

UACM

Universidad Autónoma
de la Ciudad de México

Nada humano me es ajeno

COLEGIO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA

“La administración del CETRAM Indios Verdes y la Nueva Gestión Pública. Propuestas para mejorar su eficiencia.”

TRABAJO RECEPCIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA

PRESENTA

Víctor Antonio Delgado Reyes

Director del trabajo recepcional

Dr. José Alfonso Espinosa Vázquez

México, D.F, Octubre, 2014

SISTEMA BIBLIOTECARIO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO COORDINACIÓN ACADÉMICA

RESTRICCIONES DE USO PARA LAS TESIS DIGITALES

DERECHOS RESERVADOS[©]

La presente obra y cada uno de sus elementos está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor; por la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, así como lo dispuesto por el Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México; del mismo modo por lo establecido en el Acuerdo por el cual se aprueba la Norma mediante la que se Modifican, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, aprobado por el Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2002, con el objeto de definir las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como organismo público autónomo y lo establecido en el Reglamento de Titulación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Por lo que el uso de su contenido, así como cada una de las partes que lo integran y que están bajo la tutela de la Ley Federal de Derecho de Autor, obliga a quien haga uso de la presente obra a considerar que solo lo realizará si es para fines educativos, académicos, de investigación o informativos y se compromete a citar esta fuente, así como a su autor ó autores. Por lo tanto, queda prohibida su reproducción total o parcial y cualquier uso diferente a los ya mencionados, los cuales serán reclamados por el titular de los derechos y sancionados conforme a la legislación aplicable.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer profundamente a Dios por haberme permitido tener la dicha de concluir una meta tan importante en mi vida.

A mis padres María Graciela Reyes Cerón y Juan Manuel Delgado Herrera, y a mi hermano Carlos Rafael Delgado Reyes, por haberme impulsado a dar lo mejor de mí, por su inmenso amor y cuidados. Es gracias a ellos que soy la persona que soy ahora y que pude llegar hasta aquí.

Le agradezco a mi novia Nelly Guadalupe Rodríguez Binzha y a mis amigos por su comprensión y constantes ánimos para continuar con mis objetivos académicos.

A mi director de tesis, el Dr. José Alfonso Espinosa, le doy las gracias por haberme guiado en todo el proceso de elaboración y presentación de este trabajo.

También deseo dar las gracias a los lectores: la Mtra. Ana Elisa Banderas, la Dra. Rosa Ynés Alacio, la Mtra. Laura Evelia Anguiano Flores y el Dr. Cuauhtémoc Ochoa Tinoco, por su tiempo para dar sus sugerencias y comentarios al mismo.

A ti, mi Universidad, te doy las gracias por haberme brindado la oportunidad de conocer a tan prestigiados maestros, de quienes adquirí inmensos conocimientos y lecciones que me servirán en toda mi vida.

A ustedes, compañeros de carrera, con quienes compartí risas, entusiasmos y logros.

Gracias, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, ahora soy yo quien debe poner en alto tu nombre y expresar que *Nada humano me es ajeno*.

ÍNDICE GENERAL.

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

1. CAPÍTULO I. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	1
1.1 LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.	2
1.2 EL GOBIERNO.	3
1.3 LA ADMINISTRACIÓN.	4
1.4 ESCUELAS Y CORRIENTES.	5
2. CAPÍTULO II. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.	41
2.1 ORÍGENES.	41
2.2 TRANSFORMACIONES.	44
2.3 CAMBIOS.	45
2.4 TEORÍAS.	46
2.5 TENDENCIAS.	48
2.6 CONCEPTOS.	50
2.7 ELEMENTOS.	52
2.8 CARACTERÍSTICAS.	53
2.9 INSTRUMENTOS.	54
2.10 COMPONENTES.	56
3. CAPÍTULO III. EL CENTRO DE TRANSFERENCIA MODAL DE PASAJEROS DE INDIOS VERDES (CIV).	59
3.1 LA MOVILIDAD.	60
3.2 MOVILIDAD ECONÓMICA.	68
3.3 EL CENTRO DE TRANSFERENCIA MODAL DE PASAJEROS INDIOS VERDES.	83
4. CAPÍTULO IV. ESTUDIO EMPÍRICO.	101
4.1 TIPO DE ESTUDIO.	102
4.2 ENFOQUE DEL ESTUDIO.	106
4.3 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO.	115
4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.	119
5. CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.	141
5.1 CONCLUSIONES.	141
5.2 PROPUESTAS.	156
5.3 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.	167

BIBLIOGRAFÍA.

ÍNDICE DETALLADO.

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

1. CAPÍTULO I. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	1
1.1 LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.	2
1.2 EL GOBIERNO.	3
1.3 LA ADMINISTRACIÓN.	4
1.4 ESCUELAS Y CORRIENTES.	5
1.4.1 LA ESCUELA CLÁSICA.	5
1.4.2 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.	10
1.4.3 LA ESCUELA HUMANÍSTICA.	14
1.4.3.1 LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.	14
1.4.3.2 KURT LEWIN Y EL ESTUDIO DE LOS GRUPOS.	20
1.4.3.3 CARL ROGERS Y EL ESTUDIO CENTRADO EN LA PERSONA.	21
1.4.3.4 ABRAHAM MASLOW Y LA PSICOLOGÍA HUMANÍSTICA.	24
1.4.3.5 FREDERICK HERZERBERG.	26
1.4.3.6 CHIRS ARGYRIS.	27
1.4.3.7 DOUGLAS MC GREGOR.	27
1.4.4 LA ESCUELA NEOCLÁSICA.	29
1.4.5 ESCUELA SISTÉMICA.	32
1.4.6 LA TEORÍA CONTINGENTE.	39
2. CAPÍTULO II. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.	41
2.1 ORÍGENES.	41
2.2 TRANSFORMACIONES.	44
2.3 CAMBIOS.	45
2.4 TEORÍAS.	46
2.5 TENDENCIAS.	48
2.6 CONCEPTOS.	50
2.7 ELEMENTOS.	52
2.8 CARACTERÍSTICAS.	53
2.9 INSTRUMENTOS.	54
2.10 COMPONENTES.	56

ÍNDICE DETALLADO

3. CAPÍTULO III. EL CENTRO DE TRANSFERENCIA MODAL DE PASAJEROS DE INDIOS VERDES. (CIV)	59
3.1 LA MOVILIDAD.	60
3.1.1 CONCEPTOS.	60
3.1.2 ASPECTOS.	61
3.1.3 CONFLICTOS.	62
3.2 MOVILIDAD ECONÓMICA.	68
3.2.1 DISTRIBUCIÓN ECONÓMICA.	69
3.2.2 DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL.	71
3.2.3 MIGRACIÓN INTRAURBANA.	72
3.2.4 CAMBIOS DE RESIDENCIA.	73
3.2.5 ASPECTOS DERIVADOS.	79
3.3 EL CENTRO DE TRANSFERENCIA MODAL DE PASAJEROS DE INDIOS VERDES (CIV).	83
3.3.1 ANTECEDENTES.	84
3.3.2 POLÍTICAS.	86
3.3.3 PROBLEMÁTICA.	88
3.3.4 OBJETIVOS.	90
3.3.5 LOS CETRAM	91
3.3.5.1 DATOS GENERALES.	92
3.3.5.2 MISIÓN.	93
3.3.5.3 VISIÓN.	93
3.3.5.4 PROGRAMAS Y SERVICIOS.	93
3.3.5.5 FUNCIONES.	94
3.3.5.6 AFLUENCIA.	94
3.3.5.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	95
3.3.6 LA ADMINISTRACIÓN DEL CIV	96
3.3.6.1 EXTENSIÓN.	96
3.3.6.2 DISTRIBUCIÓN.	96
3.3.6.3 MANTENIMIENTO.	96
3.3.6.4 NÚMERO APROXIMADO DE BENEFICIARIOS.	97
3.3.6.5 OPERACIÓN DEL CIV.	97
3.3.6.6 SEGURIDAD PÚBLICA.	98
3.3.6.7 LIMPIEZA.	99
3.3.6.8 ACTIVIDADES.	99

ÍNDICE DETALLADO

4. CAPÍTULO IV. ESTUDIO EMPÍRICO.	101
4.1 TIPO DE ESTUDIO.	102
4.1.1 ESTUDIOS EXPLORATORIOS.	103
4.1.2 ESTUDIOS DESCRIPTIVOS.	103
4.1.3 ESTUDIOS CORRELACIONALES.	104
4.1.4 ESTUDIOS EXPLICATIVOS.	104
4.1.5 ESTE ESTUDIO.	104
4.2 ENFOQUE DEL ESTUDIO.	106
4.2.1 ENFOQUES.	106
4.2.2 CARACTERÍSTICAS.	109
4.2.3 VENTAJAS.	111
4.2.4 EL ENFOQUE MIXTO.	112
4.3 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO.	115
4.3.1 ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR.	116
4.3.2 ENTREVISTA AL DIRECTOR.	117
4.3.3 ENCUESTA AL USUARIO.	117
4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.	119
5. CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.	141
5.1 CONCLUSIONES.	141
5.1.1 EFICIENCIA.	142
5.1.2 PRODUCTIVIDAD.	144
5.1.3 DESEMPEÑO.	145
5.1.4 EMPATÍA.	146
5.1.5 ACTITUDES.	147
5.1.6 COINVERSIÓN.	149
5.1.7 RESPONSABILIDAD.	151
5.1.8 REINGENIERÍA.	152
5.1.9 MODERNIZACIÓN.	154
5.2 PROPUESTAS.	156
5.2.1 INFRAESTRUCTURA.	157
5.2.2 ADMINISTRACIÓN.	160
5.2.3 INCENTIVOS Y SANCIONES.	164
5.2.4 FOMENTO DE LA CULTURA CÍVICA.	166
5.3 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.	167
BIBLIOGRAFÍA.	

RESUMEN

La siguiente investigación se realizó en el Centro de Transferencia Modal de Pasajeros de Indios Verdes, el cual está ubicado en avenida Insurgentes Norte y avenida Ticoman, colonia Residencial de Zacatenco, de la Delegación Gustavo A. Madero, en la Ciudad de México.

Cabe mencionar que este paradero es para muchos usuarios la entrada a la ciudad, la cual les permite llegar a sus diferentes destinos (trabajo, negocios, escuela, etc.), lo que ha propiciado la saturación y el congestionamiento de las redes de circulación (vialidades), además de inconvenientes de inseguridad, tanto vial como delictiva, de tiempos y traslados, de atención a discapacitados, y también con falta de información y venta de mercancías entre otros problemas que sufren diariamente los usuarios.

Con este trabajo se realizó un estudio empírico de carácter exploratorio dentro del cual se emplearon técnicas de entrevista y de encuesta. Con ello se recabó información que permitió visualizar cómo una organización desempeña sus actividades, sus funciones y sus operaciones. En el caso del paradero se visualizó la manera en que las estructuras administrativas implementan estrategias concisas para constituirse, enriquecerse, modificarse o adaptarse ante una situación específica.

En relación con lo anterior, y con los datos obtenidos mediante los instrumentos de concentración de información, se elaboró una serie de propuestas y sugerencias, la mayoría basadas en los planteamientos y postulados que expone la Nueva Gestión Pública, con la finalidad de mejorar la eficiencia del paradero tanto en sus funciones operativas como organizacionales.

INTRODUCCIÓN.

En este trabajo se analizan los componentes de la política, las acciones y las estrategias, así como la estructura y la organización, de la gestión del Centro de Transferencia Modal de Indios Verdes, en la Delegación Gustavo A. Madero (GAM), de la Ciudad de México, con el fin de identificar las áreas, las acciones y las rutinas que impiden desarrollar en forma óptima la realización de sus funciones y actividades.

A partir del reconocimiento de la operación y de la funcionalidad de los niveles administrativos localizados se plantean algunas propuestas factibles, basadas en el enfoque de la Nueva Gestión Pública, que permitan modernizar y mejorar la planeación, la organización, la dirección, la ejecución y el control de las tareas que se llevan a cabo en el CETRAM-IV para lograr la adecuación de los procedimientos administrativos que promuevan mayores niveles de eficiencia, tanto en lo general como en diversos aspectos particulares estudiados.

JUSTIFICACIÓN.

Son diversos los trabajos desarrollados en materia del transporte urbano, además de que este tema permite ser abordado desde distintas perspectivas de investigación, sin embargo es pertinente realizar más estudios en relación con el transporte en la Ciudad de México debido a las condiciones --y a las modificaciones continuas de éstas-- en que deben trasladarse millones de pasajeros en los distintos medios dispuestos para ello.

En particular conviene revisar las políticas de gestión y la implementación de las mismas, en términos de eficiencia, comodidad, seguridad y temporalidad que implican.

Lo anterior es necesario, relevante y trascendente puesto que permitiría trazar una línea de estudio e investigación que se enfocaría a la adecuada estructuración administrativa del transporte en la Ciudad de México, así como a su seguimiento y supervisión continua.

En el caso de este trabajo el estudio se realiza partiendo de una terminal o centro de transferencia: el CETRAM Indios Verdes, CETRAM IV, buscando promover y establecer procesos de reforma y modernización permanentes en las organizaciones y dependencias públicas del transporte urbano, de manera que logren cumplir con eficiencia la función de transportar rápida, segura y convenientemente a los usuarios.

En el caso del CETRAM-IV, en específico, este estudio buscaría ayudar a agilizar los periodos de tiempo y movimientos de los traslados que realizan los usuarios, lo que abre grandes posibilidades para que se repliquen estudios como éste en otros CETRAM, así como en otras terminales de medios de transporte en la Ciudad de México.

Con ello también se abren perspectivas para otros estudios e investigaciones, generales y específicos, sobre el transporte público en otras ciudades, sean del ámbito nacional, sean del ámbito internacional, que logren mayor y mejor gobernabilidad por parte de las autoridades, así como mayores y mejores beneficios a la población que hace uso de los transportes públicos en las urbes, lo que redundaría en una mejor calidad de vida en general para los habitantes.

Con la indagación planteada además se enriquecerá la literatura dedicada a la administración o gestión pública y urbana, tanto de los medios de transporte en particular, como de la gestión en general, especialmente con la visión de la Nueva Gestión Pública, gracias a este estudio aplicado en las condiciones y el contexto de la Ciudad de México.

OBJETO DE ESTUDIO.

En específico, el CETRAM a investigar es el ubicado en Avenida Insurgentes Norte y Avenida Ticomán, Colonia Residencial de Zacatenco, de la Delegación Gustavo A. Madero, de la Ciudad de México, en el cual se revisarán las áreas de gestión con el objeto de diseñar propuestas de políticas y acciones de mejora administrativa basadas en los planteamientos de la Nueva Gestión Pública.

MARCO CONCEPTUAL.

En este trabajo se consideran centrales los siguientes conceptos: Administración Pública, Nueva Gestión Pública, CETRAM.

La Administración Pública

Se entiende por Administración Pública: “El estudio de los poderes y problemas, la organización y el personal, así como los métodos de dirección involucrados en la ejecución de las leyes y las políticas de las autoridades gubernamentales”.¹

De acuerdo con Mayntz, la Administración Pública de una nación es una representación de un macro sistema organizativo, cuyos elementos conforman también agentes organizacionales dependientes de un órgano central.²

Por otro lado, Norberto Bobbio concibe el concepto de Administración Pública como el conjunto de actividades mediante las que se concretan fines de interés público o común y el complejo de estructuras que, aun encontrándose en posición subordinada respecto de las estructuras políticas y de gobierno, representan una realidad organizativa diferente de éstas.³

La Nueva Gestión Pública, NGP.

La NGP es el sistema de control de la Administración Pública más innovador a nivel mundial y se está implementando en casi todos los países industrializados.

Desde la segunda mitad de los años ochentas ha sido desarrollada dentro del ámbito angloamericano habiendo alcanzado altos niveles de eficiencia especialmente en Nueva Zelanda.⁴

¹ Dimock, Marshall. “Que es la administración Pública”. *Revista Administración Pública*. p.114. Fecha de consulta 20/04/2012. Véase www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/44/pr/pr8.pdf

² Mayntz, R. *Sociología de la administración*. Ed. Alianza. Madrid, 1985, p.20

³ Bobbio N. y Matteucchi. *Diccionario de Política*, Ed. Siglo XXI. 1981, p. 13.

⁴ Schröder, Peter, *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen Gobierno- La Nueva Gestión Pública*. Fundación Friedrich Naumann Oficina Regional .América Latina.S/A.p.5.

Hood* denomina al cambio de visión administrativa pública como Nueva Gestión Pública, es decir, la reinención de las estructuras gubernamentales con el objetivo de buscar la adecuación de los servicios públicos a las necesidades del ciudadano.

Cabe mencionar que la NGP, como la mayoría de las etiquetas administrativas, es un término no exacto. Su utilidad radica en que engloba el conjunto de doctrinas administrativas similares que predominaron en la agenda democrática de muchos países del grupo de la OCDE a finales de los años setenta.⁵

El concepto Nueva Gestión Pública expresa la idea de que el caudal acumulado de decisiones sobre las políticas a seguir en los pasados veinte años en el ejercicio del gobierno ha redundado en un giro sustancial en el ejercicio del gobierno y la gestión del sector estatal en el Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia y Suecia.⁶

La NGP surge al parecer por estar vinculado con cuatro “mega tendencias administrativas”, a saber:

- Frenar o revertir el crecimiento del gobierno.
- Privatización y la cuasiprivatización.
- El desarrollo de la Automatización.
- El desarrollo de una agenda más internacional.⁷

Los Centros de Transferencia Modal (CETRAM)

De acuerdo con la pagina oficial http://www.cetram.df.gob.mx/acerca_cetram/index.php, la definición de CETRAM es la

siguiente:

* Hood, C. A, *Public Management for All Seasons?* Public Administration, vol. 69, primavera de 1991, Royal Institute of Public Administration. Traducción de Isabel Fernandez Espresate. 1991

⁵ Véase Cejudo, Guillermo M. *La Nueva Gestión Pública- ¿Una gestión pública para todo momento?* por Hood, Christopher, México, Escuela de Administración Pública del Distrito Federal y Secretaria de Educación del Distrito Federal- Ed. Siglo XXI, 2011, Tomo 10, p.49.

⁶ Véase Cejudo, Guillermo M. *La Nueva Gestión Pública-* por Barzelay Michael, México, Escuela de Administración Pública del Distrito Federal y Secretaria de Educación del Distrito Federal- Ed. Siglo XXI. 2011, Tomo 10, p.115.

⁷ Véase Cejudo, Guillermo M. *La Nueva Gestión Pública- ¿Una gestión pública para todo momento?* por Hood, Christopher, México, Escuela de Administración Pública del Distrito Federal y Secretaria de Educación del Distrito Federal- Ed. Siglo XXI, 2011, Tomo 10, pp. 48-49.

“Espacio físico que forma parte de la infraestructura urbana, donde confluyen diversos modos de transporte terrestre de pasajeros, destinados a facilitar a las personas el transbordo de un modo a otro para continuar su viaje”.

Regularmente el nombre que la población de la Ciudad de México le asigna a estos centros de distribución es el de “paraderos”.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Ciudad de México es una urbe metropolitana de basta complejidad, en la cual se originan diversas problemáticas, fenómenos y retos entre los distintos agentes que la conforman.

Uno de los principales aspectos que juegan un esencial papel dentro de estas áreas urbanas es el de la movilidad, ya que ésta permite activar la vida de la ciudad. Para efectos de poder evidenciar de una forma más específica los resultados que se desenvuelven en este rubro se analizará un punto de interconexión vial donde se podrán resaltar las características y complejidades que se gestan en una parte de esta ciudad.

El Centro de Transferencia Modal de Indios Verdes se encuentra ubicado en la zona norte de la Ciudad de México, convirtiéndose en un punto de interconexión, de enlace y distribución vial donde diariamente convergen diversas modalidades de transporte: taxis, autos particulares, micro buses, autobuses, metro-bus, sistema colectivo- metro y peatones.

Muchos de los usuarios arriban por este punto a la ciudad para poder llegar a sus diferentes destinos (trabajo, negocios, escuelas, etc.), de manera que se ha propiciado la saturación y el congestionamiento de las redes de circulación (vialidades), además de inconvenientes de inseguridad, tanto vial como delictiva, de tiempos y de traslados, de atención a discapacitados, falta de información, venta de mercancías, entre otros problemas que sufren diariamente los usuarios, así como pérdidas de tiempo. Genera además problemas de higiene y sanidad para los mismos usuarios, conductores, trabajadores y funcionarios.

Ante ello las propuestas y los planteamientos de la Nueva Gestión Pública podrían mejorar la organización y la administración del CETRAM-IV de la delegación GAM en la Ciudad de México, por lo que la pregunta central de este trabajo, referida a la situación del CETRAM-IV se podrá especificar en los siguientes términos:

¿La Nueva Gestión Pública, sus lineamientos y propuestas, podrían mejorar la administración y la operación del CETRAM IV?

Con base en esa pregunta surgen varias relativas a su condición que sirven como referentes primordiales para el estudio que se propone.

¿Cómo se administra el CETRAM IV?

¿De quién depende y quiénes son los actores que participan en la administración y la operación del CETRAM IV?

¿Qué medidas se han adoptado para reconocer las condiciones de los usuarios?

¿Cómo perciben éstos las condiciones y la situación en general del CETRAM IV?

¿Cuál y cómo podría ser el servicio que debería brindar el CETRAM-IV, de acuerdo con las políticas establecidas al respecto?

Son tan relevantes las opiniones de los usuarios como las de los trabajadores, así como las de los funcionarios que toman parte en la operación y en la administración, la gestión y la evaluación del servicio, por lo que habría de tomarse en cuenta la visión de todos ellos.

¿En qué medida se logran los objetivos planteados para el sistema y la terminal?

¿Cómo y quiénes evalúan o llevan el seguimiento de la operación del CETRAM?

Éstas son cuestiones relevantes y pertinentes para reconocer tanto la política como las acciones llevadas a cabo realmente en la administración y la organización actual de la terminal.

HIPÓTESIS.

Derivada de lo revisado antes la hipótesis que guiaría este trabajo podría determinarse como sigue:

La Nueva Gestión Pública, sus planteamientos y propuestas, mejoran la administración y la operación del CETRAM IV.

Variable independiente: La Nueva Gestión Pública, sus planteamientos y propuestas.

Variable dependiente: El mejoramiento de la operación y administración del CETRAM-IV.

OBJETIVO GENERAL.

De acuerdo con lo expuesto previamente este trabajo se propone como objetivos los siguientes:

Proponer políticas, acciones y estrategias, basadas en la Nueva Gestión Pública, que mejoren la administración y la operación del CETRAM IV.

OBJETIVOS PARTICULARES:

1.- Analizar las teorías de la administración pública, su desarrollo y/o modificaciones a través del tiempo, resumiendo las corrientes planteadas y su evolución a lo largo del tiempo. (Capítulo 1)

2.- Revisar y establecer las modalidades, planteamientos y estrategias determinadas por la corriente de la Nueva Gestión Pública en la Administración Pública. (Capítulo 2)

3.- Explicar las formas del proceso administrativo y de gestión del CETRAM-IV, evidenciando las metas alcanzadas frente a sus objetivos y reconociendo el nivel de eficiencia logrado, así como analizando las estructuras de organización y de operación del CETRAM-IV. (Capítulo 3)

4.- Realizar un estudio empírico, de corte mixto, mediante acopio de la información cuantitativa pertinente y mediante entrevistas a diferentes actores, incluyendo a los usuarios del CETRAM IV, que dote de la información necesaria a este trabajo. (Capítulo 4)

5.- Establecer propuestas pertinentes, viables y aplicables, así como las conclusiones, sugerencias y recomendaciones correspondientes, que contribuyan a modernizar y mejorar la eficiencia del CETRAM-IV. (Capítulo 5)

METODOLOGÍA.

Este trabajo incluye un estudio empírico, utilizando un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) a fin de recabar datos estadísticos y personales, con entrevista y encuesta semi estructuradas. Éstas estarán dirigidas a expertos en gestión así como a trabajadores del CETRAM-IV, al director de la Coordinación de los Centros de Transferencia Modal y al administrador del CETRAM-IV, así como a operadores y usuarios de la terminal.

CONTENIDOS.

De acuerdo con los objetivos particulares señalados para este trabajo los capítulos que lo componen se organizan con los siguientes contenidos.

El primer capítulo se refiere a la Administración Pública, es decir se pretende la revisión de las teorías y corrientes administrativas que se han desarrollado a lo largo del tiempo.

El segundo capítulo trata sobre la Nueva Gestión Pública, y está basado en la obra de compilación de Guillermo Cejudo, en la cual se concentra la definición de esta innovadora corriente administrativa, sus características y desventajas, así como los aciertos de la misma. Además en la misma obra se encuentran e incluyen otros textos referidos a la Nueva Gestión Pública.

El capítulo tres alude a la movilidad en la Ciudad de México y la importancia de los Centros de Transferencia Modal de Pasajeros, destacando el ubicado en Indios Verdes.

Por su parte en el cuarto capítulo se muestra el estudio empírico realizado, iniciando con una descripción de la metodología en general de la investigación en la Ciencias Sociales y explicando la conveniencia de realizar un estudio mixto, con base en sus características y ventajas.

Finalmente, el quinto capítulo reseña las conclusiones de la investigación tanto en función del marco teórico de los primeros capítulos, como de acuerdo con los resultados surgidos gracias al estudio empírico realizado.

CAPÍTULO I.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

En este primer apartado se expone un panorama general de la visión de la Administración Pública: sus características, corrientes y finalidades, con el objeto de enmarcar teóricamente el desarrollo de este trabajo así como de sustentar adecuadamente las premisas y las propuestas plasmadas en el mismo.

Para ello este capítulo se basará principalmente en dos textos, a saber: de Omar Guerrero la obra *Principios de Administración Pública*, texto en el cual se retoman las ideas de Jean Charles Bonnin⁸, quien es considerado por el autor como el fundador de la Ciencia de la Administración Pública; y el libro de Martha Patricia López Garza titulado *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad y posmodernidad*, en el cual se revisan los postulados de las diferentes corrientes del pensamiento administrativo, las características de las mismas y sus principales representantes.

INTRODUCCIÓN.

De acuerdo con Guerrero, Bonnin considera que el hombre es un ser social por naturaleza y sujeto a una organización, ya que no puede considerársele como un ser aislado sin ponerlo en el estado más violento o salvaje.

Es en la sociabilidad natural del hombre, y en sus necesidades, que se encuentra la causa y origen de la sociedad, porque de ella, como consecuencia de su organización, emanan todas las relaciones que ligan a los hombres.

La primera sociedad que el hombre descubre es la de sus padres, la sociedad conyugal, la cual advierte después que se hace extensiva a todos los individuos competentes de su familia.

En seguida observa que no sólo existe ésta, sino que también hay otras muchas de la misma especie ligadas entre sí, como él lo está con la suya, y que bajo la dirección de un magistrado marcha con regularidad y orden esta asociación que se llama pueblo.

⁸ Bonnin, Charles. Francia, 4 de octubre de 1772 - Pensador político y social, autor progresista de la Revolución Francesa y de la primera mitad del siglo XIX, y padre fundador de la ciencia de la Administración Pública.

Nota que habiendo llegado a ser muy numerosa esa población fue preciso formar muchas asociaciones de su clase, las que reunidas componen un cuerpo mayor con el nombre de nación o Estado, dirigido éste por un jefe principal a quien se someterían voluntariamente todos los asociados, despojándose de una parte de sus derechos para conservar los demás a la sombra del orden emanado de instituciones regularizadas.

Para ello debieron establecer algunas reglas, que la experiencia y los progresos del entendimiento han ido perfeccionado. De ello se deriva lo que se llama *Ciencia de la Administración*.

