dictámenes y Peritajes de Ordenamiento Territorial
Oralia Reséndiz M.	Dirección de Denuncias y Atención Ciudadana
Marcos Pacheco Hernández	Dirección de Servicios Jurídicos
Alfredo de los Ríos C.	Director Consultivo

El grupo de Subdirectores e Investigadores, fue propuesto por la Coordinación, a fin de tener representatividad de las distintas áreas de la PAOT. Lo constituyeron las siguientes personas:

Nombre	Puesto
Ninel Daniela Calderón I.	Subdirectora de Vinculación Institucional
Zenia María Saavedra D.	Subdirectora de Estudios, Informes y Reportes de Protección Ambiental
Elizabeth Andrade A.	Subdirectora de Atención de Denuncias Ambientales
José Emilio López N.	Subdirector de Denuncias de Ordenamiento Territorial
Jaime Jiménez G.	Subdirector de Dictámenes, Peritajes y Opiniones Técnicas de Ordenamiento Territorial
Brenda Jimena Araujo C.	Subdirectora de Denuncias
Luis Alberto González P.	Subdirector de Asuntos Contenciosos
Iván Godoy H.	Subdirector de Formación de Capacidades
Landis Córdova de la C.	Subdirectora de Información, Sistemas y Soporte Informático
Erika Patricia Larios M.	Subdirectora de Comunicación y Difusión
Mariano Betancourt C.	Líder Coordinador de Proyectos "C"
Rocío Georgina Sánchez E.	Líder Coordinador de Proyectos "C"
Ligia López Aguilar	Líder Coordinador de Proyectos "A"
Román Gabriel Corona M.	Jefe de Unidad Departamental de Participación Ciudadana y Promoción Social
Oliva Pineda P.	Líder Coordinador de Proyectos "C"
Samuel Palacios Roji R.	Dictaminador

Diseño de las agendas de los talleres internos y consulta externa.

En línea con lo que se citó antes, las agendas contemplaron típicamente las siguientes fases:

Grupo de Subdirectores e Investigadores (GSI):

- Introducción, para establecer el marco de referencia del Seminario.
- Sesión plenaria, para plantear los elementos que configuran el aprendizaje, estimulando la participación, a fin de enriquecer el intercambio de experiencias y una visión compartida del tema.
- Sesiones grupales, bajo la conducción de un líder del mismo grupo de participantes y combinando las distintas áreas, nuevamente para favorecer la integración y aprendizaje colectivo.

- Sesión Plenaria, cada grupo presentaba sus avances, aclarando dudas, buscando el consenso y, finalmente se dejaban las tareas a desarrollar y a presentar al inicio del siguiente taller.
- Periódicamente hubo sesiones de seguimiento, los consultores se reunían con los líderes de los equipos para aclarar dudas, revisar avances y asegurar resultados consistentes.

Grupo de Subprocuradores y Directores (GSD):

La secuencia fue similar a la referida, pero capitalizando las aportaciones del GSI a fin de tomarlo como punto de partida, tanto para enriquecer como validar los productos de cada taller.

5. Descripción del diseño del Plan Operativo Integral, para construir la PAOT del futuro, basado en las propuestas de los grupos de trabajo internos, incluyendo aportaciones del grupo de expertos.

a) Alcances de la Misión/Visión.

En el Taller 1⁴, se analizó la Visión y Misión, que a continuación se cita

Misión	Visión
Defender el derecho de los habitantes del Distrito Federal a disfrutar de un ambiente <i>sano y un territorio ordenado</i> para su adecuado desarrollo, salud y bienestar.	Es una institución moderna, fuerte, confiable, que junto con su personal defienden los derechos de los habitantes de la ciudad a un ambiente adecuado y un territorio ordenado para su desarrollo y bienestar, al incidir en la solución efectiva de los problemas ambientales y territoriales, respondiendo al ideal de justicia que la población de la Ciudad de México demanda.

⁴ Anexo 1

Anexo 1.1 Lista de Asistencia taller 1

Anexo 1.2. Agendas del taller 1

Anexo 1.3. Presentación para guiar taller 1

Anexo 1.4,a,b,c,d,e. Resultados taller 1

La pregunta fue: ¿estamos satisfechos? Las respuestas más significativas fueron:

- Las acciones de defensa, deben ser acciones que se difundan, para inducir la conducta responsable al individuo y sociedad
- Incidir en la responsabilidad del ciudadano al igual que sus derechos(¿cuáles son las obligaciones por el medioambiente y ordenamiento territorial en sus propias comunidades?), ¿cómo se fomenta la co-responsabilidad de la ciudadanía sobre el ambiente y territorio, tanto en su interés individual, como colectivo
- Problema de imagen/ conocimiento de la PAOT, ante la sociedad
- La comunidad no conoce que tiene un derecho *a* y una responsabilidad *de* mantener un ambiente sano/ territorio ordenado
- Incidir en el entendimiento de la ciudadanía sobre los impactos de sus acciones para el cuidado del medio ambiente
- Actuar más por oficio, actor protagónico en forma proactiva
- Los habitantes son el eje/ al igual que la colectividad o comunidad
- Las denuncias son la Materia Prima , ... falta utilizar las demás herramientas, para llegar a recomendaciones, estudios, análisis de una ley o problemática o un derecho colectivo
- Con las redes sociales, ir más allá de la cultura de la denuncia, que la gente pueda entender. Informar a las comunidades de sus derechos, crear una cultura. Tener índices de éxito...
- ¿En que hemos incidido con nuestras denuncias, han contribuido en algo?, sobre el deterioro ambiental/ territorial
- No estamos atendiendo las denuncias relevantes, ya están identificados los grandes problemas, queremos llegar a temas trascendentes / importancia.
- La PAOT se dedica a reaccionar ante denuncias individuales y no focalizar en temas sustantivos, ahí debe incidir de una manera preventiva... / coadyuvar a otras Secretarías... que tomen en cuenta a la PAOT!

- Incidir en mejorar la normatividad. Tenemos sobre regulación/ hay vacíos
- Evaluación del desempeño, no se trata de cumplir solo con números, sino por impacto. Faltan indicadores (basados Presión/ estado/ respuesta), ¿en dónde tenemos que incidir?, asociado con problemas reales del DF, para cambiar las cosas.
- Cultivar a las delegaciones en la normatividad, hacen ojos ciegos a la normatividad... no se aplica o no se conoce...insistir que los servidores públicos cumplan su misión. Lograr que haya una obligatoriedad de implementar las recomendaciones que brinda la PAOT. Rankings de Delegaciones

Una forma de re frasear y comunicar la Misión es:

“Incidir en los procesos ambientales y territoriales... a través de ejercer los 3 roles de la PAOT... en defensa de los habitantes y de su derecho colectivo a gozar de un ambiente sano y un territorio ordenado”.

A las preguntas:

- ¿En qué grado esta línea base está cumpliendo su Visión y Misión?
- ¿Cuáles son las acciones que hacen falta para cumplir con la Visión y Misión?

Se dieron las siguientes respuestas:

- Falta de trabajo en equipo, hace falta una visión institucional
- Dejar de ser reactivos para ser proactivos
- Priorizar y tomar decisiones
- Influir en el uso de la normatividad (modificar leyes)
- Vender mejor a la PAOT
- Acercar la PAOT a los habitantes
- Brindar capacitación a las instituciones responsables de ambiente y territorio
- Sistematizar la información que genera la PAOT y difundirla interna y externamente
- Replantear los indicadores y criterios de atención
- Organizar la información para darle eficiencia a la atención de denuncias en la misma materia y problemática

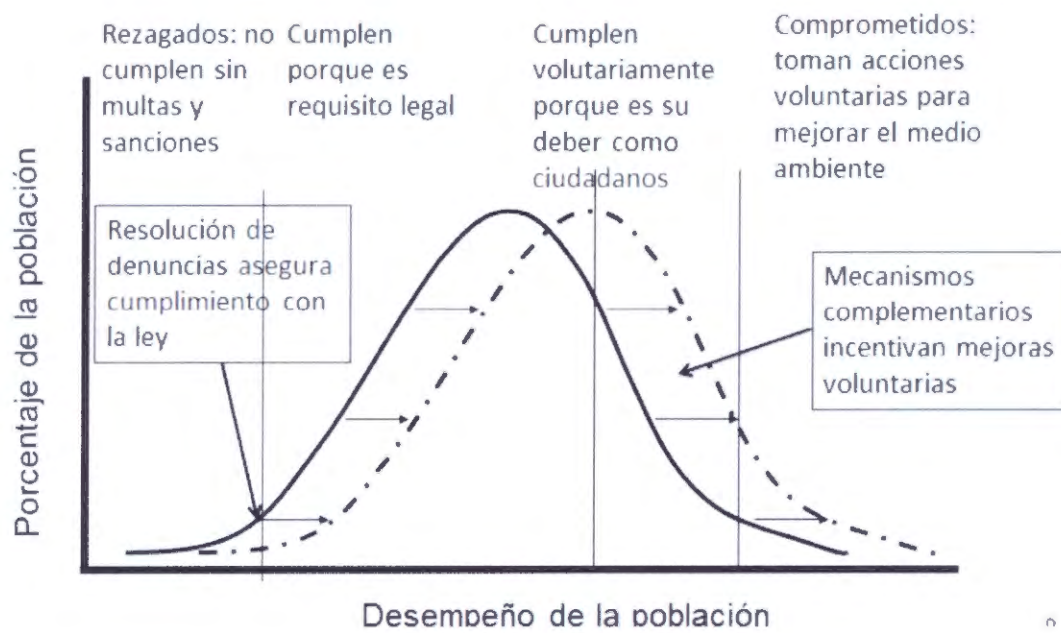
- Realizar más investigaciones de oficio en temas relevantes y de impacto social y ambiente-territorio
- Comunicación y vinculación entre las áreas que integra la PAOT
- Análisis del seguimiento de las acciones planteadas en las resoluciones que emite la PAOT (jurídicamente ya no están contempladas)
- Reuniones con las cámaras y asociaciones (Papeleras, restauranteras, etc.) para informar y concientizar a los gremios.
- Solicitar al área jurídica de la PAOT el inicio de juicios para garantizar el cumplimiento normativo en violaciones identificadas durante la investigación.
- El área de Recepción de Denuncias deberá filtrar la recepción de las mismas
- Identificar a los procesos que queremos fortalecer.
- No somos una Contraloría, pero sí se vale divulgación de información sobre los indicadores. Si se puede denunciar temas problema.
- Educar a los denunciantes. Mecanismos nuevos. Acciones colectivas.
- Los investigadores son los que tienen la información más importante.
- No hay un proceso interno de difundir casos de éxito. Identificar cuáles son los temas que deben ser tratados a nivel público.
- Fracción entre áreas. La desvinculación hace caer en ineficiencias
- Explotar información convenios con otros. Potencializar y diseñar esa colaboración.
- Otra Materia Prima, conocer a la comunidad, uso de redes sociales para facilitar proceso de recibir información.