1.1.- LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

La Ciencia Administrativa es aquélla que estudia las relaciones entre la sociedad y los administradores, y los medios de conservar esas mismas relaciones por la acción de la autoridad sobre las personas y propiedades en todo lo que interesa al orden social, teniendo en consonancia el interés público con el privado.

Sin el gobierno instituido para velar sobre el Estado, y sin la administración creada por la acción del gobierno, en cuanto al sostenimiento del orden y la ejecución de las leyes y reglamentos, sería imposible concebir a la sociedad misma, pues ella no sería más que la unión causal y pasajera de miembros aislados, sin relaciones entre sí.

No podía concebirse un Estado sin las convenciones sociales, y por consiguiente sin agentes subordinados al jefe, que hiciesen ejecutar en su nombre y bajo su vigilancia esas convenciones. No podría concebirse tampoco la gestión de negocios públicos sin funcionarios instituidos para administrarlos en cada localidad.

Era preciso que la sociedad determinase primeramente las condiciones generales según las cuales ella sería regida, y que organizara a la autoridad encargada de hacerlas ejecutar, antes de establecer las condiciones de interés privado, y de sancionar las penas para la infracción de estas dos clases de condiciones, fijando a la vez las formas según las cuales serían impuestas esas penas.

Debido a la falta de conocimientos en esta materia, ignorándose aún los principios constitutivos de la administración, se introdujeron grandes errores y los jefes se desnaturalizaron, no atendiendo más que a sus pasiones e intereses personales.

Resumiendo es necesario resaltar, señala Guerrero, que para poder comprender la naturaleza y la finalidad de la Administración Pública habría que considerar principios generales tales como:

- El hombre es social: su sociabilidad proviene de su organización, de la naturaleza de sus necesidades, y de la de sus relaciones con sus semejantes.
- El Estado social es natural, necesario y de todos los tiempos.
- La familia y la propiedad resultan de este Estado, y no podrían existir sin la sociedad.
- Las necesidades y las relaciones necesarias de los hombres son causa de la sociedad, y el interés público es el que los encadena.
- El interés público no es otra cosa que la reunión de intereses privados para la ventaja común.
- El objeto de la sociedad es la construcción física y moral de los hombres.
- El Estado es la reunión de los hombres en asociación política sometidos a un mismo gobierno.
- El gobierno es la autoridad pública establecida para gobernar el Estado; es también la administración suprema, y como tal es principio de ella, considerada como institución particular.
- La justicia es una consecuencia de la administración, como ésta lo es del gobierno.⁹

1.2.- EL GOBIERNO.

Para comprender bien la materia administrativa es preciso saber lo que se entiende por gobierno para reconocer su diferencia de la administración, de la cual es el principio, y conocer después cuáles son sus relaciones necesarias y su influencia recíproca sobre la sociedad, indica el autor.

Después de la idea de Estado, la primera que se presenta en la organización social es la de Gobierno, es decir, la autoridad creada para dar movimiento al cuerpo político y dirección común a todos los individuos para la ejecución de las leyes, las cuales son la expresión de las necesidades y de las reglas de las relaciones sociales.

⁹ Guerrero, Omar, *Principios de la Administración Pública*. Compilación y Estudio Introductorio, México, FCE, 2004, pp. 319-320.

El Gobierno es el alma del cuerpo político. Por su objeto, el Gobierno es la administración general del Estado.

En este último sentido el Gobierno es la acción que anima al Estado, el punto central hacia el cual revierten sin cesar los movimientos que imprime a todas las partes de la Administración. Es por él que se verifica el impulso que la administración en general recibe para la acción, y que con ella comunica después a los administrados.

Es por el Gobierno que las leyes reciben su ejecución --la cual no es otra cosa que la aplicación de las leyes-- por la Administración, a las personas, los bienes y las acciones de interés público o privado.

El Gobierno es la voluntad pública activa, así como el cuerpo legislativo es la voluntad pasiva. Como voluntad pública activa, él es la dirección y la súper vigilancia establecida para la ejecución de las leyes y para la gestión de los negocios del Gobierno en el Estado.

También dirige el juicio, la justicia, porque constituye esencialmente la ejecución de las leyes de interés privado por medio de los tribunales civiles, así como promueve la aplicación de las leyes, conservadoras del orden público, por medio de los tribunales criminales.

La Administración ejecuta las leyes que conciernen a las personas como miembros del Estado, mientras que la justicia decide sobre los intereses particulares entre individuos: *Administrar es la regla general: juzgar es la regla particular.*

Sería contra todo principio de orden social que el Gobierno, instituido para velar sobre todos, que no debe ver a las personas sino en sus relaciones públicas y jamás aisladamente, se pronunciase en los debates surgidos entre ellas. Resultaría el despotismo más odioso y atacaría al ciudadano en el único refugio que entonces le queda, que es la protección de las leyes.

1.3.- LA ADMINISTRACIÓN.

La Administración es la cadena que liga todas las partes del Estado y las pone en relación con el Gobierno.

La justicia es el ojo de la súper vigilancia que impide que se rompan los eslabones, corrigiendo los vicios y reprimiendo los abusos; su carácter propio es el *juicio*. La justicia tiene por objeto castigar delitos, la Administración el prevenirlos.

Gobernar es dirigir, ordenar, súper vigilar; administrar es obrar directamente. El Gobierno es el pensamiento que dirige; la Administración es el brazo que ejecuta.

Es del Gobierno que la Administración recibe el movimiento e impulso, porque ella no podrá dárselo a sí misma. Si fuese posible que no hubiese Gobierno en el Estado, la Administración no podría existir. En tal caso, la administración parcial vendría a ser un gobierno en su localidad, y habría tantos Estados como administraciones diferentes.

La Administración es la autoridad ejecutante directa y local, pero no la autoridad superior ordenante. Cuando recibe el impulso del gobierno la comunica a los administrados, y de este modo es que el Gobierno ejerce su influencia en todo el Estado.

La Administración Pública General es la autoridad común que en todo territorio del Estado tiene la ejecución de las leyes, cuya atribución constituye su carácter esencial.

Las administraciones especiales, al contrario, son brazos de la Administración Pública, y no tienen una sola dirección propia determinada. La mayor seguridad en la ejecución de ciertas leyes, mayor celeridad en la acción, y una supervigilancia más exacta, han exigido este desmembramiento de la Administración General del Estado, pero su acción emana del gobierno.

1.4.- ESCUELAS Y CORRIENTES.

La estudiosa López Garza parte de que el ser humano, desde el principio de los tiempos, ha llevado a cabo tareas que se vinculan al ejercicio administrativo, esto debido a la capacidad del intelecto, al uso de la creatividad, a la suma de las experiencias y, gracias a la praxis, es posible mejorar su ejercicio mediante la especialización y la mecanización.

Menciona que “la búsqueda de la optimización” deriva en una enseñanza de carácter administrativo detallado que ha sido enfocado a la configuración de mecanismos o partes cada vez más complejos.¹⁰

1.4.1.- LA ESCUELA CLÁSICA.

De ello los pensadores se enfocaron en acrecentar tanto lo político como lo social. Se darían a la tarea de construir los diseños de un gobierno óptimo, que proporcione un alto nivel de eficiencia para la sociedad.

¹⁰ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, p.46.

Por otra parte se realizarían estudios de las actividades esenciales del ser humano vinculadas con el puesto de trabajo.

El componente crucial que permitió que se establecieran los elementos básicos para cimentar lo anterior es la Revolución Industrial, que se dio en Inglaterra a mediados del siglo XVIII y principios de siglo XIX. Es a partir de esa época que se origina la concepción de “trabajo” al tiempo que suceden grandes avances tecnológicos en la industria.

López Garza explica que la *Escuela Clásica* de la Administración generó dos procesos fundamentales:

- La sistematización del conocimiento administrativo, y
- La construcción de métodos.

Éstos facilitarían tanto la comprensión de la organización como el mejoramiento de la productividad.

Los orígenes del enfoque clásico de la administración se hayan entonces en las secuencias generadas por la Revolución Industrial, las que están resumidas en dos hechos genéricos:

1.- El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que a su vez resulta en:

-- Una creciente complejidad en su administración, que exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación hasta entonces dominantes.

-- La sustitución de las teorías de carácter totalizante y global por las teorías micro industriales de alcance medio y parcial.

2.- La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones.

-- Esto tuvo el propósito de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia, que aumentaba entre las empresas.

-- Entre 1880 y 1890, con la situación del capitalismo liberal, controlada por los monopolios, se instala en los Estados Unidos la producción en masa.

-- Esto origina el aumento del número de asalariados en las industrias.

-- Se hace entonces necesario evitar el desperdicio y economizar la fuerza laboral.

-- Se inicia así la división del trabajo entre quienes piensan y quienes efectúan o ejecutan.

Los primeros se ocupan de:

- Fijar estándares de producción,
- Describir los cargos,
- Fijar funciones,
- Estudiar métodos de administración y normas de trabajo,

Con lo anterior se crean las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del taylorismo en los EE.UU y el fayolismo en Europa.¹¹

Los autores clásicos se preocuparon por elaborar una *Ciencia de la Administración*, cuyos principios, siguiendo las leyes científicas, pudiesen aplicarse a solucionar los problemas que se originaban en una organización.

Henri Fayol

Un primer enfoque lo formuló Henri Fayol (1841-1925), ingeniero francés, que inauguró la perspectiva anatómica y estructural de la empresa, al sustituir el enfoque analítico y concreto de Taylor por una visión sintética, global y universal.

La autora menciona que los estudios de Fayol se dirigían a acrecentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales.

Razón por la cual surge el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización, por lo que el planteamiento de esta corriente es anatómico y fisiológico, cuyo enfoque se basa en:

- la estructura organizacional,
- los elementos de la administración,
- los principios generales de la administración y
- la departamentalización.

¹¹ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, pp. 47 - 48.

Por lo que la síntesis y la visión global ayudaban a subdividir la empresa de una mejor manera, centralizándola bajo un jefe principal.

En resumen fue una corriente eminentemente teórica y orientada hacia la administración. Su principal característica es el énfasis en la estructura.¹²

Funciones

López Garza señala que para Fayol una empresa tiene seis funciones básicas, que son:

- 1.-*Funciones técnicas*. Relacionadas con la producción de bienes y servicios
- 2.-*Funciones comerciales*. Relacionadas con la compra, venta e intercambio
- 3.-*Funciones financieras*. Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales
- 4.-*Funciones de seguridad*. Relacionadas a la protección y preservación de los bienes y las personas.
- 5.-*Funciones contables*. Relacionadas con inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- 6.-*Funciones administrativas*. Relacionadas con la integración, desde la cúpula, de las otras cinco funciones.¹³

En consecuencia, a medida que se desciende en la escala jerárquica se incrementa la proporción de las otras funciones de la empresa, y a medida que se asciende en la escala jerárquica aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

Por otro lado resalta que, de acuerdo con Fayol, las funciones administrativas se asemejan a las atribuciones que le competen al administrador. Según Fayol éstas son:

- 1.- Prever. Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- 2.-Organizar. Constituir el doble organismo material y social de la empresa.
- 3.-Mandar. Dirigir y orientar el personal.
- 4.-Coordinar. Juntar, unir, armonizar todos los actos y los esfuerzos colectivos.

¹² López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, p. 55.

¹³ *Ibíd.* p. 55.

5.-Controlar. Verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.¹⁴

En lo que respecta a los elementos de la administración, éstos forman el proceso administrativo, es decir, en las estructuras se llevan a cabo las actividades de:

- Previsión o Planeación,
- Organización,
- Mando o Dirección,
- Coordinación y control.

Las que son consideradas como actividades administrativas primordiales.

La autora resalta que la Teoría Clásica posee la característica de un planteamiento prescriptivo y normativo, lo que proporciona al administrador la capacidad de saber cómo mantener la dirección ante las circunstancias que se desarrollen en el proceso administrativo.

Y que en suma éstas son las bases universales que deben tomarse en cuenta para conseguir un nivel mayúsculo de eficiencia.

En resumen la Escuela Clásica dio pie a que surgieran aportaciones sustanciales contenidas en tres concepciones:

- La Administración Científica,
- La Teoría Clásica de la Administración y
- La Teoría Burocrática.

Con ello la Teoría Clásica sirvió como guía para las organizaciones a través de varias décadas.

Críticas

López Garza destaca también los aspectos criticables de esta Escuela Clásica, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- 1.- Es un enfoque simplificado. El análisis es rígido y formal, no toma en consideración los aspectos psicológicos y sociales.
- 2.- Hay ausencia de trabajos experimentales. Sus conceptos son abstractos. Su método es empírico.

¹⁴ Ibíd. p. 56.

3.- Ultra racionalismo en la concepción de la administración. Se preocupa demasiado por la presentación racional y lógica de sus proposiciones, sacrificando la claridad de sus ideas.

4.-Teoría de la máquina. Consideran un comportamiento mecánico

5.-Enfoque de sistema cerrado: únicamente toma en cuenta el ambiente interno.

6.-Deja de lado el enfoque hacia el factor humano.

7.-Limita la capacidad creativa del ser humano.

Con todo ello sin embargo la Escuela Clásica, con Fayol, generó una revolución productiva.¹⁵

1.4.2.- ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

López Garza señala que esta escuela recibe ese nombre debido a que dirige los métodos de la ciencia a los conflictos y a las dificultades de la administración para alcanzar eficiencia en el sector industrial.

Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración científica fueron iniciados en el siglo XX por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor.¹⁶

La preocupación de Taylor consistía en:

“Tratar de eliminar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas sufridas por las industrias estadounidenses, y así elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial”.¹⁷

En un primer momento Taylor deseaba despojar al obrero de su derecho a escoger la manera personal de ejecutar su tarea. Se le asignaría un método articulado y estructurado para hacer su labor, lo cual sería llevado a cabo por un especialista en la asignación de tareas planificadas.

Lo que caracteriza a este tipo de administración es que se basa en la organización racional del trabajo del obrero, la cual explicaría el método *The best way* que permitiría dotar al trabajador de la eficiencia necesaria para el desempeño óptimo de su actividades.

¹⁵ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, p.58-59.

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ *Ibíd.*

PRINCIPIOS.

Los principios en que se basa la Administración Científica son los siguientes:

1.- *Principio de planeación.*

Sustituye el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírica del trabajo, por métodos basados en procedimientos científicos. Cambia la improvisación por la ciencia mediante la planeación.

2.- *Principio de preparación.*

Selecciona científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes. Los prepara para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3.- *Principio de control.*

Controlar el trabajo para certificar que se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución del trabajo se haga lo mejor posible.

4.- *Principio de ejecución.*

Distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.¹⁸

Taylor se enfoca a abordar de manera sistemática el estudio de la organización, lo que propició modificaciones en los organismos empresariales. Los estudios llevados a cabo por Taylor deben ser considerados esenciales por brindar el empleo de procesos taxonómicos para el estudio y la forma más viables de actuar ante los problemas que lleguen a generarse en las organizaciones.¹⁹

La Administración Científica posee un fundamento: “La prosperidad del empleador no puede existir por mucho tiempo si no va acompañada de la prosperidad del empleado, y viceversa. Es necesario dar al trabajador lo que él más desea: altos salarios; y al empleador también: bajo costo de producción.”²⁰

¹⁸ Retomado : Mercado, Salvador, *Administración aplicada. Teoría y Práctica*. Limusa- Grupo Noriega Editores. México Véase en López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, 2004, pp.49-49.

¹⁹ Retomado : Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill, 2000. *Ibíd.*

²⁰ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, p. 49.

Taylor ocasionó un cambio en el razonamiento administrativo y el mundo industrial, al cotejar que el trabajador medio producía en un grado menor de lo que era potencialmente capaz con las herramientas utilizadas.

-- Posteriormente llegó a la conclusión de que el obrero diligente y más dispuesto a la productividad percibía que al final terminaría ganando la misma remuneración que su colega menos interesado y menos productivo, por lo que acabaría por acomodarse, perdiendo el interés y dejando de producir según su capacidad.

-- Taylor consideró que era necesario crear condiciones para pagarle más a quien produjera más.

Taylor menciona que las industrias de su época eran azotadas por tres factores:

1.-Holgazanería sistemática por parte de los obreros,

Éstos reducían deliberadamente la producción a casi un tercio de la que sería normal para evitar que la gerencia redujese el “ocio” en los trabajos.

Señala tres causas del ocio en los trabajos:

-El error, que viene de épocas inmemoriales y que está casi universalmente diseminado entre los trabajadores, según el cual el mayor rendimiento del hombre y de la máquina dará como resultado un mejor desempeño de los obreros.

-El sistema deficiente de administración, comúnmente en uso, que obligaba a los obreros a la ociosidad en el trabajo con el fin de proteger sus intereses.

-Los métodos empíricos ineficientes, generalmente utilizados en las empresas, con los que el obrero desperdicia gran parte de su esfuerzo y de su tiempo.

2.- Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas del trabajo y el tiempo necesario para su realización;

3.-Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

Para terminar con estos males Taylor ideó el sistema de administración que denominó Administración Científica, o Sistema de Taylor, en el que se establece la gerencia científica y una organización racional del trabajo.²²

²² Retomado: Dávila, Carlos. *Teorías Organizacionales y administración . Un enfoque crítico*, Colombia, Mc Graw-Hill., 2001, p. 77. Véase *Ibíd.* pp. 53-54.

1.4.3.- LA ESCUELA HUMANÍSTICA.

Esta corriente se enfoca a encontrar una explicación a la conducta humana, en la que se considera realizar el estudio de las necesidades sociales y psicológicas de los individuos que se encuentran en el interior de las organizaciones.

López Garza indica que este enfoque está relacionado con la Teoría de las Relaciones Humanas y con los estudios que llevaron a cabo Elton Mayo y Kurt Lewin, quienes son los principales precursores de este enfoque.

Estos autores mantuvieron una postura radical frente a los planteamientos de racionalidad y mecanización que se establecían en la corriente de la Administración Científica.

1.4.3.1.- LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Ésta surge en los Estados Unidos cuando estalla la Segunda Guerra Mundial, en los años treinta del Siglo XX.

Nace por el desarrollo de las Ciencias Sociales, particularmente el de la Psicología Industrial, que se centraría en el estudio de una postura de la psicología vinculada en el sentido del trabajo. Posteriormente abordaría aspectos sociales como la motivación, el liderazgo y el trabajo en grupos.

La autora destaca que en ese entonces la sociedad experimentaba una serie de transformaciones de carácter social, económico, político y de desarrollo tecnológico, impactada por la depresión económica de 1929, que propició la búsqueda de cómo conseguir la mayor eficiencia posible de las organizaciones.

Garza hace hincapié en que, desde la perspectiva de Chiavenato, pueden hallarse distintas razones para el surgimiento de esta teoría:

1.- *La necesidad de humanizar y democratizar la administración*, liberándola de los conceptos de la teoría clásica.

2.- *El desarrollo e influencia de las ciencias de la conducta*, en especial la Psicología y la Sociología, que fueron esenciales para darle un carácter humanista a la administración.

3.- *Los hallazgos encontrados en los experimentos de Hawthorne*, coordinados por George Elton Mayo, que contradicen los postulados de la Teoría Clásica.²³

²³ Retomado: Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Mc Graw Hill., 2000. Véase *Ibid.* pp. 62-63.

LOS ESTUDIOS EN HAWTHORNE.

George Elton Mayo (1880-1949) fue un sociólogo funcionalista norteamericano, que es considerado el fundador de la Sociología Industrial y el padre de las Relaciones Humanas.

Entre 1927 y 1932 Mayo, junto con un grupo de investigadores, se dieron a la tarea de realizar experimentos en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company*. Ahí llevó a cabo un estudio a fin de establecer el impacto de la iluminación, y de otras condiciones, en los trabajadores y su productividad.

Tras descubrir que independientemente de que la iluminación aumentara o decreciera la productividad de un grupo se elevaba, los investigadores estuvieron a punto de declarar fracasado el experimento. Sin embargo se presentaron acontecimientos inusuales que influyeron en el pensamiento administrativo.²⁴ Ello originó el desarrollo de tres etapas posteriores.

La segunda etapa da comienzo en abril de 1927. El área donde se realizaría el trabajo se encontraba separado del resto del departamento, donde se hallaba el grupo control, por una división de madera.

La mesa y el equipo de trabajo del grupo experimental eran idénticos a los usados en el departamento del grupo control, pero tenía un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba, en una cinta perforada, la producción de cada joven.²⁵

La producción, fácilmente medible, constituyó el índice de comparación entre el grupo experimental: sujeto a cambios en las condiciones de trabajo, y el grupo control: compuesto por el resto del departamento, que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las seis jóvenes del grupo experimental.

Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento.

* Antes, el Consejo Nacional de Investigación (National Research Council) de Estados Unidos.

²⁴ Retomado : Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administracion, Una perspectiva Global*, México, Mc Graw Hill, 1968. Véase en *Ibid.*, p.63.

²⁵ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, p. 64.

A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios físicos en las condiciones de trabajo (periodo de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etcétera).

Constantemente se les informaban los resultados y se sugeriría que trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo.

La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias:

1.- Primer periodo. Se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio durante dos semanas y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Este promedio (2400 unidades semanales por joven) se comparó con el de los demás periodos.

2.- Segundo periodo. Se aisló al grupo experimental en la sala de pruebas. Se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de producción. Este período duró cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.

3.- Tercer periodo. Se modificó el sistema de pagos. En el grupo control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos, compuestos por más de 100 jóvenes, las variaciones de producción de cada joven se diluían en la producción.

4.- Cuarto periodo. Marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a la mitad de la mañana y otros cinco minutos a la mitad de la tarde. Se presentó un nuevo aumento de la producción.

5.- Quinto periodo. Los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo aumentó la producción.

6.- Sexto periodo. Se dieron tres descansos de cinco minutos en la mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.

7.- Séptimo periodo. Se volvió de nuevo a dos intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo la producción aumentó.

8.- Octavo periodo. Con las mismas condiciones del periodo anterior el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo control. Hubo un acentuado aumento de la producción.

9.- Noveno periodo. El trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00. La producción permaneció estable.

10.- Décimo periodo. El grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo período. La producción aumentó considerablemente

11.- Undécimo período. Se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.

12.- Duodécimo periodo. Se volvió a las condiciones del tercer período; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las jóvenes. Este período, último y decisivo, duró doce semanas. Inesperadamente se observó que la producción diaria y semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente: (3,000 unidades semanales por joven en el grupo experimental).²⁶

RESULTADOS.

Finalmente en la obtención de resultados no fue posible establecer la vinculación de la producción y las condiciones físicas.

No obstante se llegó a determinar lo siguiente:

1.- Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido y la supervisión era menos rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) lo que les permitiría trabajar con más libertad y menos ansiedad.

2.- El ambiente amistoso y sin presiones permitiría conversar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.

3.- No había temor al supervisor. A pesar de que en la sala de pruebas existía más supervisión que en el departamento (donde había apenas un supervisor para un mayor número de obreras) la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían de producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficios de las demás compañeras de trabajo.

4.-El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social. Las jóvenes iniciaron amistades entre ellas; estas amistades se extendieron más allá del ambiente laboral.

²⁶ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, pp. 64- 66.

Las jóvenes se preocupan por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo.

5.-El grupo desarrolló el liderazgo y objetivos comunes. Después que salieron dos jóvenes del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.²⁷

La tercera fase fue en septiembre de 1928. Ésta se abocaría a realizar entrevistas a los empleados, a fin de profundizar en sus actitudes y sentimientos para visualizar los distintos puntos de vista en referencia a su trabajo.

TERCERA FASE

En 1931 el sistema de entrevistas se modificó al adoptar la técnica de entrevista no dirigida, la cual ayudaría a que los trabajadores tomaran la palabra de forma libre. Esto en razón de que el entrevistador no fijara tendencias que pudiesen controlar la entrevista.

El programa de entrevistas evidenció que existía una organización informal de los obreros, la cual surgía con la finalidad de proteger al trabajador.

Algunas manifestaciones de esa organización informal son:

- Producción controlada por estándares, establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos.
- Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares, por considerarlos saboteadores.
- Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraba el respeto a las reglas de conducta.
- Muestras de satisfacción e insatisfacción exagerada ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.²⁸

²⁷ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, pp. 66 67.

²⁸ *Ibíd.*p. 68.

Esta organización de carácter informal tendría como finalidad que los trabajadores tuviesen unidad y lealtad entre ellos mismos. No obstante para observar con detalle este efecto hay una etapa más del experimento.

CUARTA FASE

Sucedo de noviembre de 1931 a mayo de 1932. La finalidad fue analizar la organización informal de los obreros a través de un grupo experimental de nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores pertenecientes al área de “montaje de terminales para estaciones telefónicas”.

Este grupo de trabajadores realizaría labores en una zona parecida a su departamento habitual, con dos supervisores ubicados uno dentro de la sala y el otro fuera de la misma, y otro miembro encargado de entrevistar a los trabajadores ocasionalmente.

El sistema de pagos se basó en la producción del grupo: existía un salario hora, basado en innumerables factores, y un salario mínimo para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podrían ser aumentados si aumentaban la producción total.

El observador se percató que los obreros de la sala utilizaban un conjunto de normas informales:

- cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal reducían su ritmo de trabajo;
- manipulaban el informe de producción de manera que el exceso de producción de un día se acreditase a otro día en que hubiese déficit;
- solicitaban pago por exceso de producción.²⁹

COMPROBACIONES.

Finalmente, con la realización de esta fase se comprobó lo siguiente:

- Los trabajadores que presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal --lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones-- consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero, y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para “estabilizar” su producción.

- Esta fase proporcionó la enseñanza de las relaciones e intersecciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

²⁹ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, pp. 68-69.

Los estudios de Hawthorne fueron suspendidos en 1932 por razones externas. No obstante los resultados obtenidos fueron esenciales para controvertir los principios de la Teoría Clásica, que poseía el dominio de carácter ideológico.

La realización de estos experimentos permitió desarrollar los principios básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas.

Gracias a éstos se reconoce que las personas se estimulan por las necesidades de:

- reconocimiento,
- aprobación social, y
- de la participación en actividades con los grupos sociales donde conviven.

Mayo distingue que en las áreas de la industria, y en otras circunstancias humanas, el administrador trata con grupos humanos entrelazados y no con una masa de individuos, en otras palabras, son individuos que forman relaciones entre ellos, por lo cual la colaboración se encuentra muy desarrollada.³⁰

Otras comprobaciones son las siguientes:

- 1.- Las personas están motivadas por una serie de necesidades, y la economía sólo es una entre otras más importantes.
- 2.- Todos los individuos necesitan ser parte de un grupo y ser reconocidos.
- 3.- El trabajo es una actividad grupal, y la actitud del empleado frente a su trabajo, y la naturaleza del grupo en el cual participa, son factores decisivos en la productividad.
- 4.- Las organizaciones serán incapaces de elevar su productividad si no son capaces de identificar y atender las necesidades psicológicas de los trabajadores.
- 5.- Las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar el conflicto.

1.5.3.2.- KURT LEWIN y EI ESTUDIO DE LOS GRUPOS.

López Garza menciona que Lewin pertenece al grupo de estudiosos que contribuyó a la Ciencia de la Administración en relación al papel que cumple la motivación.

En 1935 desarrolló su Teoría del Campo, planteando que el comportamiento humano tiene su origen en los hechos que se desarrollan; de donde se deriva su interrelación con los demás pares.

³⁰ Ibíd. p.69.

Lewin propone la definición del Ambiente Psicológico, que es el ambiente tal como es percibido e interpretado por la persona, es decir, es el ambiente que se vincula con las necesidades actuales del individuo.

López Garza resalta que, de acuerdo con Lewin, toda necesidad crea un estado de tensión en el individuo, una predisposición a la acción sin ninguna dirección específica.

Por otra parte Lewin señala que el trabajador se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo en tanto éstos permanezcan inmodificables,

La Administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, sino como miembros del grupo de trabajo, sujeto también a las influencias sociales.³¹

Finalmente plantea que tanto los descubrimientos de Mayo como los de Lewin fueron avanzando y ayudaron a consolidar el enfoque de las relaciones humanas.

Posteriormente, durante las décadas de los 40 a los 60 del Siglo XX, aparecieron otros investigadores que dieron más aportes a esta corriente administrativa.

1.4.3.3. CARL ROGERS Y EL ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA.

López Garza menciona que Rogers propone, en su libro titulado *Freedom to Learn* (Libertad y Creatividad en la Educación), la liberación del educando de las imposiciones y los programas preconcebidos, para permitirle buscar dentro de sí aquellas potencialidades que lo conduzcan a adquirir el conocimiento que él mismo siente que necesita para lograr la plenitud como persona.

BASES.

El Enfoque Centrado en la Persona se basa en los siguientes conceptos:

1.- La persona es valiosa por sí misma, independientemente de sus accidentes (edad, nivel socioeconómico, estado civil, nombre, nacionalidad, etcétera).

2.- La naturaleza humana es constructiva y digna de confianza.

Existen situaciones enajenantes que pueden bloquear el desarrollo constructivo del ser humano, pero incluso en estos ambientes adversos la persona conserva la tendencia hacia su desarrollo integral.

3.- La motivación básica del ser humano es su autorrealización (auto actualización) que le lleva a tender hacia el desarrollo de sus potencialidades.

4.-La filosofía humanista no niega la tendencia de impulsos agresivos.

³¹ Ibíd. pp.70-71.

Los mira como partes o elementos del hombre, que surgen como productos de la enajenación en la cual el ser humano pierde contacto consigo mismo, se cierra y adopta actitudes defensivas. Esto lleva a la incongruencia y a la contradicción.

5.- La salud es vivir como un organismo total, integrado y unificado. Se logra cuando el individuo no tiene necesidad de negar aspectos de su existencia.

6.- La agresividad aparece cuando se requiere defensa o protección con el fin de sobrevivir y desarrollarse.

7.- El aprendizaje que es significativo tiene que ser descubierto en la propia existencia.

8.- Se puede confiar en la persona y en su curiosidad y deseo de aprender, el ser humano desea descubrir nuevos horizontes y adquirir nuevas posibilidades.³²

Entre las aportaciones de Rogers al terreno organizacional se plantean conceptos en torno al liderazgo. El liderazgo propuesto por Rogers contiene los siguientes elementos:

LIDERAZGO.

-Dar autonomía a las personas y a los grupos.

-Liberar a las personas para que “hagan sus propias cosas”

-Expresar sus ideas y sus sentimientos como parte de la información de grupo.

-Facilitar el aprendizaje.

-Estimular la independencia en el pensamiento y en la acción.

-Aceptar las creaciones innovadoras e “inaceptables” que surjan.

-Delegar, dar completa responsabilidad.

-Dar y recibir retroalimentación.

-Alentar y confiar en la autoevaluación.

-Encontrar recompensa en el desarrollo y en los logros de los otros.³³

³² Retomado: Rogers, Carl. *El Proceso de Convertirse en Persona*. Buenos Aires, Paidós, 1972. *Ibíd.* p.74.

³³ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, p. 75.

ESTUDIOS DE LIKERT.

Rogers plantea:

¿Hay evidencia de que una organización que pone su atención en las personas y en su potencial puede funcionar en una forma tan efectiva como una compañía convencional con una estructura jerárquica?

A lo que se contesta que, sin duda, sí existen evidencias.³⁴

Hace referencia a los estudios desarrollados por Rensis Likert, con los que midió la productividad y la moral de diversos grupos bajo supervisión. Encontró que los grupos más productivos y con una moral elevada estaban dentro de los grupos de trabajo cuyos supervisores y líderes estaban interesados principalmente en los trabajadores, como gente, y en donde el interés en la producción era secundario.

Los supervisores en estos grupos alentaban la participación, la discusión de grupo y la toma de decisiones en relación a los problemas del trabajo y a las políticas. Era un proceso compartido.

Este estudio inicial fue extendido por Likert a unas cinco mil organizaciones clasificadas. De nuevo en estas compañías identificó a los supervisores, gerentes y directores de alta productividad y a los de baja productividad.

Encontró que las personas altamente productivas estaban muy “orientadas hacia las personas”. Las personas eran individuos únicos para ellas.

Las personas de baja productividad, por otro lado, estaban orientadas “hacia la producción”. Las personas eran instrumentos para realizar el trabajo.³⁵

RESULTADOS.

Algunos resultados complementarios fueron los siguientes:

-Las personas de alta productividad eran buenas para delegar. Las de baja productividad no.

-Las personas de productividad alta permitían que sus subordinados participaran en las decisiones; las de productividad baja eran muy autocráticas.

-Las que producían mucho casi no usaban el castigo; las que producían poco eran bastante punitivas.

³⁴ *Ibíd.* p. 75.

³⁵ *Ibíd.* p. 75.

-Las de alta productividad tenían una buena comunicación personal, abierta y en dos sentidos. Las de baja productividad eran cerradas y casi inaccesibles.

-Las de alta productividad estaban orgullosas de sus grupos de trabajo. Las de baja productividad estaban inundadas por una moral baja.³⁶

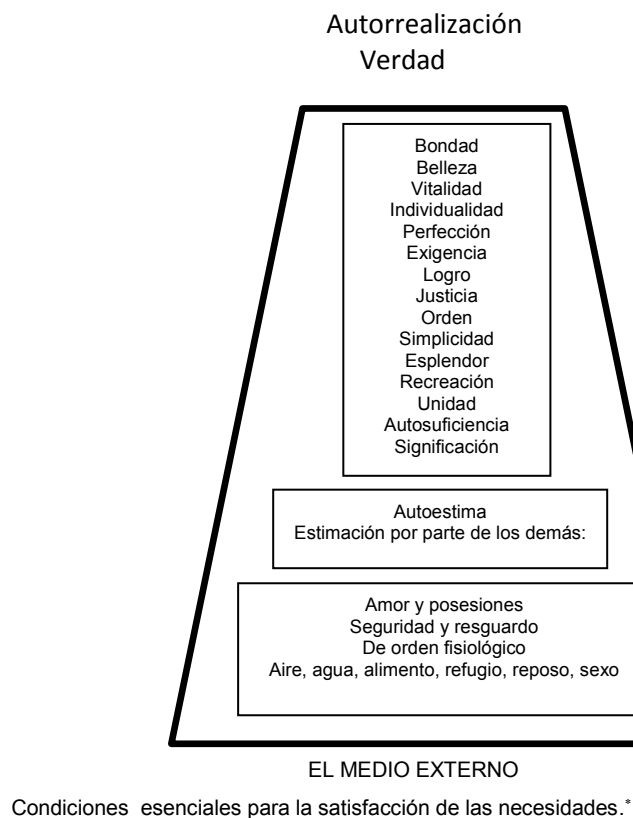
-El grupo es capaz de tomar decisiones mejores que las de una sola persona, porque está usando las potencialidades de liderazgo de todos los miembros.

-Los problemas de una organización centrada en la persona son tan complejos y difíciles como los de una organización jerárquica.

-Una organización centrada en la persona es una organización colectiva, totalmente distinta de las organizaciones contemporáneas. Es una revolución en la consecución de propósitos humanos.³⁷

1.4.3.4.- ABRAHAM MASLOW Y LA PSICOLOGÍA HUMANÍSTICA.

Maslow es uno de los fundadores de la Psicología Humanística. Estableció un sistema para estudiar las necesidades humanas planteando una pirámide:



³⁶ Ibíd. p. 76.

³⁷ Ibíd. p. 77.

Con base en sus observaciones configuró esta pirámide de las necesidades humanas y las describió de acuerdo a los niveles siguientes:

NIVELES.

1.-Necesidades fisiológicas; referidas a la supervivencia física, como la necesidad de alimento, de sexo, de oxígeno; que son urgentes y poderosas.

2.-Necesidad de seguridad: de contar con hábitos regulares que proporcionen el sentimiento de un mundo predecible, ordenado, de sentirse protegido y cuidado cuando jóvenes; en la etapa adulta, de contar con un empleo y un ingreso regular, un lugar estable donde vivir, protección contra delincuentes, etcétera.

3.-Necesidad de amor y pertenencia: necesidad de amigos, de novia, esposa, hijos; poseer el sentimiento de que se merece ser amado; de sentir que se pertenece a alguien, a una familia, a un grupo.

4.-Necesidad de estima: aquí establece dos categorías: auto-respeto o auto-estima, evaluación firmemente elevada de sí mismo, amor propio, competencia; y respeto o estimación de los demás: incluye prestigio, reconocimiento social, reputación, status.

5.-Necesidad de crecimiento, de desarrollo, de auto-realización propia, de actualización del yo, de utilización del potencial para llegar a ser tanto como se pueda.

Maslow diferencia las necesidades de desarrollo (superiores) de las necesidades básicas o de deficiencia (inferiores, pero que son a la vez basamento para aquéllas) por lo siguiente:

Las necesidades de eficiencia son compartidas por todos los miembros de la especie humana; sólo pueden ser satisfechas desde fuera de la persona.

Las necesidades de desarrollo son idiosincráticas ya que cada persona es diferente; puede ser una motivación a largo plazo (llegar a ser un buen profesional, un artista o una buena madre); y puede absorber casi la totalidad de la duración de la vida de una persona.

El hombre motivado por la necesidad de autorrealización es mucho más autónomo y auto-dirigido, es dirigido por determinantes internos: potencialidades, capacidades, impulsos creativos.

* Retomado: Ibíd. p. 78.

Las necesidades hacen que las relaciones interpersonales sean menos basadas en la gratitud y más en las cualidades objetivas, propias de las persona; evitan el egocentrismo y favorecen la trascendencia.³⁸

De lo anterior la autora plantea que se observa una distinción entre los motivos ordinarios de las personas que están por debajo del nivel de realización, es decir, las personas motivadas por las necesidades básicas y, por otra parte, las personas con motivaciones superiores.

En lo que se refiere a las necesidades básicas del ser humano, las presenta como: necesidad de mantener, actualizar o engrandecer los aspectos individuales. Esta necesidad es innata al individuo, reúne psicológica y fisiológicamente los componentes del crecimiento.

CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS AUTOREALIZADAS.

Las personas autorrealizadas son sujetos que alcanzaron a satisfacer todas sus necesidades básicas. De acuerdo con Maslow estas personas son dedicadas, entregadas a una tarea o vocación, aman su trabajo, que es algo para lo que están hechas. Funcionan bajo exigencias internas, algo que sienten más como darse un gusto que un deber.

A continuación se presenta una lista de las motivaciones de estas personas, obtenidas mediante su trabajo:

- Deleite porque se cumpla la justicia
- Deleite por frenar la explotación
- Lucha contra mentiras y falsedades
- Disfrutan haciendo el bien
- Evitan la publicidad, la fama
- Tienden a disfrutar de la calma y la quietud
- Disfrutan mejorando las cosas
- Les gusta hacer las cosas bien
- Disfrutan asumiendo responsabilidades³⁹

1.4.3.5.- FREDERICK HERZERBERG.

Herzerberg propuso una Teoría de Motivación-Higiene, o de dos factores, que se centra en las características del trabajo y el impacto en la satisfacción del trabajador. Para ello llevó a cabo un estudio vinculado con las actitudes en el empleo.

³⁸ Retomado: Ibíd. Véase Ibíd. pp.80-81.

³⁹ Retomado: Ibíd. Véase. Ibíd. pp.81-82.

Al analizar los datos obtenidos mediante entrevistas concluyó que las personas poseen dos categorías de necesidades esencialmente independientes una de otra y que influyen en la conducta de forma diferente. Por una parte visualizó que el trabajador, al estar complacido con su empleo, se encontraba preocupado por el entorno en el cual laboraba, y que cuando se sentía bien en su puesto era porque éste se relacionaba con el trabajo mismo.

Los factores de motivación e higiene de Herzberg son:

Factores motivadores (satisfactores)	Factores higiénicos (insatisfactores)
<ul style="list-style-type: none"> -Realización. -Responsabilidad -Crecimiento -Trabajo en equipo -Reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Medio ambiente -Condiciones de trabajo. -Sueldo -Políticas de la empresa -Supervisión

1.4.3.6.- CHIRS ARGYRIS.

Este psicólogo de carácter organizacional postula la Teoría Inmadurez-Madurez, en la cual explica que cuando la gente se incorpora a la fuerza de trabajo, las prácticas administrativas de sus organizaciones le impiden madurar, pues se le da un control mínimo y se les estimula a ser pasivos, dependientes y subordinados; por tanto se conducen inmaduramente.

Afirma que debido a que las organizaciones son creadas generalmente para lograr metas, la organización formal constituye una concepción de cómo deben lograrse esas metas. Y que es en ese sentido que no hay compatibilidad en el desarrollo adecuado de la madurez en la personalidad del ser humano.

Por un lado desafía a la administración para que proporcione un clima de trabajo en el que cada quien tenga la oportunidad de desarrollarse y madurar como individuo, o como miembro de un grupo satisfaciendo sus necesidades personales y trabajando por el éxito de la organización.

Esto lleva implícita la creencia de que el ser humano puede ser fundamentalmente autodirigido y creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente.⁴⁰

1.4.3.7.- DOUGLAS MC GREGOR.

López Garza menciona que Mc Gregor reordena los conceptos de la Teoría Clásica de la Administración. Por una parte señala que toda persona tiene ciertas hipótesis básicas respecto de la actitud de las personas hacia el trabajo.

⁴⁰ Ibíd. p.84

TEORÍAS “X” y “Y”.

Douglas Mc Gregor es el autor de esta teoría. Denomina a la dirección y al control como Teoría “X”, partiendo de los siguientes principios:

- 1.-El individuo ordinario es flojo por naturaleza y evitará el trabajo siempre que pueda.
- 2.-Por lo anterior, la persona tiene que ser obligada trabajar por la fuerza, ya sea mediante amenazas o mediante castigos, para que cumpla los objetivos de la empresa.
- 3.-La persona ordinaria prefiere que la dirijan, tiene poca ambición y desea más que nada su seguridad.⁴¹

En la Teoría “Y”, plantea que el individuo se enfocará por lograr los objetivos de la empresa.

Por otra parte la autora menciona que Mc Gregor complementa su teoría “X” con la “Y”, en la que refiere homogeneidad de los intereses individuales con los de la organización; en otras palabras, considera que los conflictos se reducen si el interés individual coincide con el de la empresa.

De acuerdo con Garza los elementos que puntualiza Mc Gregor son:

- El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo con el fin de encauzar su esfuerzo hacia los objetivos de la empresa.
 - El control y la amenaza de castigo no son los únicos medios para que los subordinados cumplan con las actividades que se les han encomendado.
 - El desempeño del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego y en el descanso.
 - Por medio de las necesidades de la personalidad y de la realización del subordinado se compromete a éste al logro de los objetivos de la empresa.
 - El individuo se acostumbra a ciertas circunstancias: no sólo a aceptar, sino también a buscar nuevas responsabilidades.
- La capacidad para desarrollar la imaginación y el ingenio en la solución de problemas de la empresa es característica de grandes sectores de la población.

⁴¹ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, p. 84.

-En la actualidad las potencialidades del individuo sólo están siendo parcialmente utilizadas en la empresa.⁴²

1.4.4.- LA ESCUELA NEOCLÁSICA.

El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones de los administradores y, en seguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la complicada práctica de la administración.

También profundiza en los principios fundamentales de la administración, enfocándose más en los objetivos y los resultados, y caracterizándose por la búsqueda de resultados concretos obtenidos en la práctica administrativa.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES.

Las características principales de la Teoría Neoclásica se pueden resumir en los siguientes términos:

1.- *Énfasis en la práctica de la administración.*

Se considera que la administración es un cuerpo de conocimientos sistematizados, acumulados y aceptados, con referencia a la comprensión de las verdades generales relativas a la administración.⁴³

2.- *Reafirmación relativa de los postulados clásicos.*

Utiliza conceptos como:

- estructura de la organización lineal, funcional y línea staff,
- relaciones de línea y asesoría,
- problemas de autoridad y responsabilidad y
- departamentalización.

3.- *Énfasis en los principios generales de administración.*

Dichos principios son presentados por cada autor de manera diferente, pero el contenido es el mismo:

- planear,
- organizar,
- dirigir y
- controlar.⁴⁴

⁴² Ibíd.pp. 84-85.

⁴³ Ibíd.p. 95.

⁴⁴ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, p. 95.

PRINCIPIOS

La autora retoma los once principios de administración más empleados:

- a) Los objetivos de la empresa y sus departamentos deber ser definidos y establecidos claramente por escrito. La organización debe ser sencilla y simple.
- b) Las responsabilidades asignadas deben reducirse al desempeño de una función sencilla.
- c) Las funciones asignadas a los departamentos deben ser homogéneas, para obtener así resultados eficientes y económicos.
- d) Líneas claras de autoridad de arriba hacia abajo y de responsabilidad de abajo hacia arriba.
- e) La responsabilidad y la autoridad deben estar señaladas por escrito.
- f) La responsabilidad debe ir acompañada por autoridad.
- g) La autoridad para iniciar una acción debe delegarse al nivel más próximo posible al escenario de la acción.
- h) El número de niveles de autoridad debe ser el menor posible.
- i) El número de subordinados tiene un límite.
- j) Cada individuo debe reportarse a un solo supervisor.
- k) La responsabilidad de la autoridad más elevada es absoluta en relación con los actos de sus subordinados.⁴⁵

4.- *Énfasis en los objetivos y en los resultados.*

Los procesos están ligados a la obtención de los resultados deseados, tanto para la organización en conjunto como para los participantes individuales. Toda organización existe para alcanzar objetivos y producir resultados, por lo tanto la organización debe estructurarse en función del cumplimiento de los mismos.⁴⁶

⁴⁵ Retomado: Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, MC Graw Hill, 2000. Véase en: *Ibíd.* pp. 95-96

⁴⁶ Odiome, George, *Administración por objetivos*, México, Limusa, 1997. Véase: *Ibíd.* p.96

5.-*Eclecticismo.*

Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en gran parte de la Teoría Clásica, son bastante eclécticos y recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas, a saber:

a) Teoría de las Relaciones Humanas: organización informal, dinámica de grupos, comunicaciones y liderazgo, además de la apertura democrática.

b) Teoría de la Burocracia: importancia en los principios y normas formales de la organización, la organización jerárquica y aspectos relativos a la autoridad y responsabilidad.

c) Teoría Estructuralista: Estudio de los objetivos organizacionales, individuales, equilibrio organizacional, sistema de recompensas y contribuciones.

d) Teoría Matemática: aplicación de la investigación operacional y sus métodos de cuantificación, enfoque de medición de resultados, estudio de las decisiones cuantitativas y programables.

e) Teoría de Sistemas: la organización es un sistema compuesto por subsistemas, interacción y reciprocidad de éstos, exigencias del ambiente externo, retroalimentación, ciclo de eventos que constituyen la administración.⁴⁷

f) La Organización Formal: los autores de la Teoría Neoclásica incluyen ciertos aspectos de la organización formal como:

- División del trabajo:

La producción debe basarse en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso en una serie de pequeñas tareas.

La gran aceptación que tuvo la división del trabajo se debió en gran medida a:

- la estandarización y simplificación de las actividades,
- mayor productividad y rendimiento,
- mayor eficiencia,
- reducción de los costos de producción.

- Especialización:

Cada miembro de la organización tiene tareas y funciones específicas y especializadas, esto permite incrementar la calidad y la cantidad de la producción.

⁴⁷ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, p. 96.

Además es una manera de disminuir los costos de producción y aumentar la eficacia.

- Jerarquía:

Las organizaciones requieren una estructura jerárquica y una estructura de funciones especializadas para dirigir las operaciones de los niveles subordinados.⁴⁸

Dentro de la Teoría Neoclásica de la Administración surgen algunas escuelas como la Administración Por Objetivos y la Escuela del Proceso Modificado*

1.4.5.- ESCUELA SISTÉMICA.

Este enfoque está referido a la Teoría General de Sistemas. La Teoría de Sistemas es una nueva orientación del pensamiento científico, del género que Thomas Khun (1970) describió como una “revolución científica”.

La Teoría General de Sistemas es una teoría interdisciplinaria totalizante. Se basa en la comprensión recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de su integración.⁴⁹

La aparición de la Teoría de Sistemas se presentó por etapas: primero hubo un número de anticipaciones hechas por filósofos y psicólogos: luego surgieron los postulados completos de Von Bertalanffy que establecieron la Teoría de Sistemas como un movimiento en la Biología y la Física.

El desarrollo de la Teoría General de Sistemas ha ayudado para sentar las bases de la integración del conocimiento económico y científico mediante un amplio campo de estudio.

Ofrece una base para la integración al permitir visualizar la organización total en interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre sus componentes internos o subsistemas.

La aplicación de este enfoque de sistemas ha sido propuesta particularmente por las Ciencias Sociales.

⁴⁸ *Ibíd.*, p. 97.

* López, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, pp. 97-101

⁴⁹ Retomado: Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Mc Graw Hill, 2000, p.522. Véase: *Ibíd.* p. 113.

En la Sociología, Parsons (1969 y 1976) fue el primero en adoptar el punto de vista de sistema y ha utilizado con amplitud el enfoque de sistemas abiertos para el estudio de estructuras sociales.

Otros representantes de esta corriente son Shannon y Weaver (1949) con su Teoría de la Información; Wiener (1948- 1973) y la Cibernética; Ashby (1972-1976) quien agrega a la cibernética los conceptos de autorregulación y auto dirección; y la operación de Ackoff (1976), entre otros, con quienes la Teoría toma fuerza y relevancia.

Resumiendo, la Teoría General de Sistemas enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo de relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto con el cual tiene múltiples interrelaciones de distinto nivel de relevancia.

DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS.

Existen diversas definiciones de sistemas tales como:

- Un sistema es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, y delineado por límites identificables de su supra sistema ambiente”.⁵⁰
- Un sistema es “una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento o plan de procedimiento, que busca una meta o metas comunes mediante la manipulación de datos, energía o materia”.⁵¹
- Sistema es “un conjunto organizado que forma un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico, que concatena sus actos hacia un fin determinado”.⁵²
- Un sistema es “un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas, y delineado por límites identificables que lo separan de un sistema ambiental”.⁵³

⁵⁰ Retomado: Kast, Fremont y Rosenzweig, James, *Administración en la Organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 1987, p.108. Véase: *Ibíd.*, p.114.

⁵¹ Retomado: Gómez, Guillermo, *Sistemas Administrativos, análisis y diseño*, México, MC Graw Hill, 1997, p.4 Véase: *Ibíd.*p. 114.

⁵² Retomado: Rodríguez, Joaquín, *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*, México, Ediciones Contables y Administrativas, 1992, p. 20. Véase: *Ibíd.*, p. 114.

⁵³ Retomado: Kast, Fremont y Rosenzweig , James, *Administración en la Organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 1987, p.108. Véase : *Ibíd.*p.114.

La definición de Bertalanffy (1975) es:

- Sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas.

De ello se deducen dos conceptos básicos:

- El propósito (u objetivo) y
- El globalismo (o totalidad).

Esos dos conceptos reflejan las condiciones básicas de un sistema, además de tener las siguientes características:

- 1.- La Inclusión: Todo sistema contiene otros sistemas (subsistemas) y a la vez está contenido en otros sistemas de carácter superior (supra sistema).
- 2.- La Entropía: La tendencia que los sistemas tienen al desgaste.
- 3.-La Homeostasis: El equilibrio dinámico entre las partes del sistema⁵⁴

La autora menciona que todos lo que han definido al sistema comparten una perspectiva, al considerar que un sistema es un conjunto de partes coordinadas y en interacción, que forman un todo y que se encuentran bajo la influencia de fuerzas con alguna relación definida para alcanzar un conjunto de objetivos.

CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS.

Existen diversas clasificaciones de sistemas, una de ellas es la que clasifica a los sistemas en:

- *Los Determinísticos*: son aquellos en que las partes interactúan en forma predecible y se conoce el resultado anticipadamente;
- Los Probabilísticos*: son los que no pueden dar una predicción exacta y detallada, en otras palabras, hay incertidumbre en sus resultados.

De acuerdo a su origen pueden ser:

- Sistema natural*: es aquel sistema que se desarrolla a través de un proceso natural, no hay intervención del hombre en su origen.
- Sistema artificial*: es aquel sistema en que el hombre ha dado una contribución al proceso en marcha, mediante objetivos, atributos o relaciones.

⁵⁴ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, p. 117.

De acuerdo a su interacción con el medio ambiente se pueden clasificar en:

-*Sistemas cerrados*. No presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental, ni pueden influir en ésta. El término también se utiliza para los sistemas completamente estructurados, en el que los elementos y las relaciones se combinan de manera peculiar y rígida para producir una salida (resultado, producto) invariable; son los llamados sistemas mecánicos.

-*Sistemas abiertos*. Presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Intercambian materia y energía con el ambiente continuamente. Son eminentemente adaptivos, pues para sobrevivir deben readaptarse constantemente a las condiciones del medio. Se trata de sistemas que importan y procesan elementos (energía, materia, información) de sus ambientes y ésta es una característica propia de todos los seres vivos.

En cuanto a su constitución pueden ser:

-*Sistemas físicos o concretos*. Compuestos de equipos, maquinaria y objetos y elementos reales.

-*Sistemas abstractos*. Compuestos de conceptos, planes, hipótesis e ideas.

Otros tipos de sistemas pueden definirse, de acuerdo a sus condiciones, como:

-*Sistema estático*. Se le puede llamar al nivel de las estructuras o marcos de referencia, por ejemplo: la anatomía del universo y la geografía.

-*Sistema Dinámico*. Considera movimientos necesarios y predeterminados. Éste puede ser denominado como el nivel de relojería.

-*Sistema Cibernético*. Para el que puede usarse el nombre del nivel de termostato, el sistema es autorregulable para mantener el equilibrio.

-*Sistema abierto o autoestructurado*. Es el nivel en que la vida se comienza a diferenciar de la inanimación; puede denominarse nivel célula, con otros niveles como:

- *Nivel genético asociado*. Está caracterizado por las plantas y domina el mundo empírico de los botánicos, por ejemplo: hojas, granos, etc.
- *Nivel de sistema animal*. Se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento y conocimiento de su existencia.

- *Nivel de ser humano*. Considerado como un sistema el hombre posee autoconciencia, auto reflexión, comportamientos íntegros.
- *Nivel de organizaciones sociales*. Considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones de sistemas de valores y la inscripción de imágenes en registros históricos.

Otro aspecto esencial a considerar dentro de esta clasificación es saber lo que son los subsistemas y suprasistemas.

Subsistemas. Conjunto de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor. Éstos poseen sinergia y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al modelo que tenga de éstos. *Suprasistema*: se entiende por suprasistema a un sistema mayor dentro del cual se encuentran los subsistemas.⁵⁵

La autora menciona que los conceptos de subsistema, sistema y supra sistema son semejantes, y fácilmente se pueden derivar analogías y homologías.

KATZ y KAHN.

Otro criterio que se puede aplicar a este concepto es el de los subsistemas funcionales de Katz y Kahn (1978), más cercanos al terreno de la Administración.

Estos autores han desarrollado un modelo funcional de los sistemas dinámicos abiertos (vivos), distinguiendo cinco funciones que debe cumplir todo sistema viable:

1.- Las funciones (o subsistemas) de producción.

Cuya función es la transformación de las corrientes de entrada del sistema en el bien y/o servicio que caracteriza al sistema y su objetivo es la eficiencia técnica.

2.-Las funciones de apoyo.