b) Identificación de brechas

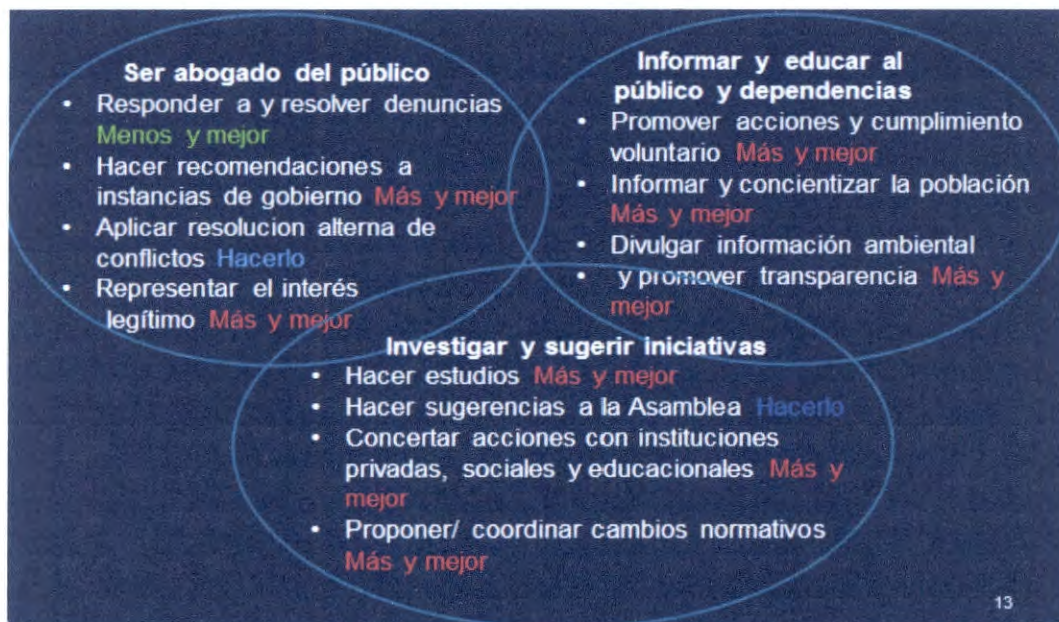
La PAOT tiene un amplio menú de Funciones y Atribuciones, para cumplir con su Visión y Misión. No obstante, las ejerce en forma limitada, fundamentalmente siendo reactivos, enfocados al grupo de la población que denuncia, pudiendo incidir en las distintas conductas de la población:



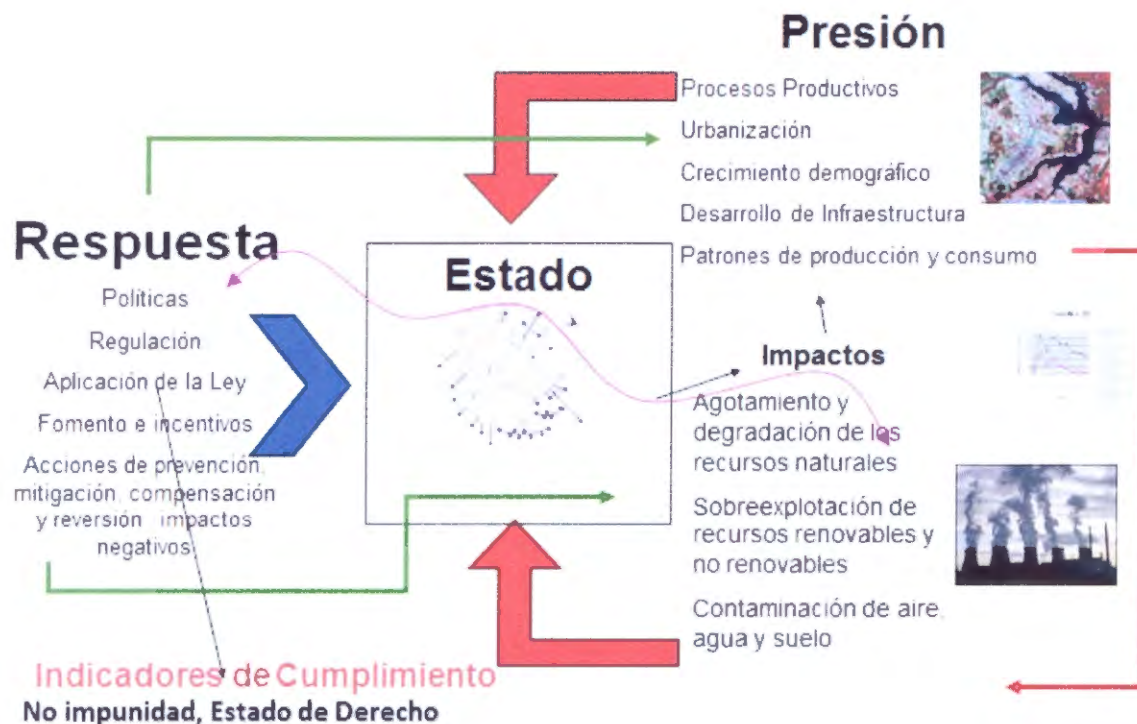
La aspiración es que la PAOT pueda ejercer plenamente el conjunto de Atribuciones y Funciones, para desplazar las distintas conductas, como se observa en la siguiente gráfica:



Para que lo anterior ocurra con efectividad, se reconfirma que hay que ejercer y vincular las Atribuciones y Funciones, como se ilustra a continuación:



La efectividad de la gestión de la PAOT estará a la luz de poder evaluar su contribución para la Gestión sustentable del DF, acorde al Modelo de Presión, Estado, Respuesta, hoy esta medición es inexistente:



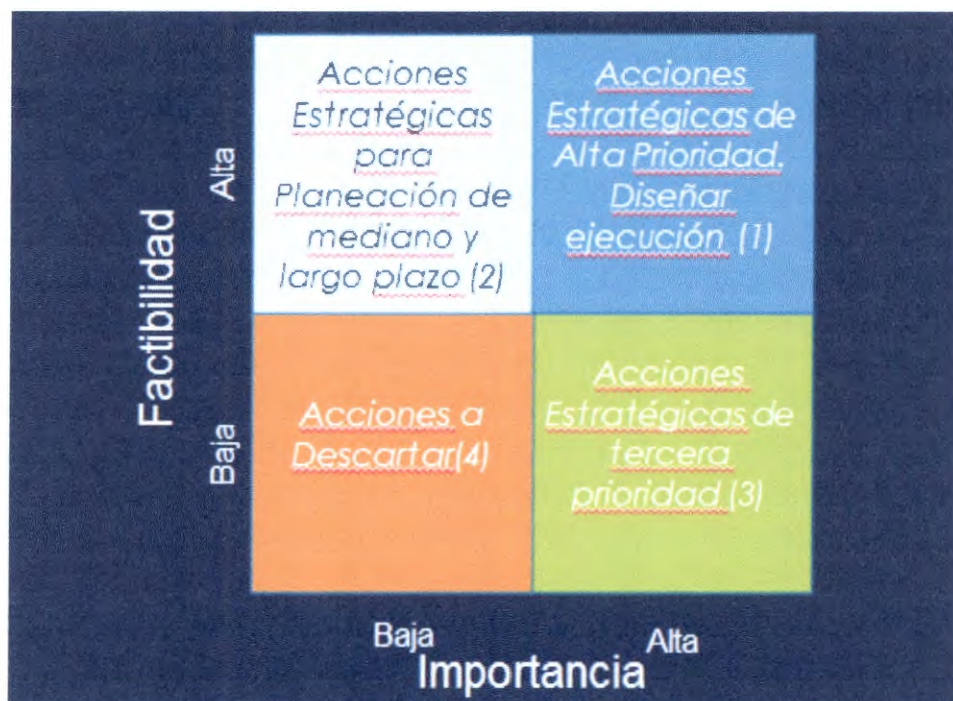
c) Priorización, respecto a la importancia en el impacto al medioambiente y ordenamiento territorial del D.F.

Las preguntas formuladas fueron:

¿Cuáles son las brechas entre donde estamos (línea base) y donde queremos llegar (misión/visión)

¿En cuales brechas nos debemos enfocar?

La intención fue llegar a construir una Matriz siguiente:



Los criterios utilizados fueron los siguientes:

Importancia:

- ¿Enfrenta un tema ambiental o territorial de importancia para el DF?
- ¿Informa/educa al público?
- ¿Tiene potencial de generar sugerencias a la asamblea o a los órganos jurisdiccionales?
- ¿Contribuye a mejorar el bienestar de la comunidad?
- Contribuye a la gestión más efectiva del MA y el territorio del DF.
- ¿Genera un enlace entre: abogado del público, informar y educar y estudios?

Factibilidad

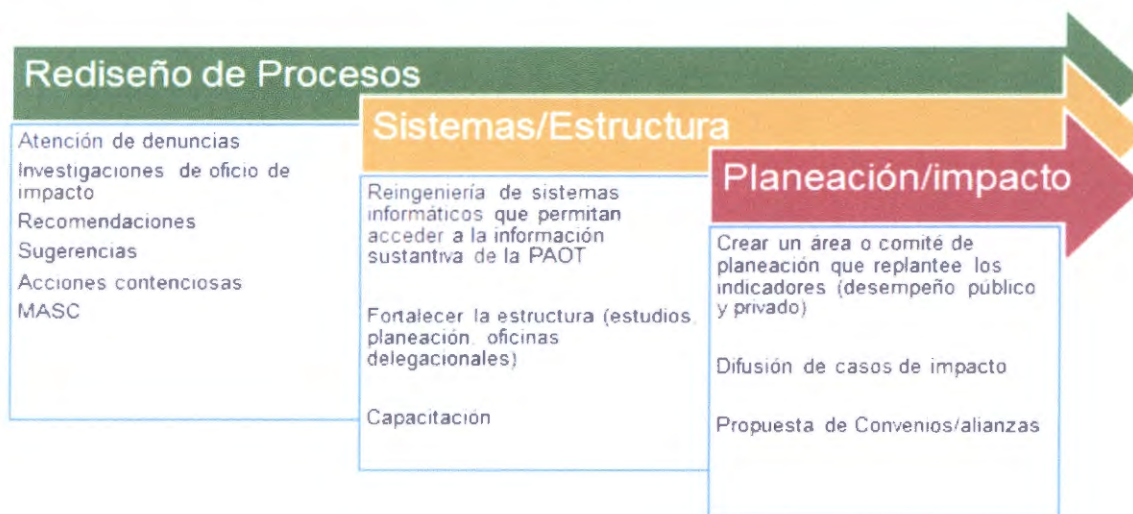
- ¿Incide en políticas públicas y/o agendas de otras Instituciones?
- ¿Es factible legalmente? ¿requiere cambios en legislación?
- ¿Es factible económicamente o rebasa la asignación presupuestal disponible?
- ¿Implica cambios estructurales en la organización y creación de nuevas capacidades (personal, experiencia, recursos materiales, etc.)?

- ¿Tiene un alto nivel de avance o requiere un alto esfuerzo para emprenderlo?
- ¿Influye en la interrelación de la PAOT con grupos sociales?

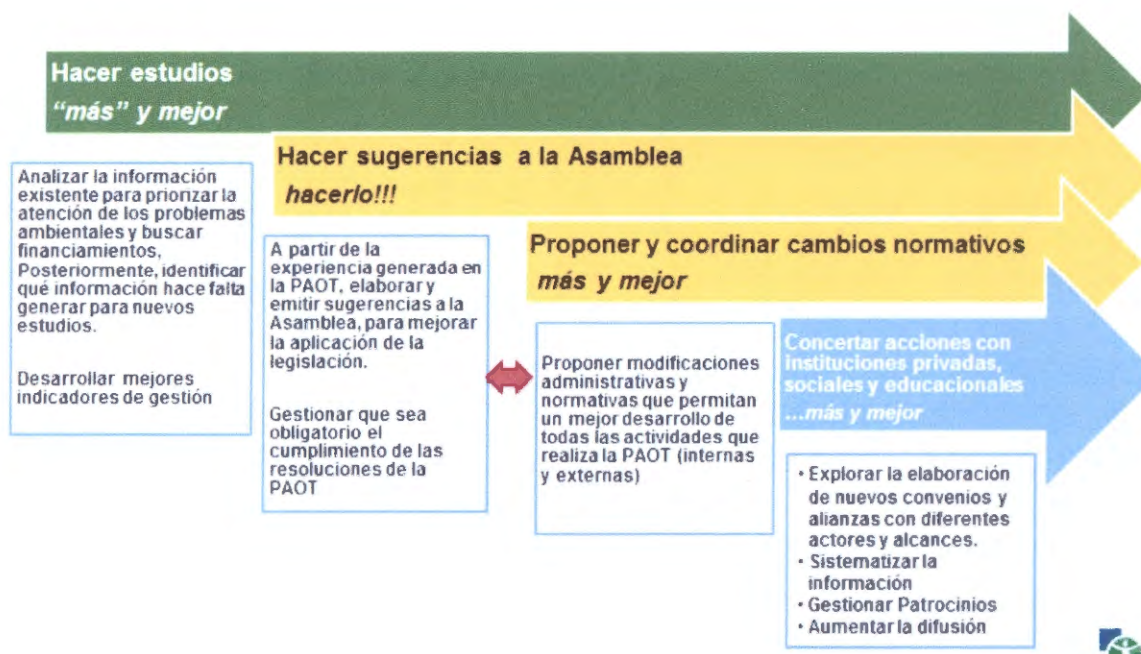
La resultante en los Grupos denominados “Abogado del Público” y de “Investigar y Emitir Sugerencias” fue:

	Baja IMPORTANCIA (tercera prioridad)	Alta IMPORTANCIA (alta prioridad, diseñar ejecución)
Alta FACTIBILIDAD	-Elaborar lineamientos para la aplicación de mecanismos alternativos de solución de conflictos (incluyendo el arbitraje) -Generar fichas temáticas que se publiquen en la página PAOT (micrositio), redes sociales, banners, para fomentar una cultura de cumplimiento de la normatividad ambiental. -Boletín semanal elaborado con información de todas las áreas con los temas más representativos de la semana.	-Rediseño del proceso de atención de denuncias -Capacitación interna de todas las áreas -Inicio de Investigaciones de oficio en temas de alto impacto -Identificar y difundir casos de éxito para posicionar a la PAOT -Presentar periódicamente ante el comité técnico de la PAOT y consejo de gobierno los temas relevantes identificados sobre incumplimiento normativo, para buscar un portavoz -PAOT en tu comunidad replanteando el módulo móvil y oficinas delegacionales como programas para educar población. -Identificar proactivamente patrones de incumplimiento que puedan generar : Recomendaciones, Sugerencias legislativas, sugerencia judicial o amicus curiae, convenios de recuperación de espacios públicos, acciones contenciosas, informes o reportes especiales
Baja FACTIBILIDAD	Baja IMPORTANCIA Acciones a Descartar	Alta IMPORTANCIA (planeación de mediano y largo plazo) \$ -Reingeniería de sistemas informáticos que permitan acceder a toda la información sustantiva de la PAOT para sistematizar procesos y optimizar recursos. -Crear un área de planeación que replantee los indicadores (no sólo numéricos sino también de impacto o desempeño público y privado). -Fortalecer la estructura de las distintas áreas PAOT (área de planeación, de estudios y dictámenes, oficinas delegacionales) incluyendo su ampliación, capacitación y remuneración) -Establecer convenios de colaboración entre instituciones que tengan la facultad de iniciar acciones colectivas (PROFECO, PROFEPA, sociedad civil, comunidades y academia) para la presentación de acciones colectivas

La estrategia sugerida por los Grupos para avanzar fue:



Una óptica complementaria se muestra a continuación:



El Grupo denominado "Informar y Educar al Público y Dependencias" dio las siguientes propuestas:

Alta FACTIBILIDAD	<i>Acciones Estratégicas de tercera prioridad</i> • Difusión del Programa de Comunicación Social Anual. • Reuniones de trabajo con áreas de participación ciudadana de las instancias de gobierno que atiendan los temas ambientales para atender necesidades. • Establecer calendarios de publicación y casos de excepción en la página web.	<i>Acciones Estratégicas de Alta Prioridad. Diseñar ejecución</i> • Utilizar mejor las atribuciones y comunicar las acciones de PAOT (Recomendaciones, sugerencias y conciliaciones) • Programas anuales y mensuales de trabajo, internos y externos. • Generar y difundir Agenda PAOT • Orden y priorización de información a difundir. • Contar con procesos claros de difusión externa e interna. Definir los criterios para publicar información PAOT en redes sociales y otro para medios de comunicación. Generar una estrategia de comunicación PAOT, incorporando herramientas de redes sociales. • Creación de grupo que coordine COPADI para seleccionar los temas sensibles y realizar análisis mediático. / Pronta respuesta a medios de comunicación. /Elaborar el protocolo de manejo de medios de comunicación y redes sociales (toda la PAOT). /Publicar con herramientas informáticas los temas importantes de la PAOT. / Elaborar y difundir Comunicados para medios de prensa oportunos. /Elaboración de una gaceta informativa para difundir actividades de la PAOT, los asuntos relevantes, acciones que se estén llevando a cabo, casos de éxito y acciones futuras. /Comunicados en página de internet y por mail. /Difusión en Intranet de gaceta informativa, en redes sociales y la página. • Reuniones periódicas de trabajo entre las áreas para identificar los asuntos prioritarios para su pronta atención, publicación y difusión. • Considerar al Comité Técnico Asesor para identificar temas de denuncias prioritarios. Informar al personal de la PAOT sobre los temas relevantes. • Conocer agenda del Procurador y Subprocuradores, para cubrir eventos con tiempo.
Baja FACTIBILIDAD	<i>Acciones a Descartar</i>	<i>Acciones Estratégicas para Planeación de mediano y largo plazo</i> • Planificar un programa de participación ciudadana que incida en la mejora del entorno ambiental de los ciudadanos. • Identificar a los grupos ciudadanos interesados en la defensa del medio ambiente y crear una agenda de trabajo de atención directa de titulares (Procurador y subprocuradores) • Elaborar la carta de derechos y obligaciones ambientales y urbanas. • Apoyar acciones para que los servidores públicos escriban sobre temas relacionados. • Replantear el proyecto de Módulo móvil de manera interna para identificar objetivos y funciones por área. /Aprovechar espacios de módulos

		delegacionales, comités vecinales, ferias, etc. para difundir los temas PAOT. /Considerar un grupo de promotores que salgan al campo a impartir talleres. /Elaborar materiales didácticos para informar de mejor manera a la sociedad. • Encontrar una estrategia adecuada para ofrecer una orientación adecuada a grupos vulnerables. • Crear una app para que el ciudadano denuncie en la PAOT desde móviles. • Definir la Política editorial interna. • Elaborar un video con los casos de éxito para difusión. • Crear una red de académicos para difundir estudios y documentos elaborados en la PAOT.
	Baja IMPORTANCIA	Alta IMPORTANCIA

d) Política de mejoramiento

Esta Política necesariamente debe basarse en las expectativas del Procurador, al respecto, el titular ha expresado:

- d. Para febrero 2015 el Procurador busca una institución consolidada. Esto implica tener una ruta para cerrar la gestión y marcar el camino de la siguiente administración.
- e. Necesario integrar varios componentes que hoy se manejan en forma independiente (como el sistema de información geográfica).
- f. Mejorar la comunicación interna.
- g. Alinear los objetivos de la organización.
- h. Que todos tomen cartas en el asunto. No todos tienen la misma idea, de las prioridades de atención sobre problemas relevantes.
- i. Relevante saber en cuanto contribuyó la PAOT a mejorar la situación medioambiental y territorial.
- j. Institucionalizar acciones para la defensa, promover la modernización
- k. ¿Hace falta la facultad sancionar, o no? La opinión dominante en la PAOT parece enfocarse primero consolidar internamente las facultades con las que cuenta.
- l. Sugerencias sobre qué hacer en el tema de animales.
- m. Rediseño del proceso de la denuncia.
- n. Las ONG's tienen confianza y esperanza en el actuar de la PAOT
- o. La PAOT tiene el respeto de las autoridades
- p. En el Medio académico, se le considera generador de información.
- q. Aspiración de ser una entidad modelo en el DF. Uso de redes sociales.
- r. Caminar hacia allá en el Fortalecimiento institucional.

Otro elemento rector de la Política de Mejoramiento, proviene de la opinión del Grupo de Sub Procuradores y Coordinadores, misma que se sintetiza a continuación:

- No es el momento para gestionar el poder de inspección/sanciones
- Es crítica una re-estructuración interna de la PAOT en equipos multifuncionales flexibles,

- Hay que modificar los índices de desempeño

Finalmente, la opinión expresada por los expertos fue:

En altamente positivo, lo que está desarrollando la PAOT con este proyecto. Ciertamente hay que aprovechar sus múltiples herramientas.

Algunas interrogantes

- ¿Por qué es tan difícil lograr el cambio en la PAOT?
- ¿Cuáles son las barreras internas y externas al cambio?
- ¿Quiénes son los actores críticos que impulsan u obstaculizan el cambio?
- ¿Cuáles son los activos (y pasivos) de la PAOT que podemos utilizar o debemos mejorar?

Sugerencias expresadas:

- Un mayor enfoque en comunicación y difusión (y rendición de cuentas)
- Mejor posicionamiento con interlocutores sociales,
- Seguimiento a acciones de la PAOT para exigir a las autoridades que cumplan con sus responsabilidades
- Trabajar más cercanamente con la Asamblea y Delegaciones
- Hacer mayor uso del Comité de Técnico de Asesores
- Tomar en cuenta la Ley de Responsabilidad Ambiental
- Reconocer la importancia de cambios en la Constitución del DF
- Lograr un presupuesto acorde con su Misión.
- Hacer un plan de corto plazo, con los recursos actuales y un plan de mediano y largo plazo, conforme se vayan gestionando más recursos.
- El DF es un mosaico en cuanto al perfil de sus comunidades, no hay un estándar. Hay que estudiar, caso por caso, hacer pilotos sobre la forma de vinculación con la comunidad.
- Coordinador del cambio
 - Planeación: Acciones, Responsables, Indicadores
 - Mecanismo de Seguimiento
- Establecer Mapa de actores, para establecer estrategia de cabildeo y legitimar los temas importantes, asignación de presupuesto, etc.

- En el Centro Mario Molina hay personas involucradas en ciencias del comportamiento, al igual que en políticas públicas y desarrollo urbano a los que se puede recurrir.
- Crear un órgano colegiado de Procuradores, propiciar su evaluación de desempeño, en los temas prioritarios.
- Crear observatorios para informar a la sociedad y comunidades.

e) Estructura básica de los procesos de alto nivel y prácticas administrativas.⁵

Para establecer los Procesos de alto nivel (o crítico), con una Visión integral, se requiere tener coherencia con el Enfoque Estratégico. En este sentido en el Taller 2, se propuso generar un Mapa Estratégico, con base en el modelo de Norton y Kaplan, que se muestra a continuación:

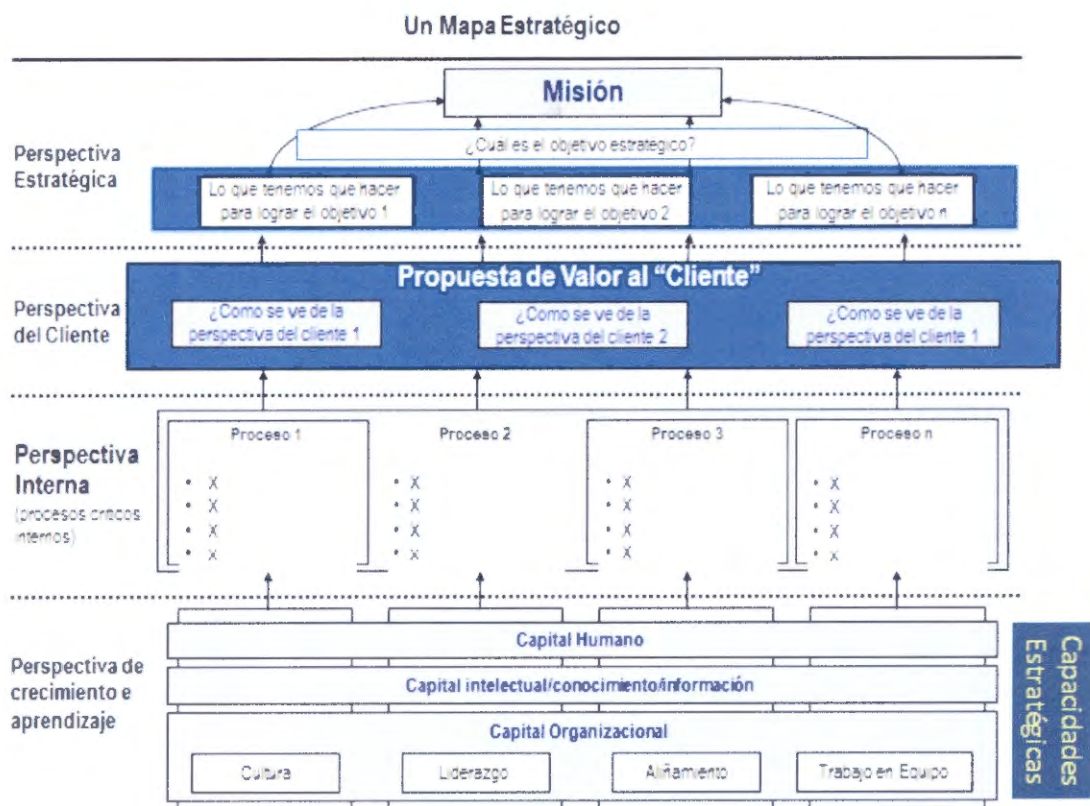
⁵ Anexo 2

Anexo 2.1. Lista de asistencia taller 2

Anexo 2.2. Agendas taller 2

Anexo 2.3. Presentación guía taller 2

Anexo 2.3. a, b, c. Resultados taller 2



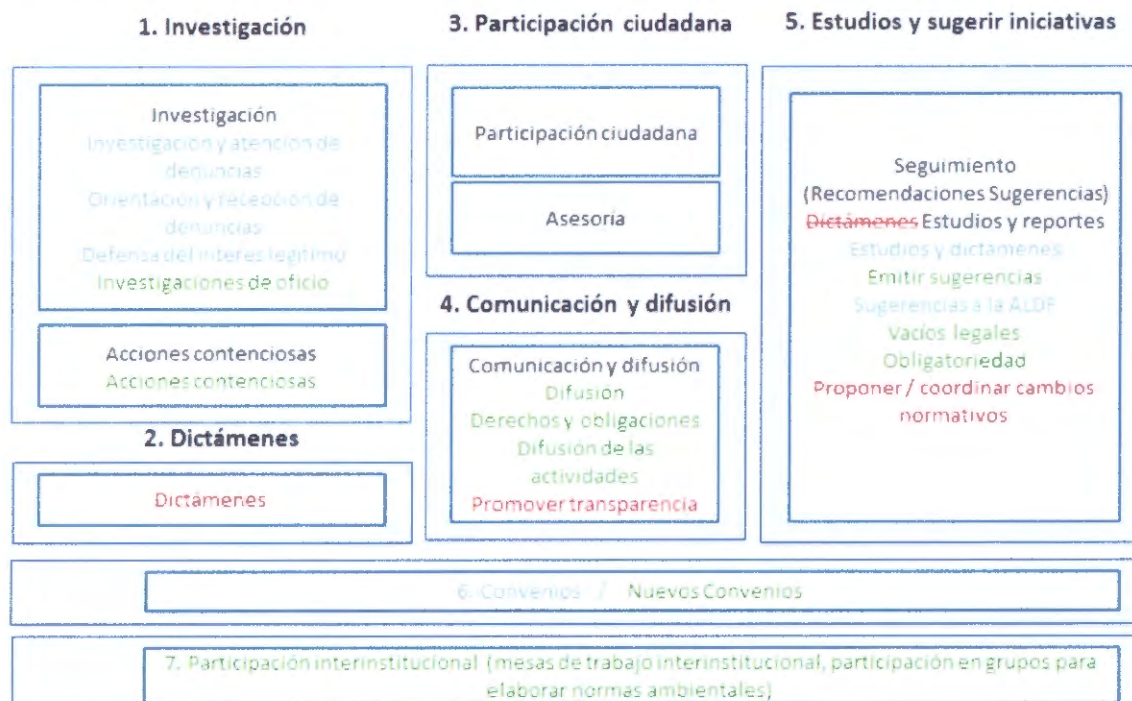
El mapa estratégico implicó resumir los distintos elementos propuestos por los grupos, teniendo como eje el “Esquema de Estrategias” siguiente:



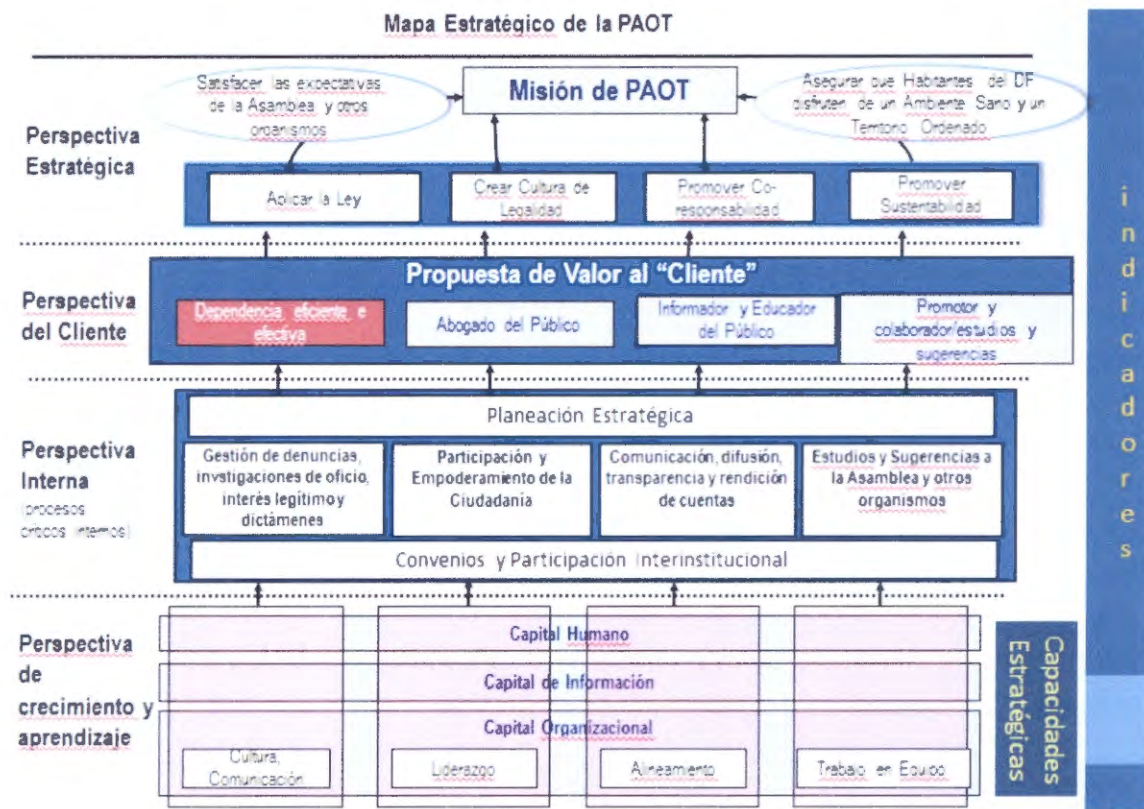
Con base en lo anterior, se propuso establecer los procesos críticos internos, definiéndolos como: “El conjunto de actividades distintas” de la PAOT que:

- Contribuyen de manera importante al mejoramiento ambiental y territorial de DF,
- Diferencian a la PAOT,
- Llevan a su misión/visión
- Las hacemos mejor que cualquier otra institución o competidor,
- Son consistentes y se refuerzan mutuamente.
- Son entre 5 a 7.

La versión consolidada de las propuestas se muestra a continuación



La coherencia de la Estrategia con los Procesos Críticos dio lugar a la formulación del Mapa Estratégico:



Como se observa establece:

- 2 Propósitos superiores para cumplir con la Misión.
- 4 niveles de estrategia
- 4 propuestas de valor al cliente
- En congruencia con lo anterior propone 6 procesos críticos
- Los cimientos de todo lo anterior son las capacidades estratégicas

Con base en los procesos críticos propuestos se impartió la capacitación en el Taller 3⁶, que permita diseñar estos procesos bajo la siguiente estructura básica, equivalente a su Procedimiento Certificado para Investigaciones en materia ambiental y del ordenamiento territorial en el DF.

⁶ Anexo 3

Anexo 3.1. Lista de asistentes

Anexo 3.2. Agenda taller 3

Anexo 3.3. Presentación guía Taller 3

- Objetivo
- Alcance
- Responsabilidades
- Definiciones y Acrónimos
- Políticas y Normas de Operación
- Referencias
- Formatos
- Anexos
- Indicadores
- Desarrollo: Responsable/Actividad
- Diagrama de Flujo
- Marco Normativo

En el Taller 4⁷, se constituyeron 6 grupos de trabajo, conforme a cada uno de los procesos críticos identificados. En este taller se revisó y discutió:

- Objetivos de cada proceso
- Alcance
- Programa de trabajo

Los Objetivos propuestos de cada proceso se indican a continuación:

Planeación estratégica: Proceso que sirva para que la gestión esté apegada permanente a los objetivos institucionales y al ejercicio de todas sus atribuciones, que cuente con instrumentos de evaluación constante y que planes operativos anuales se relacionen al logro de objetivos institucionales

Gestión de denuncias Investigaciones de Oficio, Interés Legítimo y Dictámenes: Haciendo eficientes los procedimientos que lo integran en aras de una adecuada defensa de los derechos ambientales y territoriales de los habitantes de la Ciudad de México.

⁷ Anexo 4

Anexo 4.1. Lista de asistentes

Anexo 4.2. agenda taller 4

Anexo 4.3. Presentación guía taller 4

Anexo 4.4. Grupos de trabajo, procesos

Anexo 4.5. a, b, c, d, e, f. Propuestas de cada grupo de procesos

Participación y empoderamiento de la Ciudadanía: Que la PAOT cuente con instrumentos y mecanismos de participación ciudadana, de carácter progresivo y democrático, capaces de empoderar a la ciudadanía en el conocimiento y exigibilidad de sus derechos y obligaciones ambientales y urbanas, que además sea eficaz en la incorporación de las opiniones y demandas ciudadanas utilizando tanto métodos convencionales como nuevas tecnologías de comunicación y medios sociales.

Comunicación, difusión, transparencia y rendición de cuentas: Que las autoridades, medios de comunicación y población del Distrito Federal en general, cuenten – de manera oportuna y transparente -- con toda la información relativa a la gestión de la PAOT, a través de los distintos medios que para ello existan medios de comunicación accesibles a todos los habitantes de la comunidad.

Estudios y Sugerencias, Recomendaciones a la Asamblea: Generar sistemas de comunicación interna a fin de agilizar la emisión de las sugerencias y recomendaciones .Difundir ampliamente las sugerencias con el propósito de promover y propiciar la aplicación y el cumplimiento y la mejora de la legislación y programas ambientales y del ordenamiento territorial.

Convenios y Participación Interinstitucional: Desarrollar mecanismos de participación interinstitucional estratégicos para la PAOT, a fin de celebrar convenios de colaboración o coordinación con autoridades Federales, del Distrito Federal, otras entidades federativas y de gobiernos locales, Instituciones Académicas, Asociaciones Civiles y Colegios de Profesionistas, para la defensa de los derechos de los habitantes del Distrito Federal, a disfrutar de un ambiente adecuado para su desarrollo, salud y bienestar.

El Programa de Trabajo formulado por los líderes de procesos fue en general el siguiente:

Actividad	Entregable	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Integración de proceso	Proceso actual documentado o reconocimiento que no hay proceso	Lider y Equipos de Trabajo				
Definición de Objetivo y Alcance del Proceso así como relación con otros procesos	Objetivo, Alcance y relación con procesos documentados	Lider y Equipos de Trabajo				
Validación de Objetivo y Alcance de los procesos considerados	Objetivo y Alcance validados de los procesos en los que se va a trabajar	Subprocurador y Coordinadores				
Reconocimiento de grado de cambio requerido en el proceso (mejora, rediseño o un nuevo proceso)	Definición de grado de cambio de los procesos	Lider y Equipos de Trabajo				
Diseño de mejora, rediseño o creación de procesos	Proceso ideal documentado Reconocimiento de beneficios a obtener con el nuevo proceso	Lider y Equipos de Trabajo				
Validación de los procesos mejorados, rediseñados o creados	Procesos mejorados, rediseñados o creados validados	Subprocurador y Coordinadores				
Documentación de procesos de acuerdo con el estándar de calidad de la PAOT	Procesos documentados de acuerdo a estándar de calidad PAOT	Lider y Equipos de Trabajo				
Validación final y aceptación oficial de los procesos mejorados, rediseñados o creados	Procesos mejorados, rediseñados o creados validados oficialmente	Lider y Equipos de Trabajo				
Generación de plan de implementación de los procesos mejorados, rediseñados o creados	Plan de implementación de procesos mejorados, rediseñados o creados	Subprocurador y Coordinadores				

f) Propuesta de diseño de posibles indicadores (internos y externos).