Que buscan proveer, desde el medio, al subsistema de producción, con aquellos elementos necesarios para esa transformación. Luego son encargadas de la exportación del bien y/o servicio en el medio, con el fin de recuperar o regenerar las corrientes de entrada. Finalmente son las encargadas de lograr que el medio ambiente “acepte” o “legalice” la existencia misma del sistema.

⁵⁵ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, pp. 115-116.

3.- Las funciones o subsistemas de manutención.

Encargadas de lograr que las partes del sistema permanezcan dentro del mismo.

4.- Los subsistemas de adaptación.

Que buscan llevar a cabo los cambios necesarios para sobrevivir en un medio cambiante y, finalmente.

5.- El sistema de dirección.

Encargado de coordinar las actividades de cada uno de los restantes subsistemas y tomar decisiones en los momentos adecuados.⁵⁶

ENFOQUE DE LOS SISTEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN.

Homans (1971) utiliza los conceptos de sistemas para su investigación empírica de grupos sociales.

Selznick (1954) utiliza el análisis funcional estructural y el enfoque de sistemas en sus estudios de organizaciones, como base para estudiar a las organizaciones.

López Garza menciona que la teoría de sistemas representa un nuevo paradigma para el estudio de las organizaciones y la administración; es una base para considerar a la organización como un sistema abierto en interacción con su medio ambiente.

La autora resalta que la descripción del sistema abierto puede aplicarse a una organización empresarial. Menciona que la empresa es un sistema creado por el hombre, que a su vez ella tiene interacción con los elementos que la conforman.

Postula que un organismo social se asemeja a un organismo individual y para ello puntualiza ciertas consideraciones como las siguientes:

-El crecimiento

-El hecho de volverse más complejo a medida que crece

-El hecho de que, al hacerse más complejo, sus partes exigen una creciente independencia.

-La duración de su vida es larga en comparación con la de sus unidades componentes.

⁵⁶ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, 2004, pp. 115- 117.

-En ambos casos, la creciente integración va acompañada de creciente heterogeneidad.⁵⁷

Por otro lado retoma lo que plantea Chiavenato cuando se refiere a que las empresas tienen seis funciones primarias, las cuales mantienen estrecha relación entre sí, pero que se pueden analizar independientemente una de otra:

1.- Ingestión.

Las empresas compran materiales para procesarlos de alguna manera y buscan dinero, máquinas y personas del ambiente con el fin de ayudar a otras funciones.

2.- Procesamiento.

Al procesar los materiales existe cierta relación entre las entradas y salidas; el exceso equivale a la energía necesaria para la supervivencia de la empresa.

3.- Reacción ante el medio ambiente.

La empresa reacciona ante su ambiente cambiando los materiales, consumidores, empleados y recursos financieros. Los cambios pueden efectuarse en el producto, el proceso o la estructura.

4.- Alimentación de las partes.

A los participantes de la empresa se les suministra no sólo el significado de sus funciones, sino también los datos de compras, producción, ventas, contabilidad, y se les recompensa principalmente mediante salarios y beneficios.

5.- Regeneración de las partes.

Los miembros de la empresa también pueden enfermar, jubilarse, dejar de pertenecer a ella o morir. Las máquinas deben mantenerse o reubicarse, son necesarias las funciones de personal y mantenimiento.

6.- Organización.

La organización de las cinco funciones descritas es una función que requiere un sistema de comunicaciones para el control y toma de decisiones.⁵⁸

⁵⁷ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, pp. 119-120.

⁵⁸ López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, pp. 119-121.

Finalmente se puede mencionar que se realizaron modelos para los sistemas, entre los que están los modelos de organización como sistemas abiertos y el modelo integrador de la organización como sistema abierto, sociotécnico y psicosocial.*

1.4.6.- LA TEORÍA CONTINGENTE.

López Garza señala que esta perspectiva nace a partir de una serie de investigaciones realizadas para verificar cuales son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de organizaciones, y ante diferentes ambientes, con el propósito de verificar si aún las organizaciones continúan con planteamientos del enfoque clásico.

Por otra parte las investigaciones de Burns y Stalker, Chandler, de Lawrence y Lorsch, Woodward*, etc., revelaron la estrecha dependencia entre la organización, su ambiente y la tecnología adoptada.

Garza menciona que las características de una organización no están sujetas a ésta, sino más bien a las circunstancias ambientales y a la tecnología que emplea.

La Teoría Contingente plantea que ésta se enfocará al diseño de las organizaciones. Por la influencia del enfoque de los sistemas abiertos este diseño refleja la configuración estructural de las organizaciones, e implica la distribución de los órganos internos de la estructura para aumentar la eficiencia y eficacia organizacionales.

Menciona la autora que el Enfoque de Contingencia hace una distinción entre los cuatro niveles distintos de incertidumbre a los que una empresa puede enfrentarse:

1.- *Futuro Suficientemente claro.*

Aquí los directivos pueden elaborar una única previsión del futuro suficientemente precisa para el desarrollo de la estrategia.

2.- *Futuros Alternativos.*

Se puede describir el futuro como uno entre cuantos resultados alternativos o escenarios específicos se prevean.

* Véase: López Garza, M. Patricia, *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, pp. 121-123.

* Las investigación se encuentran resumidas en *Ibíd.*, pp. 130- 140.

3.- *Un Abanico de Futuros.*

Posibles futuros definidos por un número limitado de variables esenciales, pero el resultado real puede situarse en cualquiera de los puntos comprendidos dentro de los límites de ese abanico.

4.- *Auténtica Ambigüedad.*

Las múltiples dimensiones de la incertidumbre interactúan para crear un entorno que es prácticamente imposible de prever.⁵⁹

Por otra parte el concepto de Skinner de contingencia implica tres elementos principales:

- un estado ambiental,
- un comportamiento y
- una consecuencia.

López Garza interpreta que las consecuencias ambientales son mecanismo controlados del comportamiento aprendido.⁶⁰

La autora destaca que las organizaciones viven en un mundo que experimenta cambios constantes. Su estructura debe ser flexible y adaptable a la tecnología.

Finalmente, en este panorama de las escuelas de la Administración, y a manera de conclusión de este Capítulo, hay que mencionar, de acuerdo con López Garza y su explicación, que la estructura y el comportamiento organizacionales son contingentes porque:

“1.- Las organizaciones enfrentan restricciones inherentes a la tecnología y al ambiente. Dado que éstas difieren en cada organización, también difieren las bases de estructura y de comportamiento; en consecuencia, no existe “una mejor manera de estructurar las organizaciones”.

2.-Las organizaciones tratan de minimizar las contingencias y enfrentar sólo las necesarias. Puesto que las contingencias surgen de manera diferente en cada organización, existe una variedad de reacciones estructurales y de comportamiento ante la contingencia.”⁶¹

⁵⁹ Ibíd. pp. 129-130

⁶⁰ Ibíd. p. 130.

⁶¹ Ibíd. p. 140.

CAPÍTULO II.

LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA (NGP)

Este apartado toma de referencia el libro de Guillermo M. Cejudo titulado “*La Nueva Gestión Pública*”, el cual contiene una recopilación de distintos estudiosos tales como Christopher Hood, Michael Barzelay, David Arellano Gault y Christopher Pollit. Estos autores se han dado a la tarea de comprender y explicar lo que es la Nueva Gestión Pública (NGP), destacando las características, los aciertos y las desventajas de esta tendencia administrativa, lo que se resume a continuación.

2.1.- ORÍGENES.

La Nueva Gestión Pública es un concepto que se ha utilizado en las últimas décadas, al inicio en los países anglosajones y posteriormente en el resto del mundo, para detonar un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos, y a introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernamental.⁶²

El autor resalta que el impulso para dar entrada a la NGP fue la controversia suscitada ante un gobierno que padecía una crisis fiscal y su superación mediante la conjugación de los mejores instrumentos de gestión del sector privado.

Por una parte Cejudo, en su artículo “*La Nueva Gestión Pública. Una introducción al concepto y a la práctica*” retoma el texto de Christopher Hood “*A New Public Management for All Seasons*” (1991) que ha sido reconocido como el estudio fundador del debate académico sobre la Nueva Gestión Pública.

⁶² Cejudo, Guillermo, *Nueva Gestión Pública*. México, Ed. Siglo XXI- Escuela de Administración Pública del Distrito Federal, 2011, Tomo 10, p. 15.

El autor enuncia que el profesor Hood no promueve nuevas prácticas, sino que identifica un fenómeno entonces novedoso que se desarrollaba en los países anglosajones y que rompía, por lo menos en teoría, con lo que parecían ser los cánones de la administración burocrática, y cuestionaba gran parte de los supuestos y premisas del estudio y la práctica de la administración pública.⁶³

No obstante, aunque el artículo de 1991 contenía prácticas vigentes que procedían de los años ochenta, el autor resalta que la NGP existió antes de poseer esa denominación.

Los gobiernos de Nueva Zelanda, Australia y Gran Bretaña intentaban dar respuestas nuevas a la llamada crisis fiscal del Estado o a la supuesta quiebra del sistema de bienestar.

Un antecedente de ese hecho fue que en la década de los setentas estos países fueron escenarios de inflación, desempleo, crisis energética y desencanto con los servicios públicos provistos directamente por el Estado, entre otros problemas.

De ello se abriría la discusión de dos cuestionamientos ante el modelo administrativo tradicional:

- El primero se refería a los límites de la administración.⁶⁴

Con el hecho del *New Deal* en Estados Unidos, y la construcción de los sistemas de bienestar en gran parte de Europa Occidental, y en estados desarrollistas en países latinoamericanos y asiáticos, se había extendido el sector público no sólo como agente de provisión de bienestar sino también como generador directo de bienes y servicios a la ciudadanía.

⁶³ Cejudo, Guillermo, *La Nueva Gestión Pública. Una Introducción al concepto y a la práctica*, México, Ed. Siglo XXI- Escuela de Administración Pública del Distrito Federal, 2011, Tomo 10, p.18.

⁶⁴ Christopher Hood. *The Limits of Public Administration*. Wiley. Londres. 1976.

Ante esto los gobiernos de distintas ideologías --conservador y laborista-- construyeron un discurso en torno a la idea de un Estado que había sobrepasado sus límites adecuados y por lo tanto debía retrotraerse a un tamaño más modesto.

La expansión generada por la construcción del Estado de Bienestar, a partir de la segunda mitad del siglo XX, tuvo repercusiones no sólo en el ámbito de actuación del sector público, que amplió sus fronteras frente al mercado y la sociedad, sino también en la forma de organización dentro de la burocracia estatal. El tamaño del gobierno propició reglas homogéneas, procedimientos estandarizados, vigilancia centralizada y jerarquías sólidas que buscaban facilitar el control de un creciente aparato administrativo.⁶⁵

- El segundo límite tuvo que ver con este arreglo interno del sector público.

Al criticar el tamaño y la ambición del Estado se cuestionaron también los métodos de organización y las prácticas de gestión. Al poner bajo la lupa el ámbito y los métodos de la acción estatal la respuesta de diversos gobiernos implicó una revaloración del mercado y de los instrumentos de gestión privada.

Ante esto en Estados Unidos Ronald Reagan declaraba que el gobierno no era la solución a los problemas, sino que era “el problema”. En tanto Margaret Thatcher, en el Reino Unido, nombraba a gerentes de empresas privadas como encargados de hacer más eficiente al sector público.

Lo que propició que surgiera el término NGP fue lo antes resaltado por Christopher Hood:

Dar un cambio rotundo a las doctrinas administrativas, traducido en las siguientes transformaciones:

⁶⁵ Cejudo, Guillermo, 2011. Ibid. p. 19.

2.2.- TRANSFORMACIONES.

- De la hechura de las políticas a las habilidades gerenciales;
- Del énfasis en los procesos al énfasis en los productos;
- De las jerarquías ordenadas a un esquema de mayor competencia en la provisión de servicios públicos;
- De sistemas homogéneos de pago a sistemas con variación, y
- De un servicio público uniforme e incluyente a una estructura diversa, con más énfasis en contratos de prestación de servicios.⁶⁶

De ello el autor destaca que cada uno de los postulados significaba la separación de la administración pública, puesto que el orden, la previsibilidad, el control jerárquico, el mérito y la subordinación a las autoridades electas y, mediante ellas, al proceso democrático, se transformaban considerablemente.

No obstante, con estos planteamientos se preveían instrumentos de gestión distintos de los usuales en la administración tradicional, a saber:

-- En vez de la regulación detallada: manuales de operación y de procedimientos, perfiles de puestos, reglamentos precisos que defendían los ámbitos de acción de cada funcionario y agencia pública, se exaltaban las virtudes de la autonomía gerencial: que los directivos pudieran tomar decisiones no constreñidas por procedimientos legales o restricciones en el ejercicio del presupuesto con tal de alcanzar objetivos sociales que se pretendían lograr.

-- En el mismo sentido se hacían a un lado las jerarquías y los controles centralizados para promover la competencia y la introducción de mecanismos de mercado, pagos diferenciados e incentivos al desempeño en la organización del sector público.

⁶⁶ Véase: Hood, Christopher. "The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme", *Accounting, Organizations and Society* 20, num. 2-3, 1995, pp. 93-109.

Cejudo resalta que la NGP se orienta más como una alternativa contrastante con el diseño de los sistemas de las relaciones laborales, pues se basa en el mérito y no en la estabilidad.

Las propuestas de la NGP serían el complemento idóneo para los instrumentos de gestión diversos que parecían relevantes para atender los problemas del sector público que se presentaban en esos años, es decir, las condiciones económicas, políticas e ideológicas volvieron aceptables tales propuestas, las cuales se habían generado con anterioridad.

2.3.- CAMBIOS.

En la obra de Hood titulada “*¿Una gestión Pública para todo momento?*” se encuentran los siguientes factores que permitieron el surgimiento de la NGP:

- Cambios en el nivel del ingreso y la distribución que sirvieron para debilitar en el electorado a la “Coalición Tocqueville”, favorable al crecimiento gubernamental, que sentaron las condiciones para una coalición electoral ganadora preocupada por los impuestos.
- Cambios en el sistema sociotécnico asociados con el desarrollo de tecnologías de punta de finales del siglo XX (*posindustrialismo, posfordismo*), que sirvieron para eliminar las barreras tradicionales entre el “trabajo en el sector público” y el “trabajo en el sector privado”.
- Un cambio hacia “nuevas maquinarias políticas”: el advenimiento de una nueva campaña tecnológica orientada hacia la formulación de políticas públicas mediante encuestas intensivas de opinión de grupos clave del electorado, de modo que las estrategias profesionales del partido tienen mayor influencia en la formulación de políticas que la voz de la experiencia de la burocracia.
- El cambio hacia una población socialmente heterogénea, con empleos de cuello blanco menos tolerante a las visiones “*estatistas*” y a las aproximaciones uniformes en política pública.

2.4.- TEORÍAS.

Cejudo menciona que el origen intelectual de la NGP está inmerso en las siguientes escuelas de pensamiento:

- La Teoría de la Elección Pública (public choice).
- Acompañada por el Nuevo Institucionalismo económico,
- Y el Gerencialismo (managerialism).⁶⁷

--Primeramente, de la Teoría de la Elección Pública, la NGP retoma el escepticismo frente a los instrumentos tradicionales de gestión, pues ve en la planeación y el control centralizados una guía para tomar decisiones equivocadas y emprender la implementación fallida.

También rescata la obsesión por introducir mecanismos de mercado que hagan contrapeso a las tendencias concentradoras y autocomplacientes de los burócratas y las agencias publicitarias.

Asienta el interés por construir sistemas de incentivos que hagan que el desempeño y los resultados de los funcionarios sean premiados o castigados, bajo el supuesto de que éstos actúan siempre conforme a decisiones estratégicas que maximizan sus ganancias, y no por vocación o valoraciones normativas.

--En lo que respecta al Gerencialismo, la NGP hizo propia la demanda por mayor libertad de gestión.

Se entendía que para imaginar soluciones a los nuevos problemas públicos, responder rápidamente a un entorno cambiante y mantener motivada y alerta a una organización pública era necesario alejarse de las reglas homogeneizantes.

⁶⁷ Véase: G. Gruening. "Origin and Theoretical Basis of New Public Management". International Public Management Journal. 2001, pp. 1-26.

Disminuir las restricciones a la forma de decidir los contenidos de la acción gubernamental y los destinos de los presupuestos y, ante todo, ampliar el espacio de maniobra para innovar, intentar soluciones e incluso fallar y aprender.⁶⁸

También recuperó del Gerencialismo la orientación hacia la función directiva del gobierno, lo que suponía prestar menos atención a las operaciones y procedimientos cotidianos para concentrarse en las capacidades y operaciones directivas y, sobre todo, gran parte del lenguaje proveniente de la gestión privada y de los temas recurrentes en las escuelas de negocios que caracterizaría a la Nueva Gestión Pública:

- la preocupación por la calidad,
- la llamada orientación al cliente /usuario /ciudadano,
- la medición de resultados como mecanismo de control y
- el interés por la innovación y la creación de valor público.

La traducción de tales propuestas de gestión en instrumentos concretos ocurrió en múltiples modalidades, en algunos casos se crearon agencias autónomas y se introdujeron mecanismos de mercado en la provisión de servicios públicos, desde la privatización de secciones del servicio hasta la simulación de competencia por medio de cuasimercados o de la creación de sistemas de precios internos en las agencias públicas.

Se crearon convenios de desempeño entre el gobierno central y las agencias, y entre éstas y su personal, que ligaban el pago, e incluso la permanencia en el puesto, a alcanzar determinadas metas de producción, cobertura, ahorro o satisfacción del usuario.

⁶⁸ Véase J. Peters. Thomas y H. Robert. 1995. Waterman, In Search of Excellence: Lessons from America's Best- Run Companies, Nueva York, Harper & Row, 1982 ; Mark H. Moore, Creating Public Value: Strategic Management in Government, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Se construyeron complejos sistemas de monitoreo y control de metas (lo que Hood ha caracterizado como *targetworld*)⁶⁹, y medición del desempeño de funcionarios, agencias y programas, todo para asegurar que los estándares establecidos se cumplieran. Así, si bien se redujeron los abundantes controles ex ante: restricciones presupuestarias, procesos estandarizados, etc., se incrementaron de forma equivalente los controles ex post: medidas de desempeño y control de metas.

Con base en lo anterior las decisiones centrales para la NGP evidenciaban que la combinación *Public Choice* y *Gerencialismo* no estaba libre de contradicciones.

Mientras que la Teoría de la Elección Pública pone el acento en los mecanismos de mercado y la rendición de cuentas para inducir la competencia entre agencias públicas y reducir las tendencias expansivas de la burocracia, el *Gerencialismo* aboga por otorgar mayor autonomía a los managers, reducir las regulaciones y enfocarse en los resultados. La combinación es un equilibrio frágil: mayor autonomía para agencias y gerentes públicos a cambio de mayores controles en los resultados.

2.5.- TENDENCIAS.

Christopher Hood en su artículo “*¿Una nueva gestión pública para todo momento?*” destaca que el surgimiento de la NGP parece estar relacionado con cuatro “megatendencias administrativas”, las cuales son:

1.-Intentos por frenar o revertir el crecimiento del gobierno en términos de gasto público y contratación de personal manifiesto.⁷⁰

⁶⁹ Véase Hood Christopher. “Gaming in Ttargetworld: The Targets Approach to Managing British Public Services”, *Public Administration Review* 66, núm. 4., 2006 pp. 515- 521

⁷⁰ Dunsire, A. y Hood C.C. *Cutback Management Public Bureaucracies*, Cambridge, Cambridge, University, Press.1989.

2.-El viaje hacia la privatización y la cuasi privatización, y el alejamiento de las instituciones centrales de gobierno, con un énfasis renovado en la “subsidiaridad” en la prestación de servicios.⁷¹

3.- El desarrollo de la automatización, particularmente en tecnologías de informática y en la producción y distribución de servicios públicos.

4.- El desarrollo de una agencia más internacional, cada vez más enfocada en cuestiones generales de la gestión pública, diseño de políticas, estilos de decisión y cooperación intergubernamental, sumada a las más antiguas tradiciones de cada país en el ámbito de la especialización en administración pública.⁷²

Hood menciona que “nueva gestión pública” es un concepto inexacto, pero que su utilidad se orienta en que engloba el conjunto de doctrinas administrativas similares, que predominaron en la agenda de la reforma burocrática en muchos países del grupo de la OCDE a finales de los años setenta.⁷³

El autor describe que la NGP suscitó diversas reacciones en los burócratas: por una parte estaban quienes sostenían que ésta era la única forma de corregir los fracasos irreparables e incluso la bancarrota moral de la “vieja gestión pública”.⁷⁴

Y por otro lado estaban los que desestimaban el empuje de la Nueva Gestión Pública como una destrucción torpe y gratuita de más de un siglo de trabajo en el desarrollo de una ética y una cultura del servicio público distintiva. (Véase en Martín, 1988 y Nethercote, 1989b.)⁷⁵

⁷¹ Hood, C.C. “Beyond the Public Bureaucracy State? State Public Administration in the 1900s”, conference inaugural. London School of Economics, 16 de enero de 1990.

⁷² Cejudo, M. Guillermo. *Nueva Gestión Pública –¿Una Gestión Pública para todo momento?* por Hood Christopher, México, Ed. Siglo XXI- Escuela de Administración Pública del Distrito Federal, 2011. p 49.

⁷³ *Ibíd.*

⁷⁴ Véase Keating, M. “Quo Vadis: Challenges of Public Administration”, ponencia presentada en el Royal Australian Institute of Public Administration el 12 de abril de 1989.

⁷⁵ Véase Martin, J. A. *Profession of Statecraft? There Essays on some Current Issues in the New Zealand Public Service*, Wellington, Victoria University Press 1988. Véase Nethercote, J.R. “Public Service Reform: Commonwealth Experience”, ponencia presentada en la Academy of Social Sciences of Australia el 25 de febrero de 1989, (1989b).

2.6.- CONCEPTOS.

En la obra de Michael Barzelay⁷⁶, *La Nueva Gestión Pública*, el autor define en un primer momento a la Gestión Pública como un proceso a través del cual se formulaban las políticas, se distribuían los recursos y se implementaban los programas antes que como una cuestión política por derecho propio.

El concepto Nueva Gestión Pública expresa la idea de que el caudal acumulado de decisiones sobre políticas a seguir en los pasado veinte años ha redundado en un giro sustancial en el ejercicio del gobierno y la gestión del “sector estatal” en el Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Escandinavia y Canadá.

Posteriormente, en los años ochenta, la Nueva Gestión Pública se convirtió en un área activa de formulación de políticas en muchos otros países, especialmente en Estados Unidos, Australia y Suecia.

Por su parte Aucoín⁷⁷ describe la NGP como una red de postulados que tienen como finalidad resolver ambigüedades, incertidumbre y conflicto ante la formulación de políticas.

No obstante lo anterior Christopher Hood puntualizó que, como en la mayoría de las etiquetas administrativas, la Nueva Gestión Pública es un término inexacto, pues hace referencia a un conjunto de doctrinas administrativas similares que predominaron en la agenda de la reforma burocrática, como se mencionó antes.

En cambio Peter Schröder en su escrito, *Nueva Gestión Pública. Aportes para un buen gobierno*, considera que la NGP es el sistema de control de la administración pública más innovadora a nivel mundial que se está implementando casi en todos los países industrializados.

⁷⁶ Véase Cejudo, Guillermo, *Nueva Gestión Pública –La Nueva Gestión Pública por Michael Barzelay*, México, Ed. Siglo XXI, 2011, p.114.

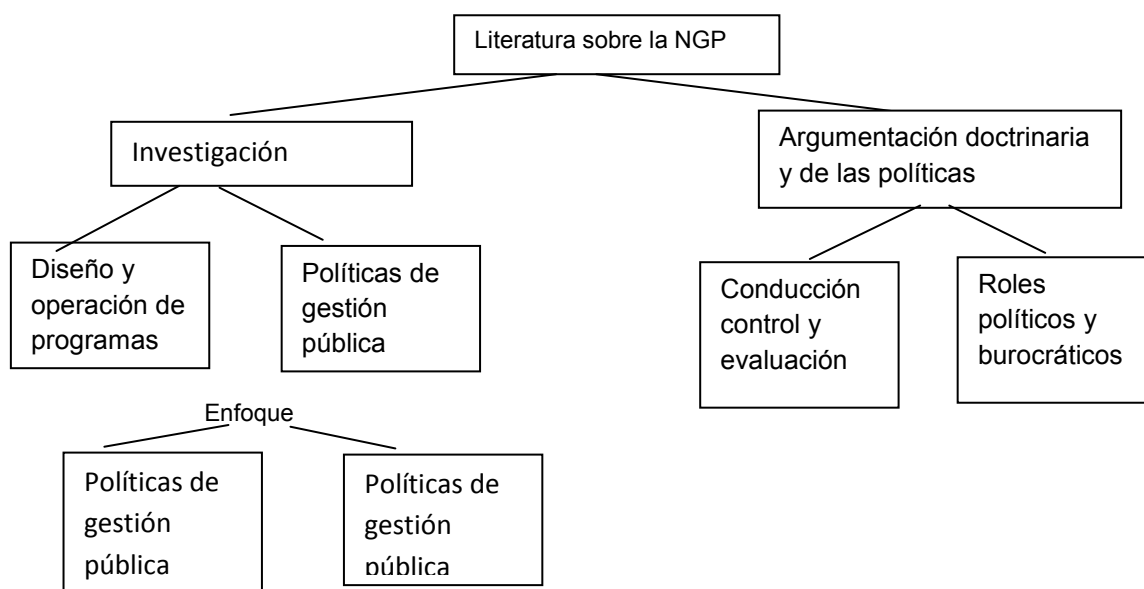
⁷⁷ Aucoín, Peter. Administrative Reform in Public Management Paradigms, Principles, Paradoxes, and Pendulums, *Governance* 3 (2). pp. 115-137.

También la define como un sistema de manejo descentralizado que aplica innovadores instrumentos de gestión como lo son el *controlling*, el *benchmarking* y la gestión esbelta (*lean management*).⁷⁸

Finalmente podríamos delimitar que la Nueva Gestión Pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que, por un lado, perfeccionen el sistema de elección y, por otro, favorezcan la participación ciudadana.

Barzelay explica, en su texto antes citado, que la literatura de la Nueva Gestión Pública se conforma de acuerdo al esquema que se presenta a continuación

Esquema de la Literatura sobre la NGP:



Fuente: Retomado Cejudo M. Guillermo. Nueva Gestión Pública –La Nueva Gestión Pública por Michael Barzelay. Ed. Siglo XXI. México. 2011 p. 116.

⁷⁸ Schröder, Peter. *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen Gobierno- La Nueva Gestión Pública*. Fundación Friedrich Naumann ,Oficina Regional ,América Latina., pp 7-10.

Con lo anterior Barzelay describe que la NGP es vista como un conjunto cuya literatura es amorfa, puesto que está sujeta a un campo interdisciplinario orientado hacia las políticas de acción, en primer lugar.

En segundo lugar menciona que este esquema divide la literatura sobre la NGP en dos ramas principales: investigación y argumentación. La primera se refiere a los trabajos de especialistas que intentan explicar datos y acontecimientos.⁷⁹

Por su parte la “argumentación” se orienta a exposiciones especializadas sobre ideas pragmáticas y políticas aplicadas concernientes al gobierno y los recursos de la acción y de la gestión.

2.7.- ELEMENTOS.

En el artículo de Christopher Pollit, *¿Justificación por las obras o por la fe? Evaluando la Nueva Gestión Pública*, el autor describe los elementos de la Nueva Gestión Pública, a saber:

1.-Reducción de costos, limitando los presupuestos en la búsqueda de una mayor eficiencia en la transferencia y en la asignación de los recursos, incluyendo financiamientos con base en actividades o fórmulas y, más recientemente, un cambio en la contabilidad patrimonial.

2.-Desagregación de las organizaciones burocráticas tradicionales en instituciones separadas: “agencias ejecutivas”, “empresas comerciales de gobierno”, “centros de responsabilidad”, “empresas estatales”, etcétera, a menudo ligadas al nivel superior por un contrato o acuerdo de tipo cuasimercado: acuerdos de desempeño, documento de marco de trabajo, etcétera.

⁷⁹ Véase Cejudo, Guillermo. *Nueva Gestión Pública –La Nueva Gestión Pública* por Michael Barzelay, México, Ed. Siglo XXI, 2011, p.117.

- 3.-Descentralización de la autoridad de gestión dentro de las instituciones públicas con jerarquías más horizontales.
- 4.-Separación de la función de provisión de servicios públicos de la función de adquisición de los mismos.
- 5.-Introducción de mecanismos de mercado y cuasimercado (MTM).
- 6.-Requerir al personal que trabaje con base en objetivos de desempeño, indicadores y resultados de los objetivos: gestión de desempeño.
- 7.-Cambio del empleo público basado en la permanencia y el pago estándar nacional hacia un esquema basado en contratos por periodo, pago por desempeño (PRP) y determinación local de pago y condiciones.
- 8.-Intercambio en el énfasis en la calidad del servicio, la normatividad estándar y la respuesta del consumidor.⁸⁰

Pollit resalta que estos ocho elementos incluyen una “canasta de productos” para aquellos que deseen modernizar el sector público de las sociedades industriales occidentales. Pero no todos los elementos están presentes, cada país adecua algunos de estos elementos para un mejor desempeño de sus recursos.

2.8.- CARACTERÍSTICAS.

Peter Schröder expone en forma muy puntual las características de la Nueva Gestión Pública que se presentan a continuación:

- 1.- Dirección orientada a la competencia mediante la separación de funciones entre los financiadores y los prestadores de servicios.
- 2.- Enfoque en la efectividad, eficiencia y calidad del cumplimiento de tareas.

⁸⁰ Véase Cejudo, Guillermo. *Nueva Gestión Pública - ¿Justificación por las obras o por la fe?* Por Pollit Christopher, México, Ed. Siglo XXI- Escuela de Administración Pública del Distrito Federal, 2011, p. 219.

3.- Separación de la dirección estratégica –el qué-- de la dirección operativa –el cómo--.

4.- Un trato fundamentalmente igual tanto a los prestadores de servicios particulares como públicos dentro del marco de la prestación de servicios y presupuestos globales.

5.- Impulso enfocado de la innovación (como parte de la prestación de servicios) gracias a un manejo operativo delegado (no sólo descentralizado).⁸¹

2.9.- INSTRUMENTOS.

Casi para finalizar este capítulo se plantean a continuación los instrumentos o herramientas que Schröder propone en la Nueva Gestión Pública y que permiten un mejor aprovechamiento de todos los recursos:

- a) *Gestión Contractual*. Se entiende como la dirección de la administración con base en los objetivos previamente establecidos; en otras palabras abarca desde la definición de éstos hasta el control de su cumplimiento. La Gestión Contractual se basa en contratos.
- b) *Transferencia de la responsabilidad sobre los recursos*. Se refiere a que existirán áreas determinadas, cada una de ellas especializada en cierta materia, en donde el sentido de responsabilidad sea mutuo para que tengan un sentido de libertad en su campo de acción. Cada una elaborará informes en un determinado tiempo, el cual debe contener el avance del cumplimiento de los objetivos.
- c) *Orientación hacia el rendimiento (out put)*. Se entiende como la administración de los recursos, es decir, la forma en cómo debe utilizarse de forma óptima todo con lo que cuenta una organización, por ejemplo la asignación del presupuesto.

⁸¹ Schröder, Peter. *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen Gobierno- La Nueva Gestión Pública*. Fundación Friedrich Naumann, Oficina Regional , América Latina,p.7-10.

d) *Controlling*. Se define como una gestión rentable y efectiva de la administración en el sentido del cumplimiento de las metas previamente establecidas.

En otras palabras, reducción de las pérdidas posibles para mantener un equilibrio y alcanzar los objetivos. Se caracteriza por contar con una estrategia que se centra en:

- 1.- Cálculos de costos y prestaciones de servicios.
- 2.- Realización de informes.
- 3.- Elaboración del presupuesto.

e) *Orientación hacia los ciudadanos clientes*. El gobierno es considerado como una empresa prestadora de servicios, razón por la cual en este punto la Nueva Gestión Pública establece criterios completamente nuevos, ya que sus principios son :

- Acercamiento al ciudadano o cliente.
- Mentalidad de servicios y flexibilidad.
- Capacidad de innovación en la disponibilidad de prestaciones de servicios.

f) *Personal*. Se orienta a involucrar al recurso humano en todos los aspectos de la organización y más aún en la importancia de la modernización de la misma para un mejor desempeño.

g) *Técnica de información*. Son herramientas que permiten darle una dirección adecuada a la administración, que permite la verificación de la operación de las unidades descentralizadas y que exista una responsabilidad de las mismas.

h) *Gestión de calidad*. Se entiende que la administración en su conjunto (empleados, jefes directores, etc.) se dará a la tarea de establecer los métodos que ayuden a mejorar el servicio.⁸²

⁸² Schröder, Peter. *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen Gobierno- Los instrumentos de la NGP*. Fundación Friedrich Naumann Oficina Regional .América Latina,pp. 15 -28

2.10.- COMPONENTES.

Se finaliza este capítulo presentando los cuadros que resumen los componentes doctrinales y las características de la NGP, retomados de los autores mencionados.

N u m	Doctrina	Significado	Justificación Típica
1	“Gestión profesional activa”, en el sector público.	Activo, visible, control discrecional de las organizaciones por parte de las personas en puestos altos con la libertad para dirigir.	La rendición de cuentas requiere un sentido de responsabilidad de las acciones propias, no la difusión del poder.
2	Estándares y mediciones explícitos del desempeño.	Definición de metas, objetivos e indicadores de éxito, preferentemente expresados en términos cuantitativos, especialmente en términos profesionales.	La rendición de cuentas requiere que las metas se expresen claramente; la eficiencia requiere una revisión crítica de los objetivos.
3	Mayor Énfasis en controles de resultados.	Asignación de recursos y recompensas vinculados con la medición del desempeño. Ruptura de la gestión centralizada del personal burocrático.	Necesidad de hacer más hincapié en los resultados que en los procedimientos.
4	Cambio hacia una mayor competencia en el sector público.	Ruptura de las antiguas unidades monolíticas. Desmantelamiento de los sistemas de gestión en forma de U por unidades corporatizadas alrededor de productos, que operan con presupuestos descentralizados de “una línea”, tratando a cada uno de manera independiente.	Necesidad de crear unidades “maneables”. Separación de intereses de producción y de provisión. Obtención de ventajas, en términos de eficiencia, en el uso del contrato o acuerdos de franquicia dentro y fuera del sector público.
5	Cambio hacia una mayor competencia en el sector público.	Pasar a contratos de plazo fijo y a procedimientos de licitación públicos.	La rivalidad como clave para lograr menores costos y mejores niveles.
6	Hacer hincapié en las prácticas administrativas del sector privado.	Alejarse de la ética de servicio público estilo militar; mayor flexibilidad en la contratación y gratificación; mayor uso de técnicas de relaciones públicas.	Necesidad de usar en el sector público herramientas “probadas” por el sector privado.
7	Hacer hincapié en una mayor disciplina y ahorro en el uso de los recursos.	Reducción de costos directos elevando la disciplina laboral, resistiendo las demandas sindicales y limitando los costos de cumplimiento para los negocios.	Necesidad de poner límites a las peticiones de recursos del sector público y “hacer más con menos”.

Cuadro Retomado Cejudo M. Guillermo. *La Nueva Gestión Pública –¿Una Nueva Gestión Pública para todo Momento? por Christopher Hood*, México, Ed. Siglo XXI -Escuela de Administración Pública del Distrito Federal, 2011, p.51.

La Nueva Gestión Pública. Características y Efectos.

Idea de fuerza de la NGP	Retórica del cambio de la NGP	Argumento de la AP que la NGP intenta mantener	Posibles efectos de la NGP
Gerencialismo al estilo de la iniciativa privada	Las probadas técnicas del sector privado permiten visualizar variables fundamentales que eviten el desperdicio de recursos y posicionen al cliente como razón de ser de la administración.	El proceso y la norma son mecanismos creados por la legislatura y la administración para evitar no sólo la corrupción, sino además la inequidad en el tratamiento hacia los diferentes grupos sociales. La eficiencia no es el único valor en la AP, sino también el trato legal, justo y equitativo.	Positivos: Búsqueda de mecanismos de mejora regulatoria y técnicas administrativas cambiantes y adaptadas. Negativos: Debilitamiento de la conciencia de rendición de cuentas y complejización de los sistemas de control. Excesiva retórica gerencialista, con rasgos tecnocráticos, como solución a problemas sociales graves y complejos.
Contratos y creación de competencia y cuasi-mercado	La creación de competencia entre unidades reduce costos, permite la evaluación y elimina subsidios a grupos de interés.	La lógica del mercado y de la competencia es también una lógica de intereses particulares. La acción burocrática asegura un trato legal justo, mientras que la competencia y el mercado están dirigidos a la ganancia y el triunfo del más fuerte sobre el más débil.	Positivos: Mejora en mecanismos de acción burocrática ante una vigilancia y un control externo más objetivo y mensurable. Implementación de nuevas opciones de coordinación. Focalización en la eficiencia de la acción. Negativos: La regulación se hace compleja. Requiere sistemas técnicamente más complejos para asegurar la vigilancia sistemática de la sociedad sobre las agencias y las personas responsables de los resultados, y consecuencias de mediano y largo plazos. En otras palabras, es muy difícil establecer contratos completos para especificar la naturaleza de los servicios requeridos, haciendo que los contratistas utilicen su oportunismo para otorgar servicios de calidad social.

Idea de fuerza de la NGP	Retórica del cambio de la NGP	Argumento de la AP que la NGP intenta mantener	Posibles efectos de la NGP
Evaluación de desempeño	El servicio público debe enfatizar la productividad del trabajo de los servidores públicos haciendo de la rendición de cuentas un asunto medible y transparente.	<p>El servicio civil de carrera permite proteger el trabajo de la administración pública de las influencias de corto plazo de los políticos.</p> <p>La profesionalización, la permanencia en la carrera administrativa y los sueldos seguros y transparentes aseguran una burocracia profesional, neutra y alejada del track político.</p>	<p>Positivos: Introducción de conceptos de productividad. Recuperación del valor del trabajo público. Mejor dinámica del sector público.</p> <p>Negativos: Las dificultades para medir el desempeño razonable y transparente implican la creación de complejos sistemas de control. Estos sistemas tienden a ser bastante imperfectos, siendo relativamente fácil burlarlos, simularlos y adaptarlos por los individuos y los grupos. La retórica de estas formas se convierte en el mayor activo ante la dificultad de mostrar resultados concretos y sostenidos.</p>
Discrecionalidad gerencial inteligente basada en resultados	La rendición de cuentas efectiva es aquella que demuestra la eficiencia y la eficacia, no el seguimiento de normas y procedimientos.	La administración de programas requiere un seguimiento escrupuloso de las normas y procesos que asegure el cumplimiento de los objetivos definidos desde el poder legislativo y una condición de cuentas precisa y mensurable.	<p>Positivos: Recupera una administración inteligente y capaz en la acción pública. Pugna por hacer más realista la percepción social sobre el papel y la importancia de las burocracias en el accionar de un buen gobierno.</p> <p>Negativos: Deja poco clara la relación entre acción gerencial y control legislativo y social de tal acción. La retórica de la NGP tiende a fortalecer la primera y a menospreciar la segunda.</p> <p>Se tiende, implícitamente, a sostener una neodicotomía política- administración.</p>

Fuente: Cuadro retomado de Arellano Gault, David, Nueva Gestión Pública: ¿El meteorito que mató al dinosaurio? Elecciones para la reforma administrativa en países como México.

CAPÍTULO III.

EL CENTRO DE TRANSFERENCIA MODAL DE PASAJEROS INDIOS VERDES (CIV).

INTRODUCCIÓN

Este capítulo muestra el resumen de la revisión hecha, con base en varios autores, acerca de la movilidad, la transportación y el movimiento en general de las personas en la Ciudad de México, en gran parte debidas a las necesidades de los habitantes, quienes acuden a sus centros de trabajo desde diferentes puntos, delegaciones, municipios conurbados y colonias, para cumplir con sus labores.

Se incluye la visión de los diferentes medios y modos de transportación en la Ciudad, incluyendo al Sistema de Transporte Metropolitano, el Metro, para derivar en la descripción precisa del Centro de Transferencia Modal de Pasajeros Indios Verdes, objeto de estudio central de este trabajo.

El contenido de la primera parte del Capítulo estará orientado a la descripción del proceso de movilidad en la Ciudad de México, una de las ciudades más pobladas del mundo. Para ello se resumen los aportes de los siguientes estudiosos: Emilio Duhau*, Clara Salazar* y Valentín Ibarra*, cuyos textos al respecto se encuentran recopilados en la obra titulada *Democracia y exclusión. Caminos encontrados en la Ciudad de México*.⁸³

También se considera en esta visión panorámica el texto de Carmen Mataix González (2010) *Movilidad Urbana Sostenible: Un Reto energético y ambiente*.⁸⁴

* Profesor-Investigador del área de Sociología Urbana en el Departamento de Sociología y de la Maestría en Planeación y Políticas Metropolitanas de la UAM-A.

* Arquitecta, Maestra en Urbanismo y Doctora en Ciencias Sociales con Especialidad en estudios de población. Este último grado lo obtuvo en el Colegio de México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SIN) Nivel III.

Profesor en el Colegio México.

⁸³ Álvarez Lucia, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). *Democracia y Exclusión. Caminos encontrados en la Ciudad de México*, México, Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. 2006.

⁸⁴ Mataix González, Carmen. *Movilidad Urbana Sostenida. Un Reto energético y ambiente*. Madrid, Caja Madrid Libro Social. www.madrid.org Argumentos para la Cultura. Impreso TF Artes Gráficas. Comprometidos con el Medio Ambiente. 2010.

Es necesario resaltar que dentro de las grandes urbes de dimensiones tan inmensas como lo es la ciudad de México existen diversas problemáticas, en las cuales se establecen diversas relaciones de sus distintos actores, por lo cual el tema sobre movilidad que se estudiará en este trabajo es complejo, ya que engloba distintas perspectivas desde donde puede ser estudiado, razón por la cual en este capítulo se partirá de su definición, explicando cómo se ha desarrollado, con base en los autores ya mencionados, y analizando las características que posee, para terminar esta parte exponiendo los factores y las consecuencias de la misma.

3.1.- LA MOVILIDAD.

3.1.1.- CONCEPTOS.

Primeramente, en un sentido muy general, el Diccionario de la Real Academia Española define la *movilidad*^{*} como la capacidad de moverse o de recibir movimiento. En razón de esta concepción entendemos que la movilidad en la ciudad es la capacidad de poder trasladarse de un sitio a otro.

El texto de Mataix, *Movilidad Urbana Sostenible: Un Reto energético y ambiente*^{*}, señala que la movilidad en las ciudades se considera una necesidad, la cual debe ser satisfecha para que permita acceder a los bienes y servicios, y no debe estar sujeta a la calidad de vida o al status económico o cultural. Más aún se destaca que la movilidad tiene como principal objeto el movimiento de las personas (ciudadanos). Este concepto se relaciona con otros tales como: los ciudadanos^{*} (usuarios), el transporte^{*}, el tráfico^{*}, etcétera.

^{*} De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española Movilidad: Capacidad de moverse o de recibir movimiento.

^{*} Mataix González, Carmen, *Movilidad Urbana Sostenible. Un Reto energético y ambiente*, Madrid, Caja Madrid Libro Social. www.madrid.org Argumentos para la Cultura . Impreso TF Artes Gráficas. Comprometidos con el Medio Ambiente, 2010 , p. 10-11.

^{*} De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española Ciudadano: Habitante de las ciudades antiguas o de Estados modernos como sujeto de derechos políticos y que interviene, ejercitándolos, en el gobierno del país.

^{*} De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española Transporte es: Sistema de medios para conducir personas y cosas de un lugar a otro. *El transporte público*.

^{*} De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española Trafico es Movimiento o tránsito de personas, mercancías, etc., por cualquier otro medio de transporte.

Tránsito: Actividad de personas y vehículos que pasan por una calle, una carretera, etc.

Por otro lado explica que la movilidad está considerada como un derecho fundamental, de acuerdo con el artículo 13 de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*, que enuncia lo siguiente: “*Toda persona tiene derecho a circular libremente y elegir su residencia en el territorio de un Estado*”.

Por extensión todas las personas, sin excepción, tienen derecho a que se establezcan las condiciones necesarias para que el espacio urbano sea apto y equitativo para la movilidad.⁸⁵

También define la movilidad como una estrategia que utilizan las personas para organizar su actividad diaria, siendo su principal objetivo “conseguir mayor eficiencia en el uso de los distintos medios de transporte”.⁸⁶

En dicho texto se retoma lo mencionado en el *Libro Verde de Medio Ambiente Urbano en el Ámbito de Movilidad y Medio Rural y Marino (2007)*, el cual considera que la movilidad “es un medio para el acceso de bienes, servicios y personas”.⁸⁷

Para finalizar podremos decir que la movilidad en las ciudades es el medio que permite a los ciudadanos (personas, organismos empresariales, etcétera.) alcanzar los servicios, la infraestructura y las oportunidades que se generan en las ciudades.

3.1.2.- ASPECTOS.

- La movilidad no es sino un medio para permitir a los ciudadanos, a los colectivos y a las empresas acceder a la multiplicidad de los servicios, equipamientos y oportunidades que ofrece la ciudad.
- Su objeto es que los ciudadanos puedan alcanzar el destino deseado en condiciones de seguridad, comodidad, igualdad y de la forma más autónoma y rápida posible.

⁸⁵ Mataix González, Carmen, *Movilidad Urbana Sostenible. Un Reto energético y ambiente*, Madrid, Caja Madrid Libro Social. www.madrid.org Argumentos para la Cultura. Impreso TF Artes Gráficas. Comprometidos con el Medio Ambiente, 2010. p. 10.

⁸⁶ *Ibid.*, p. 17

⁸⁷ Véase. Mataix González, Carmen, *Movilidad Urbana Sostenible. Un Reto energético y ambiente*, Madrid, Caja Madrid Libro Social. www.madrid.org Argumentos para la Cultura. Impreso TF Artes Gráficas. Comprometidos con el Medio Ambiente, 2010.

- Movilidad no es un sinónimo de transporte. El transporte es sólo un medio más para facilitar la movilidad ciudadana. También cuenta con medios alternativos de moverse: caminar, bicicleta, etcétera.
- Las políticas de movilidad tienen que ofrecer soluciones a todos los ciudadanos: peatones, usuarios del transporte público, automovilistas...
- Para lograr la máxima eficiencia y reducir las necesidades de desplazamiento es más importante “crear cercanía”, es decir, que se pueda estudiar, comprar, trabajar y divertirse cerca del lugar de residencia, “que producir transporte”.⁸⁸

3.1.3.- CONFLICTOS.

ESPACIOS

Para la realización de este punto se retoma lo mencionado por Emilio Duhau, en su texto *Espacios Públicos, Movilidad y Democracia en la Ciudad de México*, en el que destaca que en la ciudad contemporánea están presentes los efectos de las políticas neoliberales y la globalización.⁸⁹

La desaparición del espacio público, la fragmentación y la polarización del mismo, la ecología del medio, así como términos tales como “ciudad revanchista” y “ciudad amurallada” son otros conceptos que se encuentran interrelacionados en las problemáticas de la producción y la organización del espacio urbano y de la movilidad.

El autor argumenta que en los últimos años se han elaborado diversos trabajos en referencia a las metrópolis latinoamericanas, en los cuales se resaltan tres grandes tendencias de cambio en la estructura urbana, que se encuentran ligadas al ajuste estructural de las economías latinoamericanas en los años ochenta y a la generalización de políticas neoliberales durante los años noventa del siglo XX.

Las tendencias se resumen a continuación.

⁸⁸ *Ibíd.* p. 20

⁸⁹ Véase Álvarez Lucía, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). *Democracia y Exclusión. Caminos encontrados en la Ciudad de México. Espacios Públicos, Movilidad y Democracia en la Ciudad de México*. México, Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés, S.A. de C.V., 2006, p. 209.

1).- Los cambios generados en la división social del espacio o segregación espacial que implicarían una ruptura con el modelo centro-periferia prevaleciente hasta los años ochenta.

Dicho modelo consiste en la concentración de las clases medias y altas en la ciudad central, con una periferia metropolitana en la que predominan ampliamente los sectores populares.

El cambio plantea que se habría transitado o se estaría transitando hacia otro, con una significativa presencia de sectores medios y altos en la periferia, a través sobre todo de urbanizaciones y conjuntos residenciales cerrados, los cuales conjugarían una mayor cercanía espacial entre pobres y no pobres con una tajante separación entre ellos a través del establecimiento de barreras físicas.

2).- Una creciente fragmentación socio espacial. Definida como disociación espacial de las partes en relación con un conjunto urbano. Una ruptura que puede llegar a la autonomía total, una fragmentación de la sociedad urbana como unidad y su reemplazo por una serie de territorios marcadamente identitarios.

3).- La ruptura con las formas de urbanización compacta y continua que habrían caracterizado a las metrópolis latinoamericanas hasta los años setenta, que estarían siendo reemplazadas por procesos de urbanización difusa y dispersa, dando lugar a la multiplicación de islas física y socialmente separadas.

En otras palabras, se desarrollarían etapas para crear infraestructura, creación y cobertura de servicios, de oportunidades, empleos, zonas habitación, industrias, etcétera. No obstante se evidenciaría la división por el status^{*} social.⁹⁰

* De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la lengua Española Status es: Posición que una persona ocupa en la sociedad o dentro de un grupo social.

⁹⁰ Álvarez Lucía, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores) , *Democracia y Exclusión. Caminos encontrados en la Ciudad de México. Espacios Públicos, Movilidad y Democracia en la Ciudad de México*, México, Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés S.A. de C.V., 2006, p. 210.

Como señala Duhau, los cambios que se desarrollan en las ciudades se hacen cada vez más evidentes, como en la tendencia al confinamiento de los pobres en periferias cada vez más lejanas, y la estimación de los espacios de pobreza.

Por otro lado destaca que existen distintos trabajos orientados a los espacios residenciales cerrados y a los efectos que el habitar en estos espacios tiene en las prácticas espaciales. Duhau también puntualiza que lo esencial se encuentra en la evolución de la segregación residencial y el fenómeno de auto-confinamiento residencial de sectores de ingresos medios y altos.

Sobre lo anterior uno de los trabajos más reconocidos es el de Caldeira*, que está referido a la Ciudad de San Pablo. En éste la autora considera la decadencia del espacio público moderno, y de la calidad de la vida pública, que resultan de estrategias expandidas de seguridad: segregación, distinción social y exclusión, e implosión de la experiencia de la vida pública en la ciudad contemporánea.

Duhau menciona que el diagnóstico de Caldeira para el espacio público de San Pablo puede ser utilizado para el caso de la Ciudad de México. El autor resalta que la evolución actual de los espacios públicos en el caso de la Ciudad de México se origina a causa de las formas y combinaciones específicas adaptadas por:

- la organización espacial de los usos del suelo y de la división social del espacio residencial
- la difusión y las formas de inserción y aglomeración en el tejido urbano de las modalidades globalizadas del comercio y de servicios, y
- las prácticas de movilidad de la población con automóvil.⁹¹

* Caldeira, Teresa. *City of Walls. Crime, segregation and Citizenship in Sao Paul*. Berkely- Los Angeles – Londres: California University Press. 2000.

⁹¹ Álvarez Lucia, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). *Democracia y Exclusión. Caminos encontrados en la Ciudad de México- Espacios Públicos, Movilidad y Democracia en la Ciudad de México*, México, Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés S.A. de C.V., 2006, p. 216.

También expone que existe un fenómeno al cual denominó *el eclipse del centro*, como espacio o conjunto de espacios públicos, frecuentado por un público socialmente heterogéneo, y en cuanto referente común urbano- metropolitano.

Cuando menciona frecuentado se está refiriendo al hecho de llegar al centro en una perspectiva puramente “funcional”, en otras palabras, para poder entrar a un lugar en el que se accede en automóvil y el cual se abandona del mismo modo para trasladarse al punto de origen.⁹²

ECLIPSE

Duhau destaca el desarrollo de las centralidades alternativas que se desarrollaban a partir de la concentración lineal de comercios y servicios, a la cual se accedía por medio de recorridos a pie. Estas centralidades alternativas por su diseño, su estética y su localización segmentan al público en diversos públicos definidos en términos de clase o, de modo más neutro, de estrato económico. Y en la medida que se difunden estas diversas localizaciones --al mismo tiempo que integran nuevas formas de consumo y de recreación a gran parte de la población urbana-- se constituyen públicos socio-espacialmente diferenciados.

A causa de esto el autor describe que en la Ciudad de México, así como en otras grandes metrópolis, *el eclipse* del centro, junto con la presencia de las nuevas centralidades y la difusión del automóvil como único transporte --si no de movilidad en sentido estricto para el segmento minoritario de la población que se desplaza en automóvil propio-- determina que la calle en general y las prácticas asociadas a ella, así como el centro tradicional y las centralidades relacionadas con los nodos de transporte público, resulten asignados al uso de los sectores populares, es decir a la mayoría.

⁹² *Ibíd.* p.217.

Mientras que para los ciudadanos “automovilizados” la calle y el espacio de proximidad de la vivienda han pasado a jugar un papel para quienes allí residen, que consiste exclusivamente en servir de conexión entre dos puntos o locales; vivienda-trabajo, vivienda-restaurante, vivienda-centro comercial, al tiempo que el centro tradicional y los nodos de transporte público se convierten en espacios ajenos a su vida cotidiana.

Es un hecho ostensible que la población que dispone de automóvil propio procura evitar al máximo todo desplazamiento a pie, incluso si ello implica estorbar la circulación o invadir los espacios destinados a los peatones.⁹³

AUTOMÓVIL

Duhau aclara que el resultado es que el espacio de proximidad en áreas donde los residentes cuentan con automóvil --aun en los casos en que existe una oferta significativa de comercios y servicios cercanos-- no es utilizado como un espacio accesible a pie.⁹⁴

En lo que se refiere al tráfico Caldeira describe que la ignorancia de reglas y de los derechos de los demás es la norma. Por otra parte, Duhau resalta que en la Ciudad de México en esta cuestión se da un comportamiento egocéntrico; un ejemplo son los embotellamientos provocados por los padres de clase media que se estacionan en doble y triple fila cuando recogen a sus hijos en la escuela: no quieren estacionar a unas cuantas cuadras y caminar, y no dudan en bloquear el tráfico.

Mientras la prosperidad de la gran mayoría de los habitantes de la Ciudad de México dista de haber aumentado durante las últimas dos décadas y media, tanto el número de automóviles en circulación como la tendencia a utilizar éste para todo y en todas las ocasiones se ha incrementado considerablemente.

⁹³ Caldeira, Teresa. *City of Walls. Crime , segregation and Citizenship in Sao Paul*. Berkely- Los Angeles – Londres: California University Press. 2000.

⁹⁴ Álvarez Lucia, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). *Democracia y Exclusión. Caminos encontrados en la Ciudad de México*, México, Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés , 2006, p. 218.

En este aspecto el autor resalta que el automóvil es utilizado cada vez más cuanto más problemática y difícil es la movilidad, y ésta se torna cada vez más problemática y difícil en la medida en que aumenta el uso del automóvil; y cada vez menos actividades y necesidades cotidianas se satisfacen en el espacio de proximidad.