En el Taller 5⁸, se tomó como punto de partida para el diseño de indicadores, el Mapa Estratégico, para determinar los elementos de valoración en las distintas componentes:

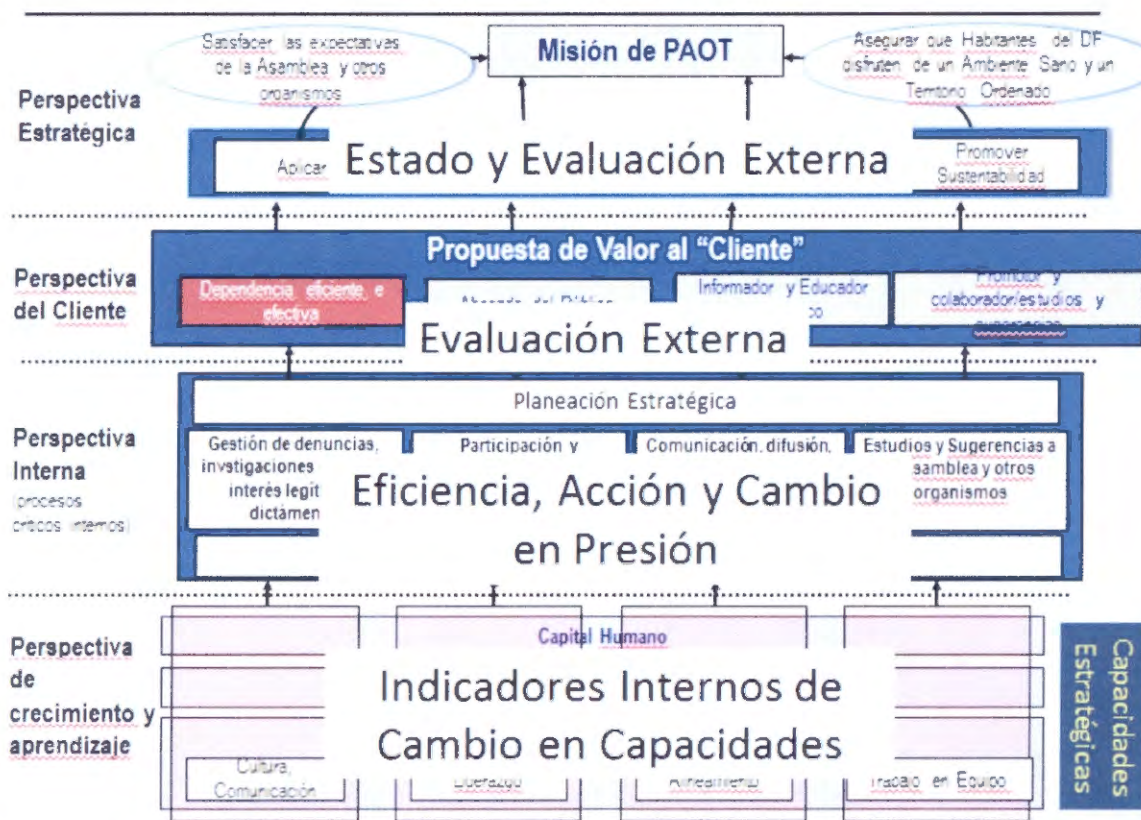
⁸ Anexo 5.

Anexo 5.1. Lista de asistencia

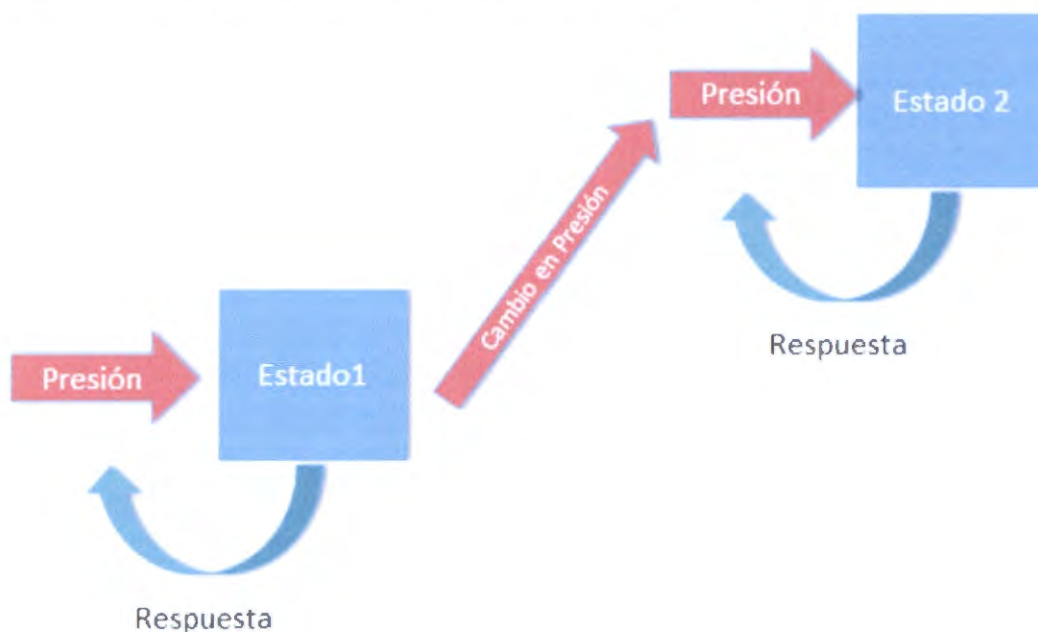
Anexo 5.2. Agenda del taller 5

Anexo 5.3. Presentación guía taller 5

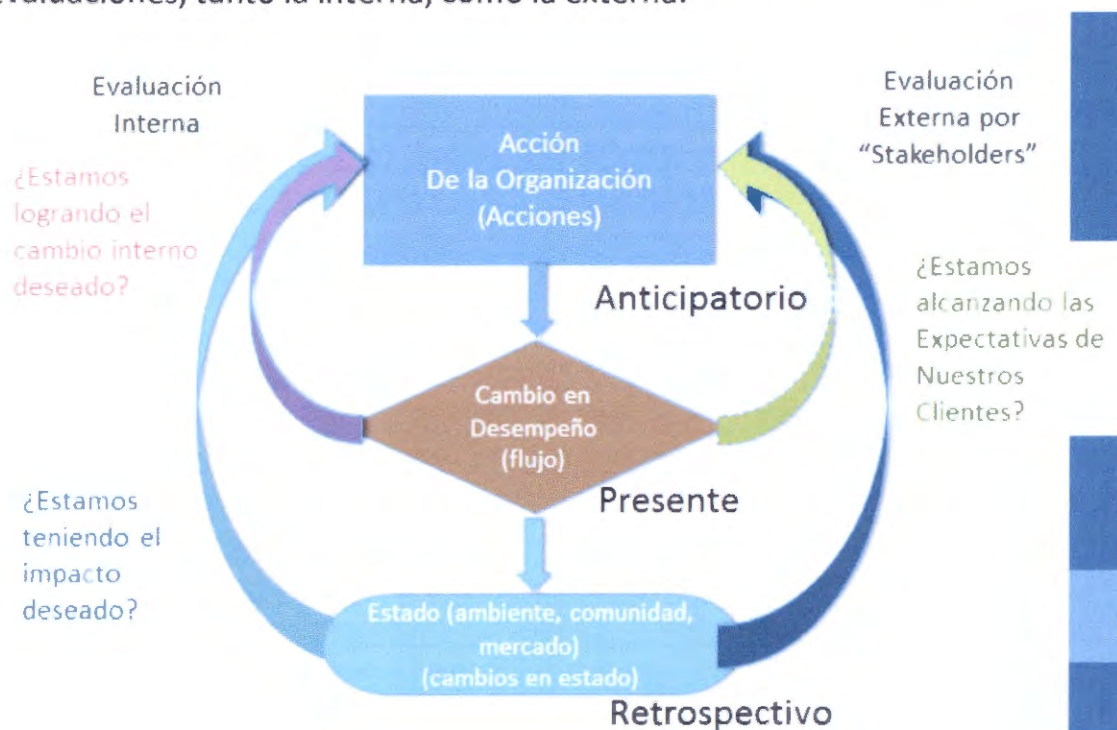
Mapa Estratégico de la PAOT



La sociedad valora el desempeño a raíz de que exista un cambio apreciable en el Estado ambiental y territorial, como se ilustra a continuación:



Por el lado de una organización, como la PAOT, su valoración obedece a las 2 evaluaciones, tanto la interna, como la externa:



Una forma integrada de ilustrar lo anterior es:



Al presenta la PAOT, mide básicamente indicadores de Eficiencia, no de Impacto, es este sentido se propuso considerar y analizar los siguientes:

Perspectiva	Elemento del Mapa Estratégico	Indicador Impacto
Estratégica	Expectativas de la Asamblea y otros Organismos	• Aprobación de presupuesto • Aprobación de iniciativas
	Asegurar derecho de ambiente sano	• Satisfacción de los clientes • Mejoramiento del Medio Ambiente
	Asegurar derecho de ambiente territorio ordenado	• Grado de cumplimiento del Plan de Ordenamiento Territorial • Mejoramiento del Ordenamiento Territorial
Cliente	Trabajo en Equipo	Satisfacción de la Asamblea con el Costo/ Beneficio de la PAOT
	Organismo de Gobierno eficiente y efectivo	
	Abogado del público	
	Informar y educar al público	
Crecimiento y Aprendizaje	Promotor y colaborador / estudios y sugerencias	Satisfacción de comunidades. Tiempo y Calidad de respuesta
	Capital Humano	Uso en comunidades de materiales emitidos por la PAOT
	Capital de información	Sugerencias adoptadas
	Capital Organizacional	Personal competente en el lugar y en el momento adecuado
	Cultura y Comunicación	Estructura organizacional acorde a los propósitos y objetivos estratégicos de la PAOT
	Liderazgo	Medición del desempeño de personal clave en la PAOT
	Alineamiento	
	Trabajo en Equipo	

En cuanto a los Procesos Críticos se propuso:

Perspectiva	Elemento del Mapa Estratégico	Indicador Eficiencia	Indicador Impacto
<i>Procesos críticos internos</i>	Planeación estratégica / Operativa	Días de desviación ejecutado /programado Número de áreas participantes / total que deben participar Frecuencia de revisión vs Programada Presupuestos por áreas acorde a objetivos	Cumplimiento de los Objetivos
	Gestión de denuncias, investigaciones de oficio, interés legítimo y dictámenes	Número de denuncias canalizadas (no prioritarias) vs recibidas Número de denuncias (prioritarias) vs total (prioritarias) Tiempo promedio de resolución de denuncias	Quejas recibidas en asuntos prioritarios y no prioritarios
	Participación y empoderamiento de la ciudadanía		Cambio en comportamiento
	Comunicación, Difusión, Transparencia y rendición de cuentas	Número de campañas de comunicación y/o eventos de difusión	Número de acciones voluntarias para mejorar el medio ambiente
	Estudios y Sugerencias a la Asamblea y otros Organismos	# Sugerencias propuestas	Sugerencias adoptadas vs sugerencias propuestas
	Convenios y participación interinstitucional		

Lo anterior dará lugar al Tablero de Control de la PAOT, como se ilustra a continuación:



g) Evaluación de capacidades y propuesta de cambios en materia de Competencias Organizacionales.