Por otro lado resalta que a pesar de que existe una minoría que utiliza el automóvil para transportarse, todo parece estar cada vez más organizado y concebido en función del automóvil para la vinculación entre distintas partes de la ciudad. Y puntualiza que es imprescindible examinar tanto la organización de la ciudad a la escala macro como de forma micro, como por ejemplo las áreas, su estado, características y ocupación para diversas actividades.

De ello Duhau pregunta lo siguiente: “¿Todo esto es el resultado de una política?” Y responde: No exactamente, más bien indica la ausencia de ciertas políticas, derivada de la invisibilidad de un conjunto de problemas relacionados con la esfera pública en cuanto espacio público. Esta ausencia se encuentra relacionada con los tiempos de traslados, puesto que éstos son difícilmente cuantificables.

Para finalizar este aspecto se concluye que el dominio de facto de la automovilización en la Ciudad de México ha logrado imponerse sobre las prácticas socio-espaciales --de modo directo para la población que se desplaza en automóvil particular y de modo indirecto para la que lo hace en transporte público-- lo que va mucho más allá del sólo aumento del número de automóviles disponibles.

Se trata de una lógica que atraviesa, por una parte, al conjunto de las clases y estratos sociales en cuanto a los habitantes y usuarios de la ciudad y, por otra, a los actores económicos formales e informales, cuyas actividades están vinculadas al uso de los espacios públicos.

3.2.- MOVILIDAD ECONÓMICA.

Este apartado se fundamenta en el texto realizado por Clara Salazar y Valentín Ibarra (2006), titulado *Acceso Desigual a la Ciudad y Movilidad*.⁹⁵

Este escrito se encuentra orientado, por una parte, al análisis de la evolución de la localización de los centros de trabajo en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, ZMCM,^{*} en el cual se describen las principales características de los establecimientos de trabajo con la finalidad de evidenciar qué sectores de la actividad económica tienen diferentes lógicas de localización y pueden demandar trabajo con determinada calificación, y con ello reconocer el ofrecimiento de distintos niveles de salarios.

En una segunda parte se analiza la relación entre los lugares de trabajo y los lugares de residencia de las familias, a fin de conocer la dirección e intensidad de los flujos potenciales de personas por motivo de trabajo. Posteriormente los autores contrastan potencialmente esos flujos con la disponibilidad de transporte y su infraestructura.

También exploraron los cambios que se desarrollaron en la ciudad como resultado del fenómeno de la migración intra-urbana, junto con la tendencia, en la localización, que están experimentando las actividades económicas, lo que puede contribuir a consolidar una ciudad policéntrica y, por tanto, a modificar el patrón de viajes al trabajo.

Salazar e Ibarra observaron la distribución de los lugares de trabajo en el periodo de 1988 a 1998 y posteriormente analizaron los desplazamientos por motivos laborales en un periodo determinado. Con ello partieron de una muestra del censo que se realizó en el año 2000 para poder elaborar el diseño de una matriz que contenía lugar de residencia y lugar de trabajo en la ZMCM.

⁹⁵ Álvarez Lucía, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). *Democracia y Exclusión. Caminos encontrados en la Ciudad de México. Acceso desigual a la ciudad y Movilidad*, México, Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés, 2006.

* Siglas que se utilizarán para abreviar Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

Ello les facilitó la ubicación de algunas tendencias generales acerca de los viajes potenciales domicilio-trabajo. Esto ayudó a revisar las aseveraciones que se hacen con frecuencia sobre los viajes por motivos laborales entre los municipios conurbados y la Ciudad de México.

Los autores destacan que el esquema analítico no garantiza un cálculo preciso del volumen de los flujos por motivo de trabajo y del nivel de accesibilidad a los lugares de trabajo y movilidad potencial.

También aclaran que el análisis se llevó a cabo en distintas niveles territoriales y sectoriales: unidades territoriales agregadas (delegaciones centrales, delegaciones no centrales y municipios conurbados), y desagregados generales (todos los sectores) y desagregados particulares (industria manufacturera, comercio y servicios).

3.2.1.- DISTRIBUCIÓN ECONÓMICA.

De acuerdo con los Censos Económicos, entre los años 1988 y 1998, el número de establecimientos fijos y el personal ocupado del conjunto de sectores de la actividad económica aumentó en la ZMCM de 322 mil a 580 mil el primero, y de 1 911 000 a 2 916 000 el segundo.⁹⁶

El ritmo con que se generaron esos nuevos establecimientos fijos, y se ocupó más personal, fue disminuyendo significativamente. La tasa de crecimiento de estos establecimientos fijos descendió de 7.7% a 4.4% ente 1993 y 1998.⁹⁷

Las causas de que los establecimientos fijos hayan decrecido son:

- 1.- Se han estado creando nuevos pequeños establecimientos que ocupan menos trabajadores que el promedio de la empresa.
- 2.- Se han instalado empresas con gran capital pero que emplean poco personal y altamente especializado.

⁹⁶ Álvarez Lucia, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). *Democracia y Exclusión. Caminos encontrados en la Ciudad de México. Acceso desigual a la ciudad y Movilidad*, México, Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés, 2006, p. 295.

⁹⁷ *Ibíd.* p. 296.

3.- Las empresas establecidas desocupan trabajadores al modernizarse.

4.- Los tres factores anteriores juntos.⁹⁸

Sin embargo Ibarra y Salazar puntualizan que el comportamiento general en cada subregión es distinto en la ZMCM, razón por la cual es necesario estudiar la evolución territorial de las tasas de crecimiento en establecimientos fijos y personal ocupado.

En la siguiente tabla 1 se puede observar que las tasas de crecimiento de establecimientos fijos y de personal ocupado en el quinquenio 1988-1993 sufrió una caída en todas las unidades territoriales al perder por encima de tres puntos porcentuales.

Por su parte en 1993-1998 las tasas fueron a la alza, aunque no se recuperaron del todo. En el decenio de 1988-1998 se registraron tasas menores a las del primer quinquenio. La caída registrada en el periodo de 1988-1993 podría estar relacionada con la crisis económica que surgió a finales de 1994.

En el comportamiento diferenciado entre las grandes unidades territoriales se observó que la tasa de crecimiento en el periodo 1988 -1998 corresponde a 6.07%, la cual está por encima de la registrada por el Distrito Federal: 4.0%, mientras que la de los municipios conurbados fue de 10.07%.

Tabla 1. ZMCM. *Tasas de crecimiento de la actividad económica según el número de establecimientos y el personal ocupado.*

Unidad Territorial	Número de establecimientos fijos			Personal Ocupado		
	1988-1993	1993-1998	1988-1998,	1988-1993	1993-1998	1988-1998
ZMCM	7.74%	4.43%	6.07%	5.49%	3.16%	4.32%
Distrito Federal	5.84%	2.16%	3.98%	5.04%	2.41%	3.72%
Delegaciones 5 a 16	7.16%	3.38%	5.26%	5.15%	2.98%	4.06%
Municipios conurbados	11.96%	8.21%	10.07%	6.62%	4.93%	5.72%

Fuente. Retomado de Álvarez Lucia, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). *Democracia y Exclusión. Caminos encontrados en la Ciudad de México. Acceso desigual a la ciudad y Movilidad*, México, Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés, 2006, p. 296.

⁹⁸ *Ibíd.*

La diferencia entonces entre las tasas de crecimiento de los establecimientos fijos, en grandes unidades territoriales, no radica en el diferencial del ritmo de crecimiento, sino en que las Delegaciones del Distrito Federal, desde el inicio de la década, han presentado una tasa muy inferior a las de los municipios conurbados en su conjunto.

Por otra parte, las agrupaciones de las unidades político administrativas más importantes correspondían a 23, en otras palabras, una tercera parte de las que conforman la ZMCM, que concentraban cerca de 95% del personal ocupado. (Véase Tabla 2.)

Tabla 2. ZMCM. Agrupación de unidades político-administrativas según tasas de crecimiento 1988-1998 y personal ocupado que concentran.

Núm. de veces Tasa de Crecimiento de la ZMCM	Número de unidades político-administrativas			% de personal ocupado que concentra
	Total	Delegaciones	Municipios Conurbados	
4 y más	6		6	0.47
Entre 3 y 4	10		10	2.71
Entre 2 y 3	8	1	7	2.42
Entre 1 y 2	19	8	11	41.55
Menos 1	14	7	7	52.84
Total	57	16	41	100.00

Fuente. Retomado de Álvarez Lucia, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). *Democracia y Exclusión. Caminos encontrados en la Ciudad de México. Acceso desigual a la ciudad y Movilidad*, México, Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés, 2006, p. 299.

3.2.2.- DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL.

La visión amplia sobre la ubicación del personal ocupado en la ZMCM le permitió a los autores evidenciar y ubicar las unidades político-administrativas significativas en términos de generación de empleos y las que perdieron o ganaron participación. De las 57 unidades político-administrativas que se incluyeron en el análisis, 18 prácticamente permanecieron igual y 19 presentaron ganancias relativas del personal entre 0.1 y 0.7.

10 lograron ampliar su participación en poco más de 1%, y las 10 unidades restantes presentaron pérdidas en su participación.⁹⁹

⁹⁹ Véase Retomado de Álvarez Lucia, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). *Democracia y Exclusión. Caminos encontrados en la Ciudad de México. Acceso desigual a la ciudad y Movilidad*, México, Universidad Nacional Autónoma de

3.2.3.- MIGRACIÓN INTRAURBANA.

Por otra parte, los mismos autores elaboraron otro análisis, titulado *La Migración Intraurbana y la Movilidad cotidiana en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México**, que tiene como característica enfocar su estudio desde la perspectiva de la división regional en la zona metropolitana para entender el efecto de la movilidad.

En esa investigación los autores enlistaron los siguientes resultados:

- La mayoría de la población que reside en el Distrito Federal trabaja ahí mismo.
Esto se debe al número de empleos disponibles. En el DF reside el 55.71% de la población económicamente activa metropolitana y sus actividades económicas absorben 6.8% del personal ocupado.
- Los residentes de la región Norte también tienen preferentemente sus lugares de trabajo dentro de la propia región (72%).
Coyotepec, Huehuetoca, Teoloyucan y Tepetzotlán muestran mayor retención de población trabajadora en relación con Tlalnepantla, a pesar de que este municipio ofrece más fuentes de empleo industrial. Por otro lado casi una cuarta de la población de esta región debe trasladarse a su trabajo ubicado principalmente en las Delegaciones del DF y en la región Noreste, en donde Cuautitlán es un centro de atracción.
- Los lugares de trabajo de la región Noreste se distribuyen en cuatro regiones.
La más importante es la misma región Noreste (71.03%), pero también aparecen el DF, la región Norte y la región Este; una proporción significativa de la población de la región Noreste trabaja en Texcoco; es decir, las regiones colindantes ejercen mayor atracción.
- La población de la región Este trabaja preferentemente en la misma región, sin embargo los municipios que sobrepasan el promedio regional, de 58.5%, son Texcoco y Chicoloapan; en cambio de Nezahualcóyotl más de la mitad de la población (54%) tiene lugar de trabajo en otras regiones de la ZMCM

México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés, 2006, p. 300 y Grafico 1

* Véase Álvarez Lucia, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). *Democracia y Exclusión. La Migración Intraurbana y la Movilidad en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México*, México, Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés, 2006, pp. 325- 344.

- El Sureste tiene un comportamiento similar al de la región Este, pues además de la proporción de trabajadores que se quedan en la propia región, casi 60%; otra parte importante, casi 30%, debe ir a trabajar al DF.

Conviene agregar que dentro del DF la Delegación más importante como lugar de trabajo es Iztapalapa, la más cercana a la región. En orden de importancia le sigue Cuauhtémoc. El municipio de menor retención relativa se ubica en esta región, y en toda la ZMCM es Valle de Chalco Solidaridad (40%), que podría verse como un “municipio dormitorio”.

- En la región Oeste se observa una menor retención relativa de sus trabajadores (56.69%). Pero en el municipio Isidro Fabela casi 70% de la población trabajadora no tiene que salir de ahí para trabajar.
- Los trabajadores residentes en la región Noroeste se dispersan en toda la ZMCM, aunque la región Este es la menos importante como punto de atracción, lo que refleja un comportamiento similar al del resto de las regiones.
- Finalmente se destaca lo siguiente: las regiones a las que menos se acude para ir a trabajar son la Sureste y Este. Las características socioeconómicas de la población y la ausencia de las actividades económicas pueden explicar este fenómeno.¹⁰⁰

3.2.4.- CAMBIOS DE RESIDENCIA.

Los autores resaltan que, además de los cambios que se han suscitado, la actividad económica en el territorio metropolitano tiene como una de sus consecuencias la alteración de los centros de atracción de viajes cuyo motivo es el trabajo y también el hecho de que una parte de la población cambie de lugar de residencia.

Es decir, Ibarra y Salazar explican que existe un continuo movimiento de lugares de trabajo --resultado de la dinámica económica expresada territorialmente-- y de residencia de los trabajadores --consecuencia de la migración intraurbana-- que modifican constantemente la movilidad de las personas en la ZMCM, a saber:

¹⁰⁰ Álvarez Lucia, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). *Democracia y Exclusión. Caminos encontrados en la Ciudad de México. La Migración Intraurbana y la Movilidad Cotidiana en la Zona*, México, Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés, 2006, pp. 327-328.

Tabla 3. ZMCM. *Destinos de Trabajo por orden de importancia (%)*

Delegación y municipio de Trabajo	Destinos de Trabajo	Por ciento Acumulada	Delegación o municipio	Destinos de trabajo	Por ciento acumulado
Cuauhtémoc	8.41 %	8.41 %	Paz, La	0.07%	93.58 %
Iztapalapa	7.57 %	15.98%	Huixquilucan.	0.67 %	94.25 %
Gustavo A. M.	5.90 %	21.95 %	Cuautitlán.	0.65 %	94.90 %
Del. No Especifica	5.68 %	27.63 %	Nicolás Bravo	0.66 %	95.56 %
Ecatepec	5.64 %	33.28 %	V. de Chalco Sold.	0.64 %	96.20 %
Miguel Hidalgo	4.76 %	38.04 %	Tecámac	0.59 %	96.79 %
Naucalpan	4.73 %	42.77 %	Milpa Alta	0.41 %	97.20 %
Tlalnepantla	4.39 %	47.15 %	Zumpango	0.39 %	97.59 %
Coyoacán	4.13 %	51.28 %	Tepotzotlán	0.29 %	97.88 %
Álvaro Obregón	3.99 %	55.27 %	Chicoloapan	0.23 %	98.11 %
Benito Juárez	3.92 %	59.19 %	Tultepec	0.22 %	98.33 %
Nezahualcóyotl	3.74 %	62.93 %	Acolman	0.22 %	98.55%
Tlalpan	3.46 %	66.38 %	Teoloyucan	0.19 %	98.74 %
Edo. y mun. no esp.	3.08 %	69.46 %	Teotihuacán	0.19 %	99.93 %
Azcapotzalco	3.01 %	72.47 %	Chiconcuac	0.15 %	99.08 %
V. Carranza	2.97 %	75.43 %	Huehueteca	0.13 %	99.21 %
Iztacalco	2.18 %	77.61 %	Melchor Ocampo	0.11 %	99.32 %
Cuautitlán Izcalli	1.82 %	79.43 %	Atenco	0.11 %	99.43 %
Mun. Edomex no Esp.	1.74 %	81.17 %	Jaltenco	0.08 %	99.51 %
Xochimilco	1.60 %	82.77 %	San M. De las Piram.	0.08%	99.59 %
Tultitlan	1.41 %	84.18 %	Coyotepec	0.08 %	99.67 %
Atizapán	1.34 %	85.52%	Chiautla	0.07 %	99.74 %
Chimalhuacán	1.13 %	86.65%	Nextlatan	0.07 %	99.81 %
Tláhuac	1.05 %	87.70%	Tezoyuca	0.05 %	99.93 %
Texcoco	0.07 %	88.67%	Jilotzingo	0.04 %	99.90 %
Cuajimalpa	0.93 %	89.60%	Temamatta	0.03 %	99.93 %
Magdalena	0.89 %	90.49%	Isidro Fabela	0.03 %	99.96 %
Chalco	0.86 %	91.35%	Cocotitlan	0.02 %	99.98 %
Ixtapaluca	0.83 %	92.18%	Papalotla	0.02 %	100.00 %
Coacalco	0.70 %	92.88%	suma		100. 00%

(Fuente: INEG, Censo General de Población y Vivienda 2000*).

Por otro lado, en las tablas siguientes se muestra la inmigración intra-urbana y la movilidad cotidiana de los trabajadores.

* Retomado Álvarez Lucia, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). 2006. *Op. Cit.*, p. 325- 344.

Tabla 4. Inmigración Intraurbana (1995- 2000) y movilidad cotidiana de los trabajadores.

Grupo 1 Muy alta Movilidad

Grupo 2 Baja Movilidad

Unidad Político administrativa	Inmigración 1995- 2000	Movilidad Cotidiana 2000	Unidad Político Administrativa	Inmigración 1995-2000	Movilidad Cotidiana 2000
Coacalco de B.	22.18	63,29	Xochimilco	11,55	49,25
Tultepec	23.66	62,77	Gustavo A. Madero	8,15	49,05
Valle de Chalco Sol	16.83	62,34	Chiautla	8,31	48,77
Cocotitlan	6.15	60,90	Iztapalapa	10,74	48,54
Iztacalco	12,11	59,44	Tlalpan	12,20	48,26
Jaltenco	26,23	59,01	Milpa Alta	10,43	47,56
Coyotepec	7,64	58,64	Papalotla	10,33	47,40
Magdalena Contrer	9.48	58,22	Álvaro Obregón	9,33	46,84
Chimalhuacán	23,25	58,07	Atenco	15,29	46,32
Tláhuac	18,68	57,64	Huixquilucan	13,99	46,09
Tezoyuca	14,95	57,12	Cuautitlán Izcalli	13,46	46,62
Nezahualcóyotl	9,48	56,37	Cuautitlán	20,49	45,15
			E. de Morelos	11,59	44,85
			Acolman	10,93	43,03
			Cua. de Morelos	15,46	42,82
			Chalco	18,84	42,13
			Tecámac	11,91	41,53
			Tepotztlán	15,22	41,08
			Miguel Hidalgo	13,21	40,26

Grupo 3 Alta Movilidad

Grupo 4 Muy Baja Movilidad

Unidad Político administrativa	Inmigración 1995- 2000	Movilidad Cotidiana 2000	Unidad Político Administrativa	Inmigración 1995-2000	Movilidad Cotidiana 2000
Jiliozingo	10, 33	55,7	Cuauhtémoc	13,40	39,23
Paz, La	24,93	55,20	Nextlapan	16,84	37,51
Nicolás Romero	10,80	55,06	Naucalpan de J.	9,57	36,80
Coyoacán	12,60	55,64	Isidro Fabela	5,73	36,28
Tultitlan	22,39	54,56	Zumpango	7,60	35,57
Venustiano C.	8,52	53,17	Teotihuacán	7,82	34,47
Benito Juárez	17,28	53,06	Huehuetoca	9,15	29,24
Atizapán de Z.	14,78	52,12	S. Martín de las Pirámides	6,38	29,24
Temamantla	17,49	51,57	Texcoco	12,20	25,03
Azcapotzalco	8,52	51,42	Chiconcuac	6,16	17,30
Teoloyucan	9,19	51,30			
Melchor Ocampo	8,92	50,40			
Tlalnepantla de Baz	10,22	50,28			
Chicoloapan	15,81	50,26			
Ixtapaluca	33,80	50,19			

(Retomados Álvarez Lucia, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). *Democracia y Exclusión. La Migración Intraurbana y la Movilidad en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México*. 2006, p. 330).

El grupo 1 se refiere a las unidades de “muy alta movilidad” hacia otras unidades político administrativas. Se encuentran algunas que se acercan a la denominación de “unidades dormitorio”, como Valle de Chalco-Solidaridad y Colotitlán en el Sureste de la ZMCM; Coacalco y Coyotepec en el Norte; los municipios de Nezahualcóyotl, Tezoyuca, Chimalhuacán y las Delegaciones Iztacalco y Tláhuac.

El efecto de que muestren una muy alta movilidad de los trabajadores hacia otras unidades no significa que no reciban cotidianamente un porcentaje de trabajadores que provienen de otros municipios o delegaciones.

Por ejemplo, los municipios de Nezahualcóyotl y Chimalhuacán y las Delegaciones de Iztacalco y Tláhuac, así como los municipios de Tultepec y Jaltenco, éstos localizados al norte, poseen una población de movilidad alta, en un 60%, que tiene su lugar de trabajo en otras unidades político administrativas.

En lo que respecta al aspecto de ubicar una relación entre la muy alta movilidad y la muy alta inmigración los autores observaron que solamente en 12 de las unidades político administrativas se encontró una relación estrecha: en Coacalco, Tultepec, Jaltenco, y Chimalhuacán; y en menor medida (muy alta movilidad y alta inmigración) en dos unidades: Valle de Chalco-Solidaridad y Tláhuac.

De lo anterior es poco probable deducir que el desarrollo del crecimiento demográfico a causa de la inmigración rebasa el ritmo en que se incrementan los puestos de trabajo.

A la movilidad de los trabajadores nativos de las unidades-político administrativas tendría que sumarse la movilidad de quienes llegaron a residir en el último lustro.

No obstante, Salazar e Ibarra mencionan que se puede llegar a la conclusión de que en estas unidades se posee un déficit de empleos si se compara la población residente que está ocupada (población económicamente activa ocupada) con el número de puestos que ofrece en su conjunto la actividad económicamente formal (personal ocupado total). Esto pudo ser observado en la totalidad de las Delegaciones y municipios, con la excepción de la delegación Iztacalco.

A continuación se muestra el porcentaje de la población económicamente activa y los municipios donde se registra dicha población.

Tabla 5. ZMCM. Población económicamente activa ocupada y personal ocupado.

Unidades Político Administrativas	PEA 1998	PO 1998	Unidad Político Administrativa	PEA 1998	PO 1998
ZMCM	100,00	100,00	Municipios Conurbados	44,20	32,18
Distrito Federal	55,71	67,82	Naucalpan	4,42	5,78
Del. Centrales	9,78	33,42	Tlalnepantla	3,79	5,32
Cuauhtémoc	2,97	12,82	Cuauhtitlán Izcalli	2,11	2,55
Miguel Hidalgo	2,06	9,59	Cuauhtitlán de Romero Rubio	0,35	0,49
Benito Juárez	2,15	7,51	Tepotztlán	0,28	0,41
Venustiano Carranza	2,60	3,50	Huehuetoca	0,17	0,20
			Chiconcuac	0,09	0,15
Delegaciones 5 al 16	36,15	34,41	Ecatepec	7,63	4,98
Azcapotzalco	2,47	4,77	Nezahualcóyotl	6,35	2,97
Álvaro Obregón	3,64	4,00	Atizapán de Zaragoza	2,17	1,23
Coyoacán	3,55	3,58	Tultitlán	1,88	1,15
Iztacalco	2,29	3,10	La Paz	0,96	0,79
Cuajimalpa de Morelos	0,74	0,75	Chimalhuacan	1,96	0,67
Gustavo. A. Madero	6,75	5,19	Texcoco	0,97	0,66
Iztapalapa	8,88	7,23	Ixtapaluca	1,22	0,63
Tlalpan	2,97	2,61	Chalco	1,04	0,56
Xochimilco	1,82	1,27	Valle de Chalco Solid.	1,60	0,56
Tláhuac	1,43	0,79	Coacalco	1,18	0,46
Magdalena Contreras	1,15	0,43	Nicolás Romero	1,22	0,42
Milpa Alta.	0,45	0,18	Tecámac	0,80	0,41
			Huixquilucan	0,91	0,37
			Tultepec	0,39	0,25
			Zumpango	0,46	0,20
			Chicoloapan	0,35	0,17
			Alcoman	0,29	0,17
			Teoloyucan	0,29	0,11
			Teotihuacán	0,21	0,11
			Melchor Ocampo	0,17	0,07
			Atenco	0,16	0,07
			Sn Martin de las Pirámides	0,09	0,05
			Coyotepec	,0,16	0,04
			Jaltenco	0,15	0,04
			Tezoyuca	0,09	0,03
			Chiautla	0,09	0,02
			Nextlapán	0,08	0,02
			Cocotitlán	0,05	0,01
			Temamantla	0,04	0,01
			Papalotla	0,02	0,01
			Isidro Pabela	0,04	0,01
			Jilotzingo	0,07	0,00

Fuente: INEGI XI Censo General de Población y Vivienda, 1990 y XI Censos Económicos, 1999*

* Retomado Álvarez Lucía, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). 2006, p. 332.

3.2.5. ASPECTOS DERIVADOS.

Ibarra y Salazar indican que la movilidad ha sido abordada en los siguientes aspectos:

1.- La Movilidad y la Infraestructura para el Transporte.

La infraestructura para el transporte tiene como objetivo esencial el facilitar el desplazamiento de las personas, no importando el modo de transporte que sea utilizado, por lo que resulta conveniente examinar si la infraestructura ha crecido en la medida en que la ciudad y sus actividades se han desarrollado a lo largo del territorio metropolitano.

De ello la longitud de las principales vialidades, o sea la infraestructura por donde circulan todos los vehículos automotores, además del trolebús, que se han construido desde los años cincuenta, se presenta en la tabla siguiente.

Tabla 6. Distrito Federal: Principal Infraestructura construida en el periodo 1950-2000

Tipo de Infraestructura	1950-1960	1960- 1970	1970-1980	1980-1990	1990-2000	Longitud Total (km)
Vías Rápidas	14.7	42.13	14.8	8.5	26.2	106.33
	13.8%	39.6%	13.9%	8.0%	24.6%	100.0%
Ejes Viales			366.4	69.95%	14.5	450.83
			81.3%	15.5%	3.2%	100.0%
STC Metro		40.16	13,41	99.4	49.3	202.27
		19.9%	19,9%	4.1%	24.4%	100.%

Fuente: Anuarios Estadísticos publicados en distintos momentos por la Coordinación General de Transporte, DFF; la Secretaría de Transporte y Vialidad, Gobierno del Distrito Federal; Gaceta Oficial publicada en 1995, retomada en 1997, 1998 y 1999.*

* Ibid. p. 336.

2.- Movilidad y el Transporte.

Este punto se orienta a que la infraestructura para el transporte depende de la cantidad de los vehículos o personas que la utilizan y de la accesibilidad entre orígenes y destinos.

Ibarra y Salazar mencionan que la insuficiencia es la causa de un exceso de vehículos que compiten por el uso de las vialidades y que es posible estimarla.

A su vez se mide por el tiempo que es necesario caminar desde el lugar de residencia hasta algún transporte (accesibilidad interior) más el esfuerzo, generalmente medido en el tiempo dedicado al traslado a un destino, y en el gasto que esto conlleva (accesibilidad exterior).

Si el esfuerzo de ambos aumenta bien se podría decir que la infraestructura de transporte es cada vez más insuficiente, sin contar con la eficiencia del servicio de transporte mismo.

Otra manera de medir la pérdida de accesibilidad es a través de mediciones continuas de la demanda de cada tipo de infraestructura y los posibles congestionamientos de la vialidad.¹⁰¹

En la Ciudad de México el indicador óptimo para medir la ineficiencia de la infraestructura, para el caso del usuario en automóvil particular, es el congestionamiento vial, que se traduce en mayores tiempos de traslado.

Por último los autores señalan que, aunque la infraestructura para el transporte no aumente al mismo ritmo que lo hace la población, la oferta del transporte y su organización permiten utilizar eficientemente esa infraestructura.

¹⁰¹ Álvarez Lucia, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). *Democracia y Exclusión. La Migración Intraurbana y la Movilidad en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México*, México, Op. Cit, 2006, p. 338.

3.- Distribución Modal de Viajes.

Los autores destacan que la manera en que la población se desplaza en los distintos medios de transporte ha tenido cambios significativos a través de los años. La variación puede ser causa de las preferencias de las personas, así como las limitaciones para la selección de algún modo de transporte. En esto último se encuentra el nivel de ingreso de las familias: a mayor ingreso, mayor capacidad para adquirir o usar un modo de transporte de mejor calidad.

Para resumir en lo que se refiere al transporte público, los microbuses han sustituido al autobús urbano y la participación del Metro se ha incrementado en los últimos años.

4.- Flota de vehículos. En el siguiente esquema se muestra el impacto que ha tenido el incremento del automóvil particular con respecto al del transporte público.

Tabla 7. ZMCM. Flota vehicular estimada, 1994.

Tipo de Vehículo	DF	EM	Total	%
Autobuses	6,180	2,000	8,180	0.23
Urbanos	2,800		2,800	
Suburbanos		2,000	2,000	
Otros privados	3,380		3,380	
Colectivos	85,500	26,100	114,600	3.21
Microbuses		10,500	10,500	
Combis	85,500	15,600	104,600	
Taxis	21,500	5,000	26,500	0.75
Autos privados	2,262,000	577,000	2,839,000	79.48
Camiones de carga	195,500	184,000	379,500	10.62
Motocicletas	29,500	10,000	39,000	1.09
Vehículos de tránsitos			165,000	4.62
Total de vehículos	2,602,680		3,571,780	100.00

Fuente: Retomado Álvarez Lucia, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). *Democracia y Exclusión. La Migración Intraurbana y la Movilidad en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México*, México, 2006, p. 340.

5.- La Movilidad y las Actividades Económicas.

Este aspecto está orientado a las líneas del transporte público por toda la ZMCM, con un patrón de viaje tendiente a un esquema concéntrico. La mayoría de los viajes en transporte público, es decir el 80%, se llevó a cabo en taxis o colectivos tales como el autobús, combis y microbuses.

En lo que respecta a los viajes de mayor incidencia en este modo de transporte son: Nativitas-La Noria, Mixquic-La Turba, Centro Industrial Naucalpan–Jardines del Recuerdo y Magdalena Contreras- Cerro del Judío. También destacaron otros destinos o lugares de origen, como Satélite, San Mateo, Ciudad Universitaria, Pedregal, Politécnico, Lindavista, Cuajimalpa, Huixquilucan, Plateros, Olivar del Conde.

Los autores mencionan que la longitud de las líneas de transporte público es mayor que la correspondiente al transporte privado, observándose una ligera concentración de éste hacia el Oriente de la ciudad. Por su parte, las líneas de transporte público se encuentran sesgadas hacia el Poniente de la ZMCM.

Hacia el Oriente los flujos de los viajes son menores de 2 mil por día, mientras que en el resto de la ciudad se observa una cantidad importante de líneas, que representan de cuatro a diez mil viajes persona por día. Los tres pares de mayor incidencia de viajes son: Vértiz Narvarte-Del Valle, Satélite- San Mateo y Satélite- Echeagaray.

Otros lugares de origen o destino de los viajes en automóvil son: San Ángel Inn, Portales, Chapultepec, Ciudad de los Deportes, Las Lomas, La Piedad, Lechería, Politécnico Lindavista, Condesa, Zona Rosa, La Noria Coapa.

Finalmente Ibarra y Salazar destacan que la concentración de las líneas de viaje parece asociarse con la concentración de actividades en las áreas centrales de la ZMCM; y de manera indirecta también una mayor accesibilidad, en términos de su cercanía, a vialidades importantes.

El patrón de viajes se relaciona con la distribución de la población según sus niveles de ingreso en la ZMCM, traducido en disponibilidad de automóviles por familia, lo que nuevamente refleja una mayor concentración de la riqueza hacia el poniente de la ZMCM.

Como bien lo señalan los autores, lo expuesto proporciona suficientes indicios para mostrar que la movilidad de las personas para acceder a los lugares de trabajo, y a cualquier otro destino, está marcadamente diferenciada, dependiendo de la unidad político- administrativa de residencia.

A las transformaciones recientes que han surgido en la estructura urbana y que se han traducido en flujos de personas de mayor magnitud y de diferentes trayectorias, poco ha respondido la oferta de transporte y su infraestructura.

Es cierto que padecen todos los habitantes las condiciones actuales del transporte, pero se reducen éstas para quienes utilizan el transporte público, en otras palabras, para quienes acceden desventajosamente a los servicios que ofrece la ciudad.

Con base en lo anterior en este trabajo se revisa a continuación el centro de conexión vial de la Zona Norte de la Ciudad de México, el Centro de Transferencia Modal de Pasajeros de Indios Verdes, CIV, a fin de reconocer cómo opera y se organiza dicho Centro, en el marco de la movilidad descrita y frente a los retos que presenta esta Ciudad.

3.3.- EL CENTRO DE TRANSFERENCIA MODAL DE PASAJEROS INDIOS VERDES (CIV)

Este apartado se refiere a la definición y caracterización del Centro de Transferencia Modal Indios Verdes, incluyendo la organización y la gestión del mismo, así como las metas y actividades que contempla, con base en el Programa Integral de Transporte y Vialidad 2007-2012, PITV, del Gobierno del Distrito Federal.

Dicho programa es el documento rector de la propuesta de “Planeación de la Movilidad y su Infraestructura en el Distrito Federal” cuyos lineamientos determinan los objetivos y el funcionamiento del CIV. Con ello este capítulo se apoya en la información que aparece en dos fuentes oficiales cuyas direcciones electrónicas son:

1) http://www.setravi.df.gob.mx/wb/stv/antecedentes_cetram*

Ésta contiene los antecedentes de los Centros de Transferencia Modal (CETRAM), que tienen su origen en el año de 1969.

2) http://www.cetram.df.gob.mx/acerca_cetram/index.php

Para poder entender lo que es un CETRAM esta dirección aporta la definición y las características actuales de dichos centros.

3.3.1.- ANTECEDENTES.

En un primer momento, 1969, a los CETRAM se les consideraba como “instalaciones complementarias a las terminales del Sistema de Transporte Colectivo (Metro)”.

En los años setenta se edificaron las centrales de autobuses foráneos en las zonas Norte, Sur, Tapo (Oriente) y Observatorio (Poniente). En aquella época se tenían alrededor de 15 ejes viales y con este efecto se dio pie a que se incrementaran los paraderos.¹⁰²

En los años ochenta surge Auto-transportes Urbanos de Pasajeros, AUPR-100, en razón de que en 1984 se decretara la “Municipalización del Transporte en el Distrito Federal”. Algo destacable en este tiempo fue la acentuación del registro de los traslados en la zona metropolitana. En el año de 1983 surge la Coordinación General de Transporte.

También en 1983 se planteó que Servicios Metropolitanos S.A. de C.V. (SERVIMET) cumpliera la tarea de dirigir los paraderos. Sin embargo éstos se encontraron sujetos a la administración del Sistema de Transporte Colectivo Metro, STCM, de 1986 a 1993.

* Dirección electrónica de la página de Secretaría de Transportes y Vialidad, SETRAVI.

¹⁰² De Acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española se define Paradero: m. Am. Para de taxi u otros vehículos colectivos.

De 1993 a 1994 la gerencia de los CETRAM radicaba en las Delegaciones Políticas. Después su gestión se asignó a la entonces Coordinación General del Transporte.

En 1995 aconteció la crisis económica y política en materia de transporte en el Distrito Federal. Un ejemplo de este efecto fue el declive de Autotransportes Urbanos de Pasajeros, AUPR-100. No obstante dicha crisis, para poder contar con una coordinación que pudiese permitir el control del transporte, nace en ese año la Secretaría de Transporte y Vialidad (SETRAVI).

Ésta propició la generación de tres factores relevantes para el transporte en la Ciudad de México:

- 1.- Asignar concesiones al sector privado.
- 2.- Consolidar los instrumentos de organización a nivel metropolitano.
- 3.- Establecer la Ley de Transporte.

Los primeros paraderos a los cuales se les asignó un espacio, e inmobiliario para llevar a cabo sus operaciones, fueron: Chapultepec, Puerto Aéreo, Zaragoza y San Lázaro.

Entre 1996 y 1997 el control de los CETRAM se transfiere, de la Dirección General de Servicios al Transporte a la Dirección General de Planeación y Proyectos y, posteriormente, a la Dirección General de Planeación y Vialidad.

En 1999 se trasladan a la Dirección General de Planeación y Vialidad, vía Dirección CETRAM, y finalmente, desde el 1 de junio del 2002, dependen de la Dirección General de Regulación al Transporte.¹⁰³

¹⁰³ Véase en http://www.setravi.df.gob.mx/wb/stv/antecedentes_cetram

3.3.2.- POLÍTICAS.

Hoy en día se cuenta con 70 zonas de transferencia en las estaciones de las líneas del Metro, de las cuales sólo 39 corresponden a los Centros de Transferencia Modal (CETRAM).

De acuerdo al decreto llevado a cabo el 14 de diciembre del año 2010, la Coordinación de los Centros de Transferencia Modal estará adscrita a la Oficialía Mayor del Distrito Federal, fungiendo aquélla como un órgano desconcentrado del Gobierno de la Ciudad de México.

En el Distrito Federal al igual que en otras zonas del territorio mexicano se han llevado a cabo alternativas para mejorar la movilidad de transporte.

Un claro ejemplo es el Programa Integral de Transporte y Vialidad, PITV, 2007-2012,¹⁰⁴ en el cual se plantea una serie de políticas para acondicionar, dirigir, controlar y mejorar el movimiento de los vehículos que diariamente circulan por la Ciudad de México.

Este programa cuenta con las bases esenciales de la Planeación Estratégica, como se explica en la presentación del documento, al referirse a la planeación como “un proceso caracterizado por el dinamismo, que ayuda a adaptarse a las circunstancias y oportunidades que puedan presentarse”.

Al PITV lo conforman cuatro Líneas Estratégicas, que resumen la finalidad de dicho programa, con un principio básico: “mantener un elevado grado de flexibilidad en los componentes del Programa, pero conservando gran congruencia con sus Líneas Estratégicas, pues éstas son sustantivas y en ese sentido son inflexibles”.¹⁰⁵

Las Líneas Estratégicas que integran el PITV 2007-2012 responden a problemáticas esenciales de la movilidad en la ciudad, a saber:

¹⁰⁴ Véase en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, Décima, Séptima Época, 22 de Marzo 2010, No: 803 bis, Secretario de Transporte y Vialidad: Armando Quintero Martínez, pp. 18- 106.

¹⁰⁵ *Ibíd.* p. 19.

“1. Impulso a la movilidad colectiva y disminución de las emisiones contaminantes por el transporte público.

2. Derecho a una movilidad incluyente y hacia la sustentabilidad.

3. Transporte y su infraestructura para un nuevo orden urbano.

4. Modernización del servicio a los usuarios basada en la gestión y la eficiencia tecnológica.”

Las perspectivas de acción se engloban en desarrollar una política pública que modifique al transporte y su infraestructura, y que propicie un cambio positivo en la ciudad así como en la calidad de vida de los ciudadanos.

Para ello se plantea más concretamente, en el Programa PITV, que para poder alcanzar esas condiciones es necesario incentivar acciones tales como:

A) La promoción de una movilidad sustentable, que posibilite la equidad y el desarrollo social.

B) Priorizar el transporte público de última generación, sustentable y accesible para los que menos tienen y los más desfavorecidos, con visión metropolitana.

C) Que las opciones de transporte promuevan el reordenamiento urbano y el incremento de la calidad de vida de los ciudadanos.

D) Facilitar alternativas de movilidad para el conjunto de los habitantes de la Ciudad de México que permitan sustentar los desplazamientos metropolitanos.

E) Avanzar hacia el logro de la plena accesibilidad al transporte público de todas las personas, mejorando especialmente las condiciones de accesibilidad para personas con discapacidad y de la tercera edad.

F) Priorizar el uso de los recursos públicos para apoyar y promover al transporte colectivo.

G) Dirigir los esfuerzos de los sectores social y privado hacia los objetivos del Programa, encauzando positivamente las iniciativas y recursos que éstos propongan en materia de transportes y vialidad.

H) Promover la modernización integral del sector bajo una perspectiva de corresponsabilidad de los transportistas, usuarios, autoridades y comunidad.

I) Que las inversiones en infraestructura y equipo prioricen la infraestructura de la circulación y equipamiento del transporte colectivo; la vialidad de las zonas menos dotadas de la ciudad; y las infraestructuras viales primarias fundamentales de alcance metropolitano y regional que dan servicio al conjunto de la comunidad, así como de aquellos tramos que presentan gran conflictividad y que obstruyen la movilidad de corredores y zonas estratégicas.¹⁰⁶

3.3.3.- PROBLEMÁTICA.

El apartado 3.4 del PITV, titulado “Infraestructura para la Movilidad” se refiere a los aspectos de la movilidad en la zona del Valle de México.

El primer sub apartado, *3.4.1 Vialidad*, plantea que las autopistas, caminos y carreteras integran una red radial, la cual posee conexión al DF, así como con los distintos Estados del territorio nacional y, particularmente, con las zonas metropolitanas de la Región Centro.

Se hace mención de la relación funcional entre distintas metrópolis y la Ciudad de México: se considera como una parte del proceso de configuración de una Zona Megalopolitana Regional, en donde se realiza la circulación de mercancías, personas, autos, etcétera.

¹⁰⁶ Ibíd. p 20.

En particular se puntualiza que la mayor proporción de los intercambios (entradas-salidas) actuales se produce por la autopista México–Toluca con 35.4% de los viajes, en segundo lugar está la México–Puebla con 26 %.

Ésta es seguida por la México–Pachuca y la México–Cuernavaca con 12.5% y 12.6% respectivamente, finalmente a través de la México – Querétaro se verifica el 9.2% de los intercambios.¹⁰⁷

Este apartado resalta que la infraestructura vial del DF muestra problemáticas, las cuales son originadas por diversas causas, tales como:

-- El ritmo de crecimiento e intensidad de utilización del automóvil, lo que provoca una saturación en la infraestructura vial, es decir, ésta es insuficiente para poder dar un servicio a los millones de vehículos que transitan por estas vías.

-- La severa congestión vehicular en horas pico, que se agrava en corredores estratégicos. Al mismo tiempo, según los horarios pico y la dirección de los viajes, existen vialidades subutilizadas en horarios de máxima demanda.

-- Existen puntos y/o cruces altamente conflictivos por discontinuidad, fragmentación o falta de carriles en una misma vía.

-- Esto se asocia a factores como problemas de la red de semáforos, señalización y falta de pasos a nivel y desnivel, entre otros.

-- Lo anterior constituye un elemento más que contribuye al incremento de tiempos de traslado y emisiones contaminantes.

Sin embargo, en los últimos años se ha logrado extender y acondicionar las zonas que se conectan con el Poniente del D.F., razón por la cual se puede contar hoy en día con un alto grado de vialidades primarias y de acceso controlado.

¹⁰⁷ Ibíd.p.34.

Pero debido al espacio --caracterizado por lomas separadas por barrancas-- se ha determinado la infraestructura vial existente a través de vías --que se desarrollaron como nudos-- que ayudan a dirigir la circulación de vehículos hacia el Anillo Periférico.

También el Poniente del DF es un escenario de estas conexiones que propician altos grados de concentración de vehículos, como en las zonas Norte y Sur de la ciudad. Otro aspecto esencial es la problemática en la frontera ubicada en el Poniente con el Estado de México, así como en los corredores de penetración metropolitana al Norte y Oriente del Distrito Federal. Estas zonas se caracterizan por ser altamente conflictivas para la circulación en la ciudad debido a que son escenarios de un alto nivel de saturación.

Se destaca la existencia de conductos que presentan problemas por la falta de continuidad física como, por ejemplo, el Circuito Interior, que cuenta con 42.8 Km. de longitud, del cual sólo 23.2 km son de acceso controlado, donde persisten intersecciones con vialidades importantes que requieren puentes vehiculares para lograr la totalidad de circuito vial con acceso controlado. Finalmente se cuestiona la necesidad de desarrollar la segunda fase de la construcción del Segundo Piso del Periférico, ya que en el sexenio de 2000-2006 sólo se llevó a cabo la edificación del primer piso del mismo.

3.3.4.- OBJETIVOS.

Ante ello el Gobierno del Distrito Federal considera pertinente la mejora de la red vial actual para alcanzar tres objetivos:

- 1) Incorporar adecuaciones en vialidades primarias y/o corredores metropolitanos para el uso del transporte público y privado.
- 2) Mejorar las conexiones perimetrales e internas en distintas zonas de la ciudad que eviten viajes radiales innecesarios.

3) Realizar nuevas obras y adecuaciones que ayuden a disminuir el impacto de emisiones por la baja velocidad de circulación de vehículos, tanto de transporte público como privado.¹⁰⁸

3.3.5.- LOS CETRAM.

El apartado 3.4.2 del PITV se enfoca a los Centros de Transferencia Modal (CETRAM), los cuales conforman parte importante del equipamiento urbano destinado al intercambio de medios de transporte por parte de los usuarios.

En 2007 estaban en operación 36 de los 45 CETRAM existentes actualmente en la Ciudad de México.

Inicialmente el PITV explica que la función principal de los CETRAM es mejorar la movilidad de la población en el área metropolitana.

El Programa señala que los CETRAM son utilizados diariamente por usuarios, operadores y medios de transporte, por lo que el deterioro, la escasa atención sanitaria y la inseguridad se presentan cotidianamente, y aún más con el asentamiento de los puestos ambulantes que obstaculizan las actividades de tránsito de vehículos y de personas, así como de ascenso, descenso y de intercambio de usuarios en los diversos modos de transporte.

Con ello se complica enormemente la operación, el control y la seguridad de las unidades de transporte.

Otro aspecto relevante es que la administración registró un importante retraso en los pagos, por uso y aprovechamiento del espacio, del transporte concesionado, que es el que utiliza en mayor medida los CETRAM.

¹⁰⁸ *Ibíd.*p. 36.

Finalmente se plantea que, debido a la concentración de pasajeros diarios, a los CETRAM se les considera como lugares de venta donde se llevan a cabo distintos servicios y operaciones formales de comercio.

En relación con lo anterior en este trabajo se estudia el Centro de Transferencia Modal ubicado en Indios Verdes, CIV, con el objetivo de proponer mejoras en cuanto a su administración y su operación para lograr una mayor eficiencia.

3.3.5.1.- DATOS GENERALES.

Para entender qué es un CETRAM se toma la definición aportada por de la dirección oficial electrónica (http://www.cetram.df.gob.mx/acerca_cetram/index.php) a saber:

-- Un CETRAM es el espacio físico, que forma parte de la infraestructura urbana, donde confluyen diversos modos de transporte terrestre de pasajeros, destinados a facilitar a las personas el transbordo de un modo a otro tipo de transporte, para continuar su viaje.¹⁰⁹

Es decir, son aquellos sitios o áreas determinadas que cuentan con una delimitación en espacio, con una organización, y con una infraestructura asignada para los diversos mecanismos de transporte (autobuses, microbuses, taxis), que circulan por distintas zonas de la ciudad de México.

Existen en el Distrito Federal 45 CETRAM, distribuidos en las 16 delegaciones, que ocupan una superficie en conjunto de casi 800 mil metros cuadrados (792 mil).

A continuación se transcriben apartados relevantes del documento oficial.

¹⁰⁹ Definición tomada de http://www.cetram.df.gob.mx/acerca_cetram/index.php

3.3.5.2.- MISIÓN.

Proporcionar espacios físicos, denominados Centros de Transferencia Modal, eficientes y seguros, que permitan una conexión ágil entre dos o más modos de transporte público.¹¹⁰ En otras palabras popularmente se les denomina “paraderos” de abordaje y descenso.

3.3.5.3.- VISIÓN.

Ser un Órgano de excelencia, vinculado al sector del transporte público y privado del Distrito Federal, que represente la mejor opción de rentabilidad, organización y transparencia en el uso y control de sus recursos.¹¹¹

Es decir, se busca obtener el mejor uso de los recursos materiales, financieros y humanos.

3.3.5.4.- PROGRAMAS Y SERVICIOS.¹¹²

Los programas y servicios que se encuentran contemplados en los CETRAM son:

- Rehabilitación integral de los Centros de Transferencia Modal.
- Mantenimiento preventivo a las instalaciones.
- Reordenamiento del Comercio Informal.
- Jornadas de limpieza con brigadas itinerantes.

Las funciones determinadas para los CETRAM son las siguientes.

¹¹⁰ Véase en http://www.cetram.df.gob.mx/acerca_cetram/index.php

¹¹¹ Ibíd.

¹¹² Ibíd.

3.3.5.5.- FUNCIONES.¹¹³

- Establecer las bases y lineamientos de operación de los Centros de Transferencia Modal para su funcionamiento y utilización adecuados.
- Determinar la naturaleza y destino de la vialidad, infraestructura, equipamiento auxiliar, servicios y elementos inherentes o incorporados a ellos, para que sean utilizados de acuerdo a su finalidad.
- Definir acciones que aseguren el respeto de las normas ambientales y el otorgamiento de los servicios de protección civil, seguridad pública y accesibilidad a las personas con capacidades diferentes.
- Proponer mecanismos de coordinación con la Secretaría de Transporte y Vialidad para que los transportistas que hagan uso de las instalaciones cumplan con los lineamientos de los Centros de Transferencia Modal.

3.3.5.6.- AFLUENCIA.

El número de usuarios que utilizan los CETRAM en el área metropolitana es de 4.5 millones de personas por día, aproximadamente. Los CETRAM de mayor afluencia son los ubicados en:

- Indios Verdes,
- Pantitlán,
- Taxqueña, y
- Chapultepec,

Éstos captan el 33 por ciento de la demanda.

En 39 de los 45 CETRAM se tiene conexión con el STC-METRO y/o el tren ligero.¹¹⁴

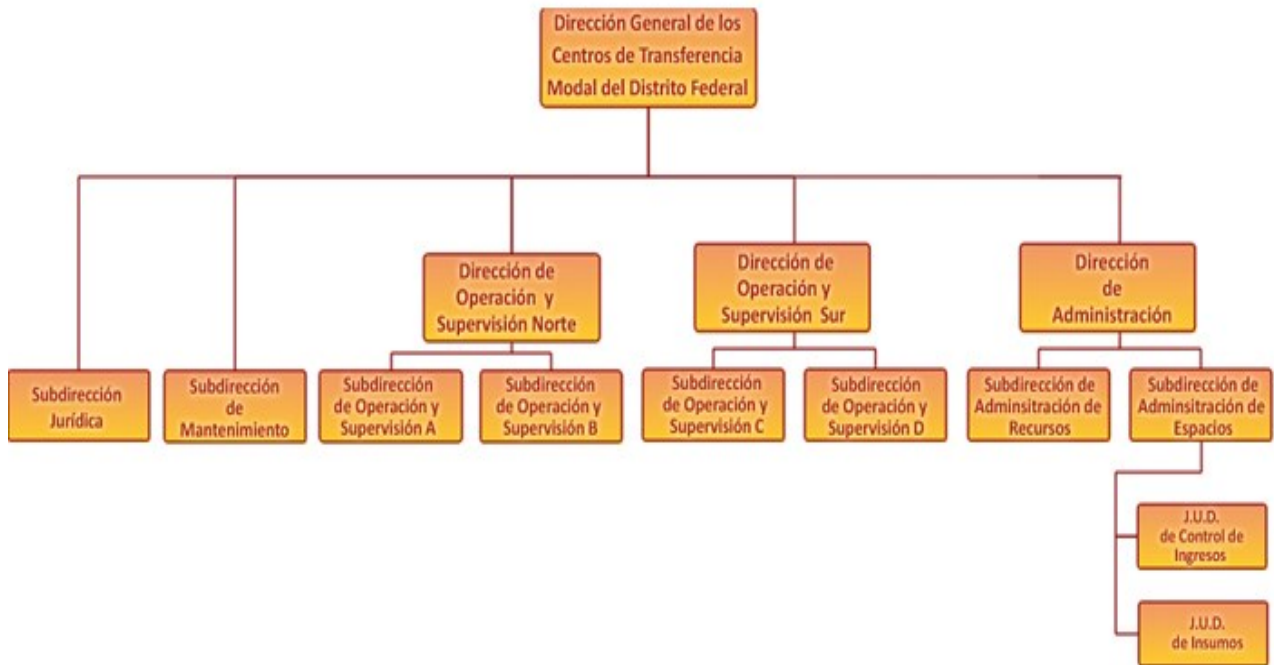
¹¹³ Ibíd.

¹¹⁴ Datos obtenidos http://www.setravi.df.gob.mx/wb/stv/datos_generales

3.3.5.7.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

En lo que respecta a la estructura organizacional, es preciso puntualizar que, de acuerdo a lo establecido en el artículo 122 ¹¹⁵ de la Constitución General de los Estados Unidos Mexicanos, la instancia del Distrito Federal encargada de regir actualmente a los CETRAM es la Oficialía Mayor, la cual es una dependencia de carácter desconcentrado. ¹¹⁶

A continuación se muestra el organigrama administrativo de la Dirección General de los Centros de Transferencia Modal del Distrito Federal:



- Fuente: Retomado de <http://www.cetram.df.gob.mx/eorganica/index.php>

¹¹⁵ Véase en la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 122 Base Tercera, donde se refiere que la Administración Pública local del Distrito Federal es la responsable.

¹¹⁶ Véase en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, Décima Séptima Época, 23 de Enero 2012, No: 1273, p.3.

3.3.6.- EL CENTRO DE TRANSFERENCIA MODAL DE INDIOS VERDES, CIV.

Este CETRAM se encuentra ubicado en la Avenida Insurgentes Norte y Avenida Ticomán, Colonia Residencial de Zacatenco, de la Delegación Gustavo A. Madero, en la Ciudad de México.

3.3.6.1.- EXTENSIÓN.

En un principio el CIV, en 2005, poseía una extensión de 108 mil metros cuadrados, pero debido a la construcción del Metro-bus su espacio se redujo a 64 mil metros cuadrados, es decir, se asignaron 44 mil metros cuadrados de su área al metro bus.

Lo anterior ha generado conflictos de espacios y aglomeraciones de unidades de transporte que se estacionan en los alrededores de la colonia Santa Isabel Tola, por lo que sus habitantes se encuentran inconformes por no tener ya espacios libres para sus vehículos en sus zonas de habitación.

Actualmente el CIV tiene una superficie en su Cuerpo Oriente de 22,157.92 metros cuadrados, distribuidos en 5 andenes y zonas de lanzadera.

El Cuerpo Poniente cuenta con una superficie de 42,557.05 metros cuadrados, distribuidos en 12 andenes y zonas de lanzadera.

3.3.6.2.- DISTRIBUCIÓN.

La infraestructura de los CETRAM está compuesta por el andén y arroyo, así como por equipamiento auxiliar: cobertizos, casetas de despacho, sanitarios, oficinas, sistema de iluminación, sistema de drenaje, contenedores de basura, etcétera.

3.3.6.3.- MANTENIMIENTO.

En lo que respecta al mantenimiento, éste se desarrolla de forma programada y dependiendo de las existencias de los materiales a utilizar. Asimismo se recibe apoyo de la Dirección General de Servicios Urbanos del Gobierno Central y de la Dirección General de Sistemas de Agua de la Ciudad de México.

3.3.6.4.- NÚMERO APROXIMADO DE BENEFICIARIOS.

Aproximadamente 850,000 usuarios en día hábil se benefician del CIV.

3.3.6.5.- OPERACIÓN DEL CIV.