Objetivos de la Evaluación:

- Identificar la congruencia entre la aspiración de metas de la “PAOT del Futuro” vs el sistema y gestión cotidiana de la organización, incluyendo aspectos básicos de: Organización, Liderazgos Formales e Informales, Competencias Requeridas, Capacitación, Cronograma, Recursos Económicos, Comunicación, Seguimiento.
- Establecer las brechas más relevantes.
- Propuesta de cambios para hacer viable construir la “PAOT del Futuro”

Antecedentes:

En el Modelo del Mapa de Acciones Estratégicas se establece que los cimientos de las organizaciones se basan en las llamadas “Capacidades Estratégicas”, las cuales son medulares para el logro de resultados, el

crecimiento y el aprendizaje. El modelo establece 3 grandes capacidades que son horizontales a la organización, a saber:

- Capital Humano
- Capital intelectual/conocimiento/información
- Capital organizacional

En esas 3 grandes capacidades, se asientan 4 grandes características que son:

- Cultura
- Liderazgo
- Alineamiento
- Trabajo en equipo

Método y Alcance:

El diagnóstico de las Capacidades Organizacionales se fue realizando a través de las diferentes sesiones de trabajo y talleres de capacitación del proyecto, adicionalmente a este análisis se llevaron a cabo entrevistas a fin de complementar y validar el diagnóstico realizado y el nivel de sistematización con la que se administran las Capacidades Estratégicas, y su comparación con las mejores prácticas, acorde a la experiencia de los Consultores. En tal virtud, las entrevistas se desarrollaron buscando situar la administración de la PAOT, respecto a los siguientes temas:

Estrategia

- Congruencia de su Misión y Visión con la operación
- Cuentan con Principios y Valores que definan parte de la cultura que se desea vivir en la PAOT
- Cuáles son los indicadores de Desempeño del Procurador
- Cómo se despliegan al interior de la PAOT
- Alineación de resultados esperados vs roles principales y los procesos clave

Planeación y Presupuesto

- Cómo establecen acciones estratégicas, bases para la cultura organizacional y lineamientos para satisfacer a sus clientes, personal, proveedores, comunidad
- Proceso de elaboración de presupuesto / Esquema de seguimiento

Comunicación organizacional

- Cuentan con una estrategia y programa de comunicación
- Cuáles son los medios de comunicación que utilizan

Estructura y compensaciones

- La estructura organizacional es acorde y balanceada a los objetivos estratégicos de la PAOT
- Cuentan con descripciones de puesto alineados a los roles de la PAOT
- Cuentan con la definición de competencias organizacionales
- ¿Cuál es su sistema de compensación? ¿Cuentan con un esquema de compensación variable?

Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

- Evaluación de desempeño
 - Cuáles son las métricas o indicadores del Proceso de Evaluación del desempeño
 - Identificación de puestos clave
 - Identificación de personal clave (evaluación de capacidades del personal para conocer sus competencias y conocimientos)

Capacitación

- Detección de Necesidades de Capacitación (competencias y técnicas)
- Programa anual de capacitación
- Programa de capacitación técnica

Sistema de reconocimientos

- Política de reconocimiento
- Tipos de reconocimientos

Para reconocer los aspectos antes citados, durante cada una de las sesiones de trabajo y talleres de capacitación del proyecto, se fue realizando el diagnóstico de la organización, adicional a este análisis se

llevaron a cabo las siguientes entrevistas a fin de complementar y validar el diagnóstico realizado:

Tema	Colaborador entrevistado	Puesto
Planeación	Rubén Álvarez / Hilda Cacho	Coordinación Administrativa
Resguardo de información / Manejo del conocimiento (esfuerzo documental), comunicación	Gabriela Ortiz	Coordinadora Técnica y de Sistemas
COPADI Difusión de la información	Francisco Calderón	Coordinador de Participación Ciudadana y Difusión
Reclutamiento	Gabriela Caroi	Coordinación Administrativa
Estructura	Leticia María López / Rodolfo	Coordinadora Administrativa
Comunicación inter áreas	Fernando Ocampo	Director de Relaciones Inter Institucionales

Los resultados de la entrevistas dieron lugar a la siguiente tabla, que plantea para cada Tema los aspectos que son sistémicos, así como las áreas de oportunidad que se recomiendan, la columna de Observaciones son consideraciones importantes, para guiar las acciones de mejora.

Tema	Desempeño sistemático	Áreas de Oportunidad	Recomendaciones
Planeación	La Planeación está influida básicamente por la asignación presupuestal que le otorga el GDF a la PAOT, en una secuencia de acciones que va de agosto a noviembre de cada año. La cual es: 1. Coordinación Administrativa (CA), requiere que cada área indique necesidades presupuestales. 2. CA elabora el estimado de ingresos para el GDF, calendarizado. 3. CA prepara el Programa Operativo Anual (POA), usando matrices del Marco Lógico, vinculando	Restituir la función de Planeación, para realizarla sistemáticamente, vinculando la Planeación Estratégica con la Planeación Operativa, como base para gestionar el Presupuesto. Este Proceso dará coherencia a los distintos elementos: • Plan 2015 • Objetivos del Procurador • Plan del GDF • Índices de eficiencia e impacto El Proceso de Planeación, requiere que la Alta Dirección, formule y	Un insumo para el presupuesto, es el Plan de Desarrollo del GDF, se aprecia dificultad en alinear el requerimiento del GDF con las Atribuciones de la PAOT. Las propuestas de proyectos que implican un cambio presupuestal, no siempre se diseñan con un enfoque integral, para identificar todos los elementos requeridos para su implantación: cambio de leyes, estructura, recursos, personal capacitado, etc. Se aprecia dificultad en la asignación y valoración económica de las distintas

	con las políticas públicas del GDF. 4. CA recibe el "Techo Presupuestal", teniendo 2 días para ajustar y contestar. Típicamente está en el orden de \$105.00 millones. 5. CA hace los ajustes, con un criterio de priorización, basado en servicios personales (\$75MM); gastos operativos (\$20MM); el resto se asigna previas consultas selectivas. 6. Ajustes finales. Aprobación. 7. Revisiones Trimestrales, que dan lugar a Reportes de la CA al GDF, el cual hace comentarios sobre el mismo.	comunique los objetivos estratégicos del período y establezca las metas anuales de desempeño, para cada área. El Proceso de Planeación, para que sea efectivo requiere vincularse con otros Procesos, como: a) Evaluación de Desempeño/compensación; b) Seguimiento/control y ajustes; c) Comunicación. Volver sistemático, la conformación de los proyectos, para tener elementos sustantivos de justificación de recursos y efectividad en la ejecución. Incluyendo el proceso de gestión desde el Procurador, para la aprobación y asignación de recursos.	áreas de la PAOT, ¿Cuánto vale su contribución? Otra fuente de recursos es la Semarnat, potencialmente también Agencia de Fomento: USAID, GIZ, etc. Pero no se han utilizado.
Estrategia	Se cuenta con Visión y Misión en la organización. Cada área tiene identificados indicadores que están relacionados con la operación de sus procesos. La estrategia a seguir en la PAOT prácticamente está definida por las acciones requeridas en el Programa de Desarrollo del DF.	No hay más elementos que den soporte a la cultura organizacional como pudieran Principios y valores. Existe la oportunidad de generar indicadores que midan el impacto de su labor.	Realizar un ejercicio de Planeación estratégica y despliegue de objetivos a toda la organización. En este mismo ejercicio se podrían identificar los indicadores de gestión a nivel Procuraduría, Subprocuradurías y Coordinaciones. Resultaría conveniente participar en la definición del Programa de Desarrollo del DF en temas relativos al Ordenamiento Territorial y la Protección al Ambiente, contando con un insumo identificado previamente en un ejercicio de planeación interno de la PAOT.
Comunicación organizacional	Se cuenta con un área de Comunicación, llamada Participación Ciudadana y	Hacia el interior de la PAOT no se cuenta con un proceso que traduzca, despliegue y	El contar con un programa de comunicación organizacional ayudará a

	Difusión, cuyo objetivo central es difundir entre la población los derechos y obligaciones ambientales del DF, así como los servicios que ofrece la PAOT. Cuentan con tres procesos bien definidos y documentados: 1. atención a medios y elaboración de la síntesis informativa y el análisis de medios. 2. Acciones de participación ciudadana. 3. Diseño gráfico de materiales institucionales y de difusión. Al interior de la PAOT se identificaron al menos dos áreas que realizan de manera aislada comunicados al personal, a través de intranet o pizarrones. Los mensajes son informativos sobre disponibilidad de información o promoción de eventos. No hay un vínculo formal entre la comunicación entre la información que se maneja hacia el exterior de la PAOT y el interior. Con periodicidad variable se tienen juntas informativas del Procurador y su primera línea de reporte.	comunique la estrategia de la organización. Se identifican vacíos de comunicación entre las áreas sustantivas y las áreas de soporte, existen sistemas de información como el Sistema de Atención a Denuncias, con oportunidad de que sea utilizado como fuente de información para todas las áreas. Las juntas informativas del Procurador puede ser un medio para evaluar los avances en las metas estratégicas y sobre todo para coordinar esfuerzos inter-áreas para lograr dichas metas	que la PAOT trabaje de forma oportuna e integral, es importante compartir y reforzar el rumbo y las metas que se desean conseguir. El comunicar el avance de las metas ayuda a crear una cultura de logro y un ambiente de motivación. El proceso de comunicación también es una pieza clave para fortalecer la cultura al interior de la PAOT, ayudará a reforzar el tipo de conductas que se desea tengan los integrantes de esta Institución. Otro aspecto importante a considerar ese la difusión de un programa de Eventos de la PAOT lo cual ayudará a todas las áreas a planear su trabajo en forma oportuna.
Estructura y compensaciones	La estructura organizacional de la PAOT y el tabulador de compensaciones está definida por la Contraloría Federal, todo cambio en ella debe ser solicitado y autorizado por la Coordinación General de Modernización Administrativa que también depende de la Contraloría Federal. La estructura esta diseñada para soportar y lograr los	La estructura organizacional responde a los requerimientos del Programa de Desarrollo del DF. Cualquier función o atribución diferente al programa carece de una posición que responda a esta necesidad.	Después del ejercicio de planeación estratégica de la PAOT, considerando un plan integral con el involucramiento de todas las áreas, sería recomendable revisar la estructura organizacional para asegurar que se cuenta con un diseño que permita aterrizar lo planeado. A la luz del proyecto de La PAOT del futuro sería conveniente también

	resultados del Programa de Desarrollo del DF, dejando de lado el análisis y diseño de una estructura que atienda a los objetivos identificados por la PAOT en la Agenda 2015 y otros elementos prioritarios. Se cuenta con un Manual que contiene todas las descripciones de puesto. Cualquier cambio en estas descripciones de puestos del nivel 20.5 para abajo es un proceso largo y complejo, que requiere validación de la Coordinación Central de Modernización Administrativa. Para niveles superiores se sigue otro procedimiento que nunca han utilizado.		identificar las competencias organizacionales que los miembros de la organización requerirían fortalecer para mejorar el estándar de calidad con el que hoy ya cuentan.
Recursos Humanos y Desarrollo organizacional	La función de Recursos Humanos se realiza a nivel administrativo y operativo, las funciones se realizan entre varias áreas, todas participan del reclutamiento y es la Coordinación Administrativa la que se encarga de realizar la contratación. Se cuenta con un proyecto para la implementación del proceso de evaluación de desempeño, esta pendiente de ser presentado al Procurador, se estima se presentará para el 2014. No se cuenta con un sistema de reconocimientos al personal.	La función de Recursos Humanos tiene el potencial de ayudar a la organización a que el personal aporte su máxima capacidad en la realización del trabajo, al mismo tiempo que logra su involucramiento y disfrute por su aportación. La función no cuenta con todas las áreas, hay oportunidad de incorporar procesos como establecimiento de objetivos, evaluación del desempeño, identificación de planes de crecimiento dentro de la organización, definición de planes de capacitación alineados a los objetivos estratégicos, sistema de reconocimientos, etc.	Formalizar un área de Recursos Humanos que además de realizar la función administrativa cuente con un enfoque estratégico. Esto permitirá conservar a la gente valiosa dentro de la organización y brindarles la posibilidad de crecer en ella y con esto promover le sentido de pertenencia y con ello disminuir la rotación de personal en la organización.
Sistemas de Información	La PAOT cuenta con un acervo de información valioso, producto de las	Existe la oportunidad de sistematizar el manejo de la información disponible en la	Crear la función de manejo de la información de la PAOT centralizada, desde la

	investigaciones y seguimiento de las denuncias de los ciudadanos, así como con bases de datos que registran parte de sus operaciones y sistemas de información que apoyan la labor administrativa.	organización, en usarla para crear conocimiento y aprendizaje que promueva la mejora de los procesos y los resultados de la PAOT. En este proceso de manejo de la información también se puede incorporar la generación e interrelación de indicadores que ayuden a darle visibilidad al impacto de la contribución de la PAOT. Otra oportunidad detectada es hacer disponible la información con la que se cuenta a todas las áreas, para soportar y mejorar la operación del día a día, así como evaluar la efectividad de sus acciones. Esta disponibilidad de información puede pensarse tanto al interior como al exterior de la PAOT.	definición del proceso administración del conocimiento, quienes son las fuentes generadoras, quienes los clientes de esta, cuáles son los indicadores de gestión y su interrelación con las bases de datos, accesabilidad de la información para audiencias interesadas, etc.
--	---	--	--

Resumen General

El sistema de Gestión de la PAOT lo encontramos alineado a uno de sus clientes La Asamblea o el Gobierno del DF, dejando con la oportunidad de atender los requerimientos de los habitantes del DF, a disfrutar de un Ambiente Sano y un Territorio Ordenado.

Esto obedece a:

- la rendición de cuentas de la PAOT sobre el cumplimiento de las líneas de acción del programa de Desarrollo del Gobierno del DF
- el presupuesto que se les es asignado
- al limitado grado de acción en la participación en la definición de metas de la PAOT

- al monto que finalmente queda para lograr resultados de la operación, después de restar el capítulo 1000 y los costos de operación

Los líderes de la organización enfrentan el reto de cumplir con los objetivos definidos por las líneas de acción del Programa de Desarrollo del Gobierno del DF, dejando de lado los objetivos de la Agenda 2015, con la complejidad adicional de no poder administrar el presupuesto de su área.

La evaluación de la gestión de los líderes de la PAOT está basada en el cumplimiento del Programa general de Trabajo y presupuesto autorizado por la Dirección de Finanzas, que a su vez están alineados al Plan de Desarrollo del Gobierno. La gestión relativa a asegurar el derecho de un ambiente sano y un territorio ordenado se centra mediciones de actividades, con la oportunidad de darle visibilidad al impacto de éstas.

La administración del trabajo se realiza por áreas más que por procesos transversales que hagan efectivas las funciones y atribuciones de la PAOT.

El capital humano se caracteriza por su grado de compromiso, capacidad y deseo de lograr resultados de impacto, reconocen la necesidad de estar mejor informados para maximizar sus aportaciones a través de estar mejor dirigidos, retroalimentados y reconocidos.

Un activo muy apreciado por la comunidad, tanto interna como externa, es el acervo de información que se dispone, se identifica la oportunidad de darle un manejo gerencial para capitalizarla y convertirla en parte de los productos que la PAOT puede ofrecer a la Asamblea, otras Instituciones y al Público en General.

La estructura organizacional no necesariamente está alineada a la Agenda 2015 y su re-diseño alienado a la Misión de la PAOT demanda un proceso de gestión y aprobación.

La PAOT no cuenta con una estrategia de comunicación al interior de la misma que tenga plenamente identificado los mensajes a transmitir, las audiencias involucradas, los medios de comunicación adecuada, así como mecanismos para evaluar su efectividad. El valor que vemos de contar con este tipo de estrategias es que potencia resultados, permite que la gente valore sus contribuciones y se sienta más motivado e identificado con la institución.

6. Objetivos de corto y mediano plazo

El proceso de Institucionalizar la PAOT y en general cumplir con las Políticas de Mejoramiento, señaladas en el inciso 5d, se basa en el Modelo de Calidad denominado ciclo Deming, que se ilustra a continuación:

Planear-Hacer-Verificar-Actuar



Conforme a lo anterior, los Objetivos que se proponen para el 2014, se basan en:

- Revisión, Documentación y Articulación de la Agenda 2015/ Plan "PAOT del Futuro"
 - Taller ejecutivo de desarrollo del Plan Estratégico "PAOT del Futuro", integrando Agenda 2015 y el Mapa Estratégico
 - Presentación y aprobación del plan "PAOT del Futuro"
 - Documento rector/integrador de la PAOT
 - Base para POAs y evaluación de impacto con indicadores estratégicos
 - Difusión a todo el personal de los elementos críticos de la PAOT del Futuro.
 - Base para la Gestión con el GDF y los Órganos de Gobierno de la PAOT.
- Integración y alineación de actividades de la PAOT

- Asegurar que las actividades de la PAOT operen como un conjunto, no como actividades separadas
- Usar el plan operativo como documento integrador entre actividades
- Acompañamiento a procesos críticos
 - Diseño de procesos
 - Capacitación del personal en implementación
 - Seguimiento a la implementación para asegurar que se logre.
- Consolidación de capacidades organizacionales
 - Fortalecimiento y coordinación en uso de capacidades
 - Hacer palanca con fortalezas en capital humano, capital intelectual, acervo de información, y reputación e imagen
 - Fortalecer áreas de debilidad en comunicación interna y trabajo en equipo.
- Establecimiento de un tablero de control enfocado en los temas prioritarios en el Plan “PAOT del Futuro”
 - Diseño de un conjunto de indicadores de impacto, satisfacción del cliente, eficiencia de procesos, y capacidades organizacionales
 - Proceso de revisión periódica con base en los indicadores claves.

Requisitos:

El proyecto tiene que ser desarrollado con la participación y compromiso de los líderes y del personal de la PAOT.

El éxito dependerá del compromiso de los directivos de la PAOT.

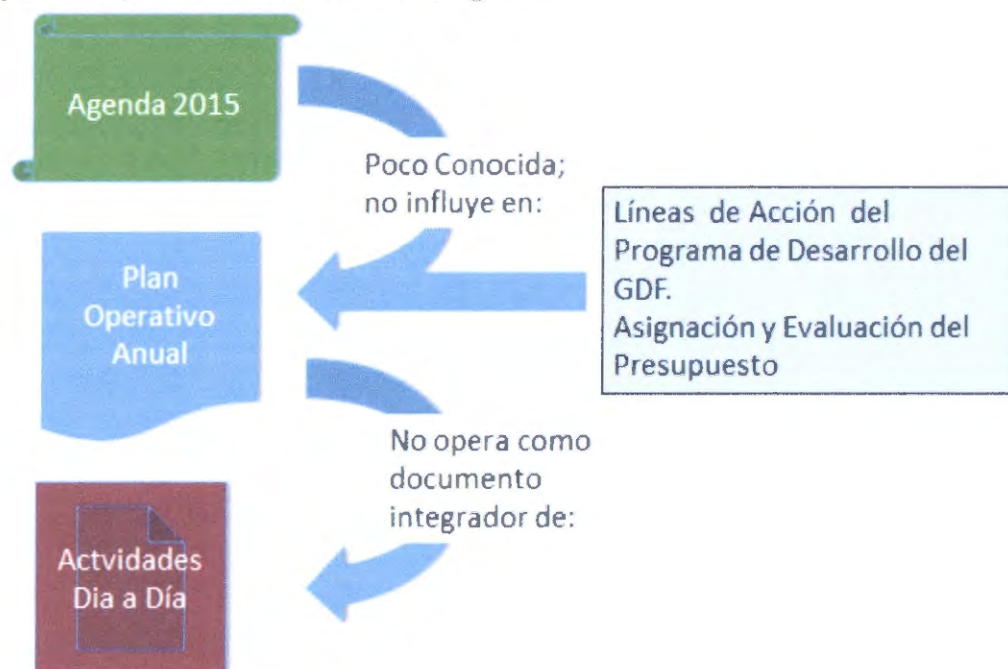
Es crítico comunicar a todo el personal que esta es una actividad prioritaria.

7. Conclusiones y Recomendaciones Generales.

- El Modelo de Fuerzas/Oportunidades/Debilidades/Amenazas, que se muestra a continuación, debe ser la base para planear el cambio de lo que puede ser “La PAOT del Futuro”. Tiene los elementos para convertirse en una Institución Modelo.

Fuerzas: • Personal de talento y motivado • Extensa información y enlace con la academia • Organismo ágil e innovador • Posicionamiento favorable	Debilidades • Falta orientación estratégica • No-uso de todas sus atribuciones • Falta de enfoque en temas prioritarios al futuro del DF • "Tigre sin dientes"
Oportunidades: • Promover justicia ambiental y co-responsabilidad • Llevar a un DF sustentable como modelo mundial • Ser modelo de una PAOT en el ámbito nacional y global	Amenazas • Llegar a ser irrelevante al futuro del DF • Fuga de talento • Sobrepasado por otros organismos (CNDH/CDHDF) • Pérdida de rol y presupuesto

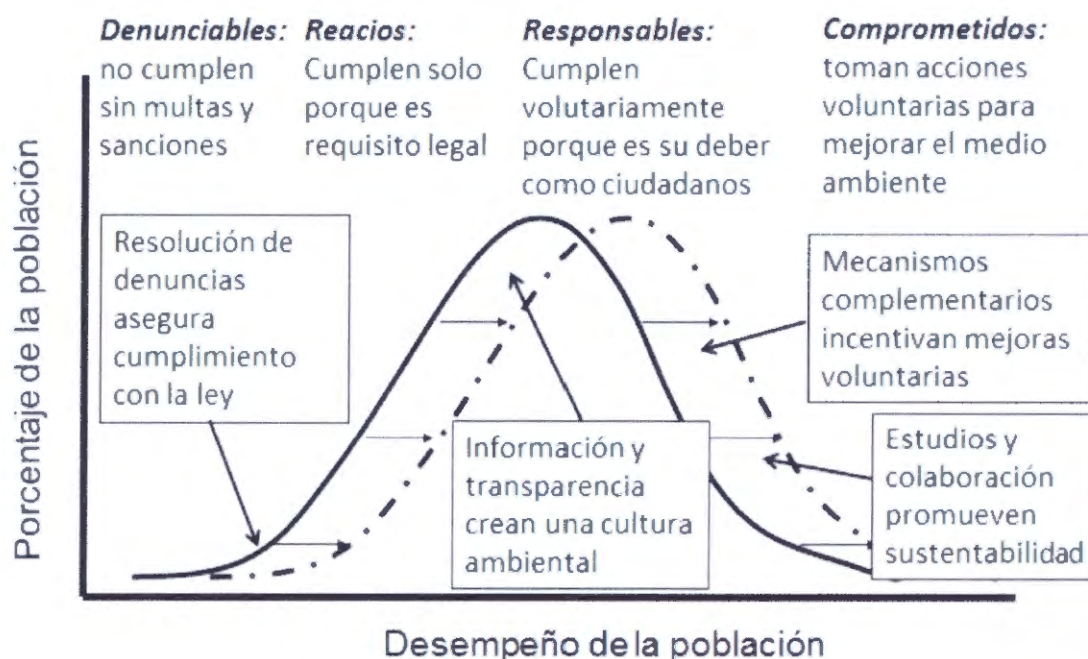
- Punto de partida debe ser integrar la Planeación Estratégica con la Operativa, como se ilustra en la figura:



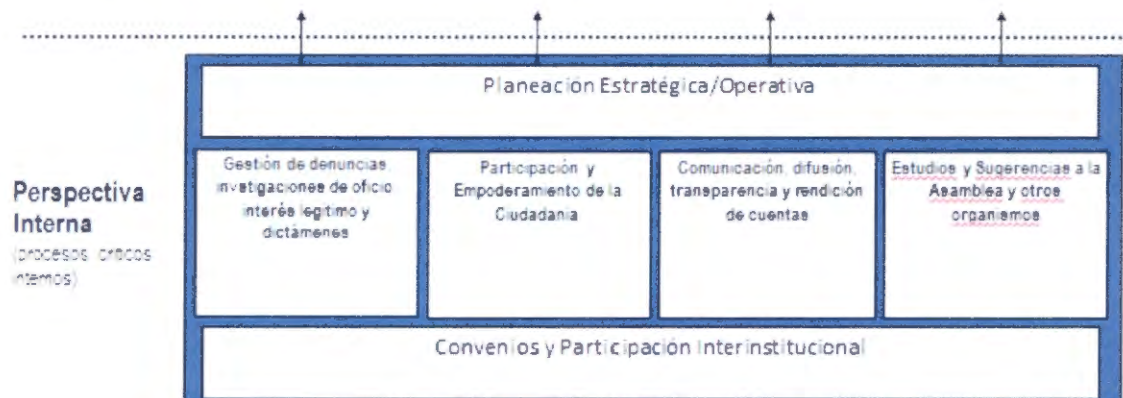
- Esta Planeación debe ser la base para la Gestión con el GDF y los Órganos de Gobierno de la PAOT, a fin de hacer compatible sus

requerimientos, en particular con el Plan de Desarrollo del GDF, las disposiciones de la Dirección de Finanzas, en materia presupuestal, o de la Oficialía Mayor, en aspectos de comunicación.

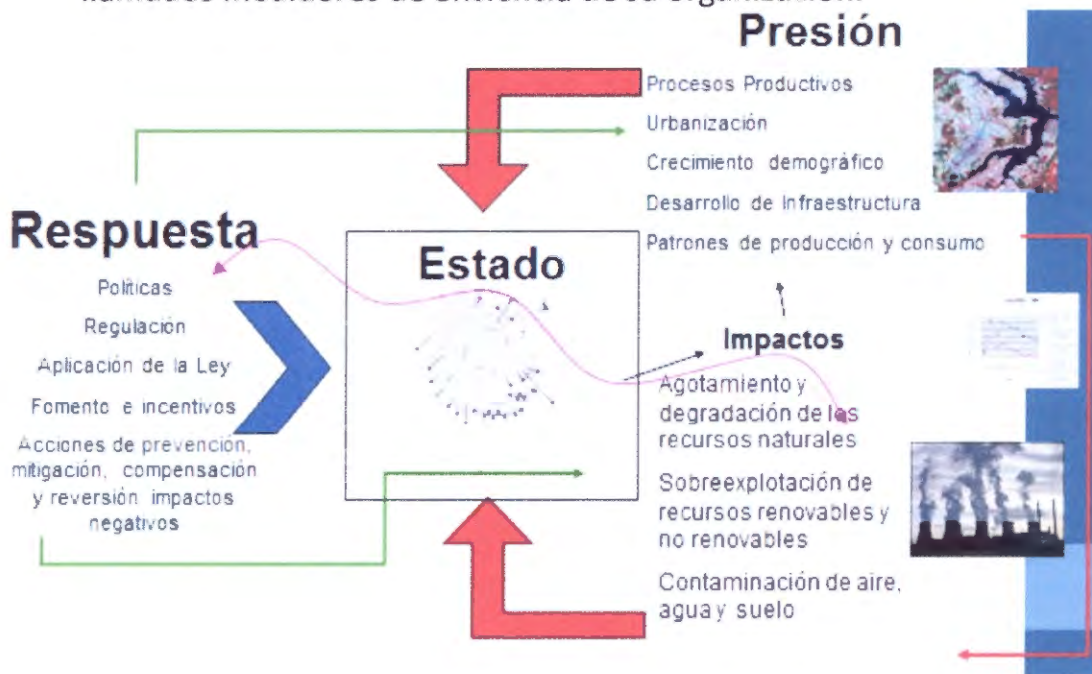
- El ejercicio de todas las Funciones y Atribuciones de la PAOT, le posibilitará incidir en toda la gama de conductas de la población, sin restringir su actuación solamente a la resolución de denuncias, como es el enfoque dominante al presente.



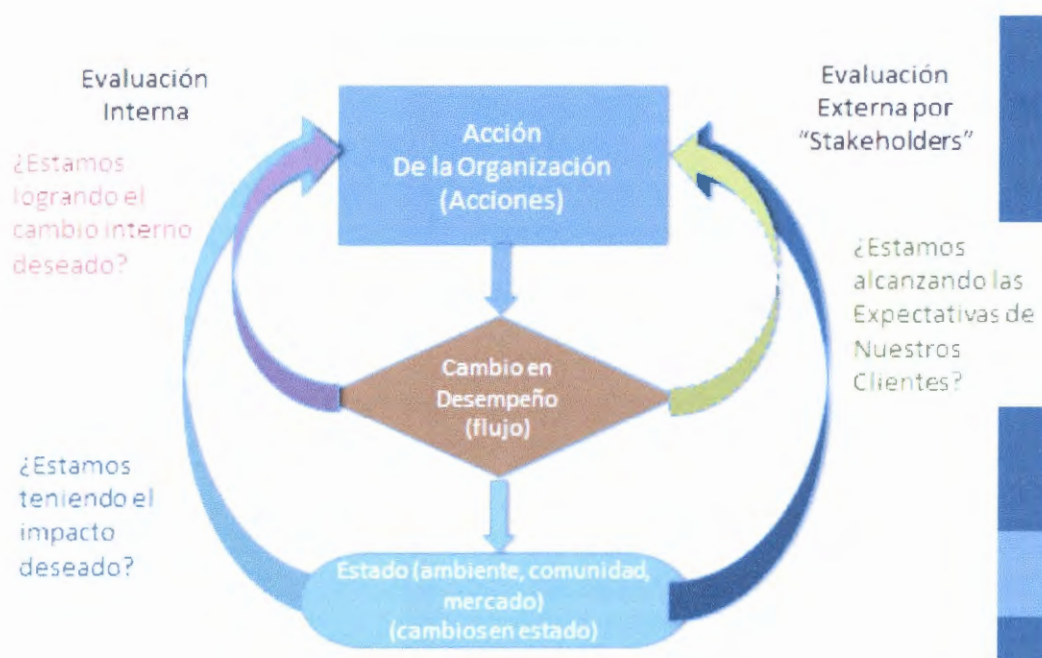
- Para este ejercicio pleno de Funciones y Atribuciones, así como para Institucionalizarla, se sugiere diseñar e implantar los procesos críticos identificados, alineados a la Estrategia de la PAOT, mismos que son:



- La PAOT se ve a sí misma como una instancia de *Respuesta* para conciliar la *Presión* a la que se ve sujeto el DF, a fin de prevenir, controlar, *Impactos* al medioambiente y al ordenamiento territorial. En este sentido su valoración de desempeño e impacto que tiene debe enriquecerse. No, obstante, al presente basa su actuación en los llamados medidores de eficiencia de su organización.



- En tal virtud, tiene la oportunidad, de convertirse en una Institución Modelo, al orientarse a medir el impacto desde el punto de vista del Estado, así como de las audiencias externas, como se ilustra:

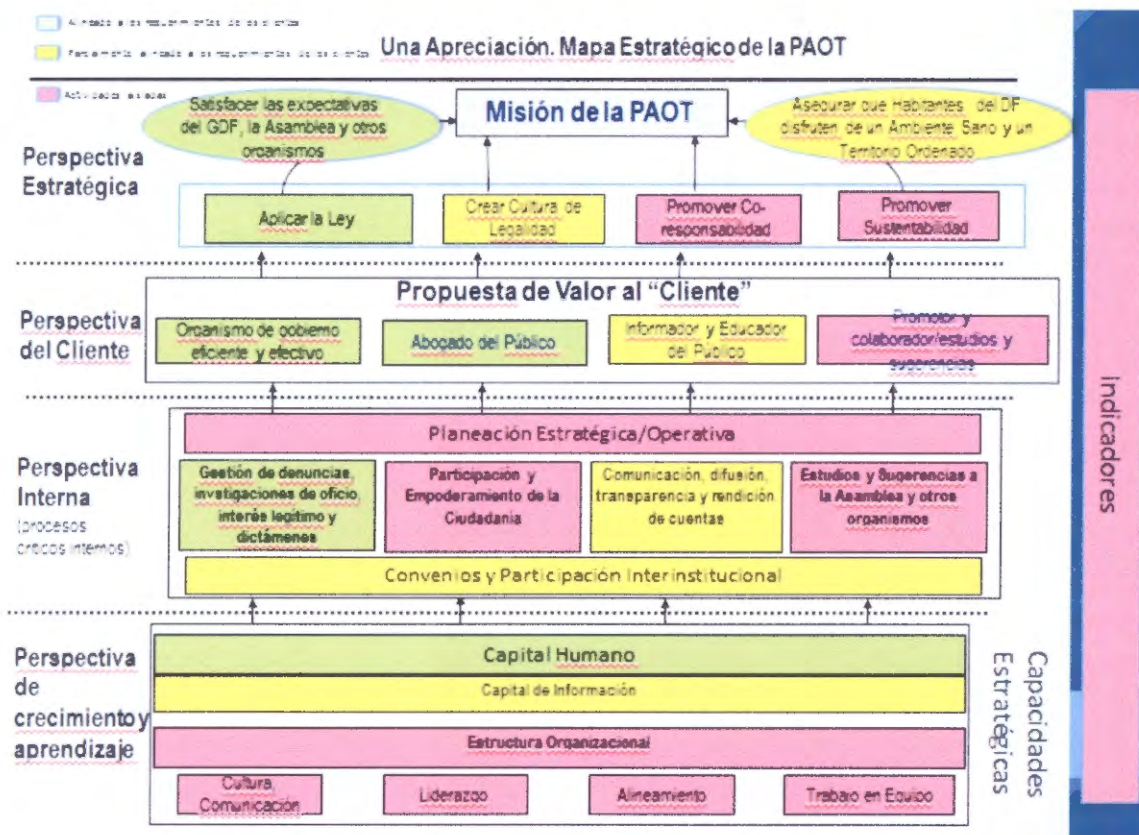


- La Planeación e implantación de sus aspiraciones, demanda de hacer consistente sus Metas con sus Capacidades Organizacionales, debe hacer palanca con sus fortalezas para avanzar en robustecer diversos procesos internos, en particular los referentes a la comunicación y trabajo en equipo.

Tema	Aspectos Positivos	Áreas de Oportunidad
Capital Humano	Compromiso, capacidad y deseo de lograr resultados de impacto Comunicación interna por áreas.	Procesos a mejorar: • Comunicación interna, • Capacitación, • Evaluación de desempeño, • Planes de desarrollo, • Reconocimientos. • Trabajo en equipo
Capital de Información	Amplio acervo de información, generado y adquirido	Sistematizar conocimiento, para orientar a comunidades, la Asamblea, otras Instituciones y al Público en General
Estructura Organizacional	Estructura aprobada, opera bajo un Manual	Revisar la Estructura y el Manual para alinearla a objetivos
Alineamiento	Rendición de cuentas de la PAOT sobre programa de Desarrollo del Gobierno del DF el presupuesto que se les es asignado	No existe un proceso de planeación, que alinee todos los objetivos, incluyendo al presupuesto, y los POAs Escaso margen de maniobra presupuestal.

- Como apreciación general, usando una clasificación tipo semáforo, para visualizar el nivel de cobertura con el que la PAOT cubre las

componentes del Mapa Estratégico, la siguiente figura ilustra, los puntos fuertes (verde), los aspectos más débiles (rojo) y los que se cubren parcialmente (amarillo). Su plan de largo plazo debe atender a una cobertura balanceada de todas las componentes.



- Como Planeación para el 2014, se recomienda:
 - Revisión, Documentación y Articulación de la Agenda 2015/ Plan "PAOT del Futuro".
 - Integración y alineación de actividades de la PAOT
 - Acompañamiento a procesos críticos
 - Consolidación de capacidades organizacionales
 - Establecimiento de un tablero de control enfocado en los temas prioritarios en el Plan "PAOT del Futuro"
- Requisito Fundamental:
 - El proyecto tiene que ser desarrollado con la participación y compromiso de los líderes y del personal de la PAOT
 - El éxito dependerá del compromiso de los directivos de la PAOT

- Es crítico comunicar a todo el personal que esta es una actividad prioritaria
- Todo lo anterior, enfocarlo de manera sistémica bajo Modelos de Calidad, con las etapas de: Planear; Hacer; Actuar; Verificar.

8. Presentación Power Point para presentar resultados.

En el Anexo 6, se incluye la presentación que resume el presente Reporte. Misma que fue expuesta ante el Procurador y la Coordinadora Técnica y de Sistemas, el 22 de noviembre del año en curso.

9. Documentación de los materiales utilizados, en la preparación y ejecución de los talleres y sesiones de consulta.

En los Anexos del 1 al 5 de incluyen los respectivos materiales a los que hace referencia el presente Reporte.