Los horarios de operación del CIV son:

- De 05:00 a 24:00 horas de lunes a viernes,
- Sábados de 06:00 a 24:00 horas
- Domingos de 07:00 a 24:00 horas.

Se debe señalar que algunas rutas de transportes del Estado de México y taxis del Distrito Federal operan toda la noche.

El CIV cuenta con un Enlace Administrativo que distribuye las cargas de trabajo, con:

- Ocho (8) supervisores para el turno matutino, y
- Once (11) para el turno vespertino,

Teniendo horarios de supervisión de:

- Las 07:00 a las 21:00 horas, de lunes a viernes,
- De las 09:00 a las 20:00 horas los sábados y
- De 09:00 a 14:00 horas los domingos*

En relación a la operación existen dos clases de horarios:

- El primero, llamado horario de *máxima de manda u Horario pico*.
- El segundo, el horario denominado de *mínima demanda o valle*.

Dentro de los horarios de *máxima demanda* existen tres subdivisiones.

- El primer horario que es de 6:00 am - 10:00 am,
- El segundo de 13:00 pm – 15:00 pm,
- En tercero de 16:00 pm – 18:00 pm.

* Estos datos fueron proporcionados mediante una solicitud a través del Administrador del CETRAM de Indios Verdes, el C. Lic. Martín Tapia Gómez.

No obstante lo anterior se contempla un horario más, que no puede integrarse entre los descritos. Éste es el periodo de las 12:00 pm, que presenta una problemática mayor por la saturación de las líneas de acceso al CIV, a causa de la acumulación de unidades de transporte: autobuses, microbuses, taxis.

3.3.6.6.- SEGURIDAD PÚBLICA.

En cuanto a la seguridad del área el CIV cuenta con ocho, 8, elementos de la policía auxiliar. Éstos se encuentran permanentemente y son proporcionados por la Secretaria de Seguridad Publica.

Los Sectores de la Delegación números 4 y 6 llevan a cabo patrullajes en los alrededores del CIV con el objetivo de acudir a auxiliar a los usuarios ante las “eventualidades diarias”.¹¹⁷

Existen además 4 cámaras de vigilancia ubicadas en la zona poniente y 3 cámaras en la zona oriente, las cuales están activas las 24 horas, cuyas grabaciones poseen un margen de antigüedad de 7 días.

Esta medida fue establecida para ayudar a identificar a los posibles infractores de la ley en asaltos, riñas, abusos sexuales, etc., para ser remitidos a las autoridades correspondientes y hacer prevalecer la seguridad y bienestar de los usuarios.

Los mecanismos digitales se encuentran supervisados únicamente por la Secretaria de Seguridad Pública.

Así mismo, existen 8 elementos de la Policía Auxiliar, asignados por la Dirección Ejecutiva de Seguridad Pública de la Delegación Gustavo A. Madero, que realizan patrullajes por los sectores Lindavista y Quiroga.

¹¹⁷ Eventualidades diarias. Término utilizado por el Administrador de CETRAM de Indios Verdes.

En la actualidad, los lunes, miércoles y viernes se realiza un *Operativo Relámpago* con elementos de la S.S.P., en horarios de las 06:00 a las 08:00 horas, que consiste en la revisión de personas con actitud sospechosa y, según sea el caso, se procede a su disposición ante las autoridades, por falta administrativa, del fuero común o federal.

Es necesario resaltar que algunas empresas de transporte cuentan con elementos de seguridad privada para la revisión de usuarios que abordan las unidades con el fin de evitar asaltos en los trayectos.

Finalmente, el personal de supervisión del CIV asiste a los usuarios en múltiples casos, tales como: accidentes, asaltos, riñas, problemas por maltrato de los operadores, etcétera.

3.3.6.7.- LIMPIEZA.

En el CETRAM-IV, junto con la supervisión por parte de la Delegación G.A.M., realizan tareas de recolección de basura, que genera cuatro toneladas de basura diaria.

Gracias al Gobierno Central se instalaron ahí cinco islas de captación de residuos y desechos para aprovechar los recursos.

3.3.6.8.- ACTIVIDADES.

Entre las diversas actividades que se realizan en el CIV se encuentran, entre otras:

--Vialidad, -- limpieza, -- revisión de comercio, --instalación de luminarias,

--atención a las quejas de usuarios, -- coordinación con representantes de rutas y empresas

Respecto al comercio se tiene un cálculo aproximado de 1250 comerciantes, y el registro de 52 empresas que realizan operaciones dentro del sitio.

Actualmente están tratando de poner orden en el comercio interno mediante un programa establecido y aplicado por la subdirección de Zona.

Este programa se compone básicamente de tres acciones:

- el establecimiento del padrón de comerciantes,
- la liberación de zonas que afectan gravemente el tránsito peatonal,
- la limpieza y el mejoramiento del entorno urbano.

Por otra parte las actividades que llevan a cabo los trabajadores son las siguientes:

- Vigilar que sólo ingresen vehículos autorizados dentro del horario de servicio;
- Observar que los vehículos utilicen sólo los espacios y trayectos que les fueron asignados y autorizados en los CETRAM.
- Cuidar en los CETRAM que los conductores y usuarios respeten los sitios de ascenso y descenso de pasaje.
- Vigilar que en los CETRAM los conductores no entorpezcan con sus vehículos la circulación.
- Vigilar la aplicación de la frecuencia de salida de vehículos en los CETRAM.
- Verificar que el CETRAM opere en orden.
- Reportar al enlace cualquier irregularidad observada;
- Portar el vestuario distintivo y usar los implementos de apoyo.
- Dirigir sus labores a la vigilancia del tránsito y flujo vehicular de los servicios públicos de transporte.

CAPÍTULO IV.

ESTUDIO EMPÍRICO

INTRODUCCIÓN.

Este capítulo muestra el estudio realizado en el Centro de Transferencia Modal Indios Verdes, CIV, iniciando con la revisión de los tipos de estudio que plantea la Metodología de Investigación para definir el realizado con este trabajo como un Estudio Exploratorio.

El capítulo continúa con la discusión sobre los enfoques metodológicos, sea cuantitativo, sea cualitativo, sea mixto, que le sirve de sustento al realizado dentro de este trabajo, para encuadrarlo como un estudio exploratorio mixto.

Éste contiene tanto una breve encuesta a un número reducido de personas --lo que arroja datos de tipo cuantitativo-- como entrevistas a conocedores y expertos sobre el tema del transporte y, en particular, sobre el Centro Indios Verdes --de carácter cualitativo-- con miras a profundizar el conocimiento acerca de la operación y la administración del mismo. Esto se revisa en el punto 4.2.

Para ello se retoman las obras de Regina Jiménez Ottalengo y María Teresa Carreras-Zamacona (2002) *Metodología para la Investigación en Ciencias de lo Humano*. Universidad Panamericana. México., así como el libro de Roberto Hernández Sampieri y colaboradores (2006) *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. México. Ellos generaron textos sobre metodología de investigación en las Ciencias Sociales en los que se aborda la importancia de las etapas de la investigación para desarrollar un estudio válido y confiable. Con base en estos autores se explica la conveniencia de realizar en este caso un estudio mixto. En el punto 4.3 se presenta la descripción detallada de lo realizado en este estudio.

Termina este Capítulo --en el punto 4.4-- con el análisis de los resultados obtenidos gracias al estudio empírico realizado en el CIV.

4.1.- TIPO DE ESTUDIO.

Primeramente conviene diferenciar qué es método y qué es metodología.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española el método es el procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla. En otras palabras el método son los pasos que llevan un orden y que permiten demostrar la verdad sobre alguna cuestión de estudio.

El mismo Diccionario define la metodología como el conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal. Es decir, es la forma en que se elaborará una investigación.¹¹⁸

Por su parte Jiménez y Carreras detallan las características de la investigación científica y los tipos de investigación: teórico, monográfico, o eminentemente empírico.

Respecto a los tipos de investigación Hernández Sampieri et al describen la clasificación que presentan, basada en Dhanke, que se resume a continuación.

Los autores mencionan que en lugar de considerar tipos de investigación prefieren determinarlos según los alcances de la investigación, lo cual estructura y construye una serie de causalidades del alcance que un estudio puede poseer.

Establecen cuatro tipos de estudio, a saber:

- Exploratorios
- Descriptivos
- Correlacionales y
- Explicativos¹¹⁹

¹¹⁸ Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. 2001, p. 1499.

¹¹⁹ Hernández, Roberto et al. *Metodología de la Investigación*, México, MacGraw Hill. , 2006, p. 99.

4.1.1.- ESTUDIOS EXPLORATORIOS.

Se realizan con la finalidad de examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes y cuyo estudio puede ser enfocado desde otras nuevas perspectivas. Este tipo de investigaciones se inclinan a analizar fenómenos desconocidos o novedosos.

Los estudios exploratorios permiten familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos y, sobre todo, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular.

En pocas ocasiones poseen un fin en sí mismos, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambiente, contexto o situaciones de estudio, relaciones potenciales, entrevistas posibles, o establecen el tono de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas.

4.1.2.- ESTUDIOS DESCRIPTIVOS.

Este tipo de estudios permite especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En otras palabras, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes a investigar.

Los estudios descriptivos pueden seleccionar una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. En lo que respecta a su utilidad, permite mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. Los estudios descriptivos ofrecen la posibilidad de hacer predicciones aunque sean incipientes.

4.1.3.- ESTUDIOS CORRELACIONALES.

Éstos permiten responder a preguntas de investigación, por ejemplo: ¿aumenta la autoestima del paciente conforme transcurre una psicoterapia orientada a él?, o ¿a mayor variedad y autonomía en el trabajo corresponde mayor motivación intrínseca respecto de las tareas laborales?

La investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. La finalidad de estos estudios se enfoca en conocer la relación entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Finalmente su utilidad va dirigida a saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas. Sin embargo puede darse una correlación espuria, que es la aparente asociación de dos variables en una relación que no existe en realidad.

4.1.4.- ESTUDIOS EXPLICATIVOS.

Se centran en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. En otras palabras, este tipo de estudio pretende establecer las causas de los eventos o fenómenos que se estudian. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de los anteriores: exploración, descripción, y correlación o asociación; además que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.¹²⁰

4.1.5.- ESTE ESTUDIO.

En el caso de este trabajo se parte de la perspectiva del tipo de estudio empírico de carácter exploratorio.

¹²⁰ Hernández, Roberto. *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill, 2006, p. 99- 110.

Coincide con la perspectiva de estudiar algo relativamente desconocido: las condiciones de operación del CIV consideradas desde la opinión de sus usuarios. Lo que le otorga una aproximación novedosa.

También se basa en las características exploratorias en cuanto que se busca familiarizar con las circunstancias de operación y administración de una Central de transporte en la Ciudad de México, abriendo la posibilidad de investigaciones de mayor profundidad para confirmar o rebatir los datos y los resultados obtenidos en este estudio.

Éste a su vez permitirá que la indagación proporcione información inicial sobre las condiciones en la operación del paradero, para reconocer de manera preliminar las posibles relaciones conflictivas que puedan surgir en la misma, con la finalidad de establecer afirmaciones, sugerencias, o conclusiones sujetas a una investigación mayor cuando las posibilidades de tiempo y recursos así lo permitan.

Son diversos los trabajos desarrollados en materia del transporte urbano, pero es muy escasa la literatura acerca de centrales de interconexión como el CIV, además de que este tema permite ser abordado desde distintas perspectivas de investigación, sin embargo es pertinente realizar más estudios en relación con el transporte en la Ciudad de México debido a las condiciones --y a las modificaciones continuas-- en que deben trasladarse millones de pasajeros en los distintos medios dispuestos para ello.

En particular conviene revisar las políticas de gestión y la implementación de las mismas, en términos de eficiencia, comodidad, seguridad y temporalidad que implican. Esto es necesario, relevante y trascendente puesto que permitiría trazar una línea de estudio e investigación que se enfocaría a la adecuada estructuración administrativa del transporte en la Ciudad de México, así como a su seguimiento y supervisión continuos.

En el caso de este trabajo el estudio se realiza partiendo de una terminal o centro de transferencia: el CETRAM Indios Verdes, CETRAM IV, buscando promover y establecer procesos de reforma y modernización permanentes en las organizaciones y dependencias públicas del transporte urbano, de manera que logren cumplir con eficiencia la función de transportar rápida, segura y convenientemente a los usuarios.

Son tan relevantes las opiniones de los usuarios y las de los trabajadores como las de los funcionarios que toman parte en la operación y en la administración, la gestión y la evaluación del servicio, por lo que habría que reconocer la visión de diferentes actores involucrados.

Con ello también se abren perspectivas para otros estudios e investigaciones, generales y específicos, sobre el transporte público en otras ciudades, sean del ámbito nacional, sean del ámbito internacional, que logren tanto mayor y mejor gobernabilidad por parte de las autoridades, como mayores y mejores beneficios a la población que hace uso de los transportes públicos en las urbes, lo que redundaría en mejor calidad de vida en general para los habitantes.

Con la indagación planteada además se enriquecería la literatura dedicada a la administración o gestión pública y urbana, tanto de los medios de transporte en particular, como de la gestión en general, especialmente con la visión de la Nueva Gestión Pública, gracias a este estudio aplicado en las condiciones y el contexto de la Ciudad de México.

4.2.- ENFOQUE DEL ESTUDIO.

4.2.1.- ENFOQUES.

En el transcurso de la historia de la ciencia se han desarrollado diversas formas de pensamiento.

Ejemplos de ello son el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo, así como diversos marcos interpretativos tales como la etnografía y el constructivismo.

Desde la segunda mitad del siglo XX estas corrientes se han polarizado en dos enfoques principales o, en otras palabras, en tres formas de aproximación al conocimiento:

- el enfoque cualitativo
- el enfoque cuantitativo
- el enfoque mixto

Es necesario destacar que *Sampieri* et al puntualizan que tanto el enfoque cualitativo como el enfoque cuantitativo son paradigmas que se hayan en la investigación científica, los cuales permiten construir procesos determinados, estructurados, sistemáticos, empíricos, con la finalidad de generar un conocimiento.

De ello los autores, retomando a *Grinelli*, consideran que ambos enfoques utilizan cinco fases relacionadas entre sí:

- a) Llevan a cabo observación y evaluación.
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizada.
- c) Demuestran el grado en que las suspensiones o ideas tienen fundamento.
- d) Revisan nuevas observaciones y evaluación
- e) Para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas: incluso para generar otras.

De lo anterior, el investigador ideará la forma de conocer, calificar, evidenciar, observar y evaluar los diversos hechos, fenómenos y/o problemáticas que son estudiadas en las diferentes ramas de la ciencia.

A continuación se describirá de forma resumida cada uno de estos enfoques, sus características, diferencias o similitudes, y por otra parte se mencionará cómo ambos pueden formar una aplicación conjunta del proceso de estudio, que los autores describen con el nombre de enfoque integrado o multimodal, o sea *el enfoque mixto*.

Comparación de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación científica.

Características Cuantitativas	Procesos fundamentales del proceso general de investigación	Características Cualitativas
<ul style="list-style-type: none"> -Orientación hacia la descripción, predicción y explicación. -Específico y acotado. Dirigido a datos medibles u observables. -Rol fundamental -Justificación para el planteamiento de estudio y la necesidad del estudio -Instrumentos predeterminados. -Datos numéricos Número considerable de casos. -Análisis estadístico. -Descripción de tendencias, comparación de grupos o relación entre variables. -Comparación de resultados con predicciones y estudios previos. -Estándar y fijo. -Objetivo y sin tendencias. 	<p>Planteamiento del problema</p> <p style="text-align: center;">←————→</p> <p>Revisión de la literatura</p> <p style="text-align: center;">←————→</p> <p>Recolección de datos</p> <p style="text-align: center;">←————→</p> <p>Análisis de los datos</p> <p style="text-align: center;">←————→</p> <p>Reporte de resultados</p> <p style="text-align: center;">←————→</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Orientación hacia la exploración, la descripción, y el entendimiento. -General y amplio. -Dirigido a las experiencias de los participantes. -Rol secundario -Justificación para el planteamiento y la necesidad de estudio. -Los datos emergen poco a poco -Datos en texto o imagen. -Numeración relativamente pequeños casos. -Análisis de textos y material audiovisual -Desarrollo de temas. -Significado profundo de los resultados -Emergente y flexible. -Reflexivo y con aceptación de tendencias.

Fuente: Retomado Hernández, Roberto. *Metodología de la investigación*. 2006.p. 26

En términos generales, los dos enfoques emplean procesos cuidadosos, sistémicos y empíricos para generar conocimiento.

4.2.2.- CARACTERÍSTICAS.

Del Enfoque Cuantitativo

En el enfoque cuantitativo los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio de un estudio.

-La hipótesis se establece previamente, esto es, antes de recolectar y analizar datos.

-La recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos.

-La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible, evitando que afecten las tendencias del investigador u otras personas.

-Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso).

-En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo a una colectividad mayor.

-La meta principal de los estudios cuantitativos es la construcción y la demostración de teorías.

-El enfoque cuantitativo utiliza la lógica o razonamiento deductivo.

-La búsqueda cuantitativa ocurre en la realidad externa al individuo.

-Hay dos realidades: la primera consiste en las creencias, presuposiciones, y experiencias subjetivas de las personas. La segunda realidad es objetiva e independiente de las creencias que tengamos hacia ella.

-Cuando las investigaciones creíbles establezcan que la “realidad objetiva” es diferente de nuestras creencias, éstas deben modificarse o adaptarse a tal realidad.¹²¹

¹²¹ *Ibíd.* p. 27.

Del Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “paraguas”, en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Se utiliza en primer lugar para descubrir y refinar preguntas de investigación.

-En la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si la teoría es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría “consistente” con lo que se observa que ocurre, con frecuencia denominada “teoría fundamentada”.

-En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refiriéndose conforme recaban más datos o son un resultado de estudio.

-El enfoque se basa en métodos de recolección de los datos no estandarizados.

-No se efectúa una medición numérica, por lo tanto el análisis no es estadístico.

-La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

-El proceso de indagación cualitativa es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

-Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama “holístico”, porque se precisa de considerar el “todo”, sin reducirlo al estudio de sus partes.

-Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias.

-El enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información; mientras que el cualitativo pretende, de manera intencional, “acotar” la información.¹²²

¹²² *Ibíd.* p. 27

Ambos enfoques resultan muy valiosos y han realizado notables aportaciones al avance del conocimiento.

4.2.3.- VENTAJAS.

En cuanto a las bondades de cada enfoque cabe destacar que la investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos.

La investigación cuantitativa brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de los fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Por su parte la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y completo” de los fenómenos, así como flexibilidad.

Los métodos cuantitativos han sido lo más usados por las ciencias llamadas exactas o naturales. Los cualitativos se han empleado más bien en disciplinas humanísticas.¹²³

La investigación se define como “un conjunto de procesos sistémicos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”. Esta definición es válida tanto para el enfoque cuantitativo como para el cualitativo. Los dos enfoques constituyen un proceso que, a su vez, integra diversos procesos. *El proceso cuantitativo* es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, aunque podemos redefinir alguna fase. *El proceso cualitativo* es “en espiral” o circular, las etapas a realizar interactúan entre sí y no siguen una secuencia rigurosa.

¹²³ *Ibíd.* pp. 27-28.

En los dos procesos las técnicas de recolección de los datos pueden ser múltiples. Anteriormente al proceso cuantitativo se le equipara con el método científico. Hoy tanto el proceso cuantitativo como el cualitativo son considerados formas de hacer ciencia y producir conocimiento.¹²⁴

4.2.4.- EL ENFOQUE MIXTO.

En el siglo XX se dio una controversia entre dos enfoques para la investigación: el cuantitativo y cualitativo. Los defensores de cada uno argumentaron que el suyo es el más apropiado y fructífero para la investigación. La realidad es que estos dos enfoques son formas que han demostrado ser muy útiles para el desarrollo del conocimiento científico y ninguno es intrínsecamente mejor que otro.¹²⁵

Durante todo el siglo pasado se insistió en que ambos enfoques eran irreconciliables, opuestos, y que por consecuencia, era imposible mezclarlos. Pero en las últimas dos décadas un número creciente de autores en el campo de la metodología y de la investigación han propuesto la unión de ambos procesos en un mismo sitio, lo que se denomina el enfoque mixto.

Esta concepción se basa en la idea de que los procesos cuantitativo y cualitativo son únicamente “posibles elecciones” para enfrentar los problemas de investigación, más que paradigmas o posiciones epistemológicas.

Ante la posibilidad de fusionar ambos enfoques se han desarrollado varias posturas: fundamentalistas, separatistas, integradores y pragmáticos.

Con todo ello sin embargo se ha considerado que son cinco los factores más importantes que el investigador debe considerar para decidir qué enfoque le puede ayudar con un planteamiento del problema específico, a saber:

¹²⁴ Ibid. pp. 27-29.

¹²⁵ Ibid. pp. 27-29.

- 1) el enfoque que “armoniza” o se adapta más al planeamiento,
- 2) el que se “ajusta” mejor a las expectativas de los usuarios,
- 3) el enfoque con el que el investigador se “sienta más cómodo”,
- 4) el que el investigador considere racionalmente más apropiado para el planteamiento y
- 5) el enfoque en el que el investigador posea un mayor entrenamiento.¹²⁶

Relacionando lo anterior el enfoque mixto postula un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Tal enfoque posee sus propios retos que pueden ser superados con creatividad, conocimiento, voluntad y apertura.

La combinación entre los enfoques cuantitativo y cualitativo se puede dar en varios niveles. La mezcla puede ir desde cualificar datos cuantitativos y cuantificar datos cualitativos hasta incorporar ambos enfoques en un mismo estudio. Así, se puede desde generar un instrumento cuantitativo fundamentado en datos cualitativos, hasta combinarse categorías de información de recolección cualitativa, con datos continuos, en un análisis estadístico. También, las categorías cualitativas pueden emplearse en análisis correlacional o de regresión.

Los principales tipos de diseños mixtos son: diseños de dos etapas, diseños de enfoque dominante o principal, diseño en paralelo y diseños mixtos complejos.

Los diseños mixtos se fundamentan en el concepto de triangulación. Hay distintas clases de triangulación: de datos, métodos, investigadores, teorías, y disciplinas.

Para decidir qué diseño mixto habremos de implementar es necesario definir lo siguiente:

¹²⁶ Ibid. pp.29-36.

- La racionalización del diseño mixto,
- La decisión sobre qué instrumentos utilizaremos para recolectar los datos cuantitativos y cuáles para los datos cualitativos,
- Las prioridades de los datos cuantitativos y cualitativos, secuencia en la recolección y análisis de ambos tipos de datos.
- La forma como vamos a transformar, asociar y/o combinar tipos de datos distintos,
- Los métodos de análisis en cada proceso y etapa,
- La manera de presentar los resultados inherentes a cada enfoque.

Algunos de los parámetros desarrollados para evaluar un diseño mixto son:

- 1) rigor con que se respetan los métodos inherentes a cada enfoque,
- 2) adecuación con la cual el investigador empareja o ajusta los distintos métodos y enfoques al planteamiento del problema,
- 3) reconocimiento de las limitaciones de cada método y enfoque en el estudio,
- 4) explicación de coincidencias y diferencias en los resultados obtenidos por métodos distintos y
- 5) los propios elementos de cada método o enfoque.¹²⁷

El matrimonio cuantitativo-cualitativo puede ayudarnos a poner en práctica lecciones aprendidas en ambos enfoques, nos mantiene cerca del fenómeno estudiado, nos provee de un sentido de entendimiento más completo: una especie de “cubismo metodológico”.

El enfoque elegido debe depender más de lo que estemos tratando de hacer y de la naturaleza del fenómeno investigado, más que de aspectos filosóficos u ontológicos o de seguir a un paradigma en particular.¹²⁸

¹²⁷ Ibíd. pp. 797- 799.

¹²⁸ Ibíd. pp. 797- 799.

Con base en lo revisado anteriormente es que en este trabajo se realiza un estudio exploratorio, con enfoque mixto, para permitir combinar tanto elementos cuantitativos –contabilizando respuestas a entrevistas—con elementos cualitativos como la entrevista en profundidad con un administrador del CIV, para poder tener una adecuada línea en la investigación que ayudará a relacionar las utilidades de cada uno de los enfoques (cualitativo y cuantitativo), permitiendo el análisis de datos con fuentes escritas y oficiales que estén referidas a la operación del CIV.

Por otro lado se podrá elaborar un instrumento de entrevista para los usuarios y el personal de que dispone el CIV para atender al mismo, que permita recabar datos reales y opiniones, así como evidenciar los niveles de incidencia de las problemáticas que se atienden a diario en el paradero.

4.3.- DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO.

En este trabajo se analizan los componentes de las políticas, las acciones y las estrategias, así como la estructura, la organización y la gestión del Centro de Transferencia Modal de Indios Verdes, en la Delegación GAM, de la Ciudad de México, con el fin de identificar las áreas, las acciones y las rutinas que impiden desarrollar en forma óptima la realización de sus funciones y actividades.

Esta investigación se abordó, como se ha señalado, mediante un estudio empírico de enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) de carácter exploratorio y se utilizaron las técnicas de entrevista semi-estructurada y de encuesta, con objeto de recabar datos y opiniones personales orientadas al CIV. En lo que respecta al instrumento “*entrevista*”, utilizada para recabar información para efectos de esta investigación, estuvo orientada hacia dos tipos de sujetos, a saber:

- a) Administrador del CIV. Éste es el encargado del Centro de Transferencia Modal de pasajeros de Indios Verdes.

- b) Al Director General de los Centros de Transferencia Modal de Pasajeros del Distrito Federal. Éste es el encargado que designa el organismo desconcentrado, o sea la Oficialía Mayor, quien es el encargado de dirigir estos centros de conexión de transporte.
- c) En el caso de la encuesta ésta se orientó a los usuarios del paradero.

4.3.1.- ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR.

La entrevista al Administrador se orientó a evidenciar aspectos más detallados del CIV, con 12 cuestionamientos. A continuación se muestran las preguntas guía que se dirigieron al encargado del CIV.

- 1.- ¿Quién y cómo se organiza el CIV?
- 2.- ¿Existe algún enfoque administrativo para gestión de las actividades que realiza el CIV?
- 3.- ¿Por qué se designó el área de Indios Verdes para colocar un CETRAM?
- 4.- ¿Cuáles son los objetivos que se espera lograr con el CIV?
- 5.- ¿Cuáles son las principales políticas en el CIV?
- 6.- ¿Cómo opera el CIV respecto a las normas establecidas, se cumplen o no?
- 6.- ¿Por qué el CIV cedió parte de su terreno para la construcción del metrobús, sabiendo que esto repercutiría en la movilidad dentro del mismo?
- 7.- ¿Cuáles son las principales actividades que se desarrollan en el CIV?
- 8.- ¿Cuáles son las problemáticas más frecuentes dentro y alrededor del CIV?
- 9.- ¿Hay deficiencias en torno a la seguridad pública dentro y cerca del CIV?
- 10.- ¿Cuál es la participación de los usuarios y cómo se recogen sus opiniones acerca del tiempo, la facilidad, la movilidad y el gusto por el servicio del CIV?
- 11.- ¿Cómo influyen o qué papel tienen los distintos actores, como los choferes, los comerciantes ambulantes y los servidores administrativos en el CIV?
- 12.- ¿Qué se puede hacer para mejorar la operación del CIV, considerando el no contar con espacio suficiente, la falta de señalamientos, los límites entre andenes, las zonas de entrada y salida de autos, autobuses y taxis, así como los comerciantes ambulantes?

(Cuestionario previamente formulado para entrevista al administrador del CIV.)

La entrevista dirigida al C. Tapia Gómez, el administrador del CIV, se realizó el día 31 del mes julio del año en curso. A éste ya se le había solicitado una entrevista previa mucho antes de la efectuada y gracias a ello las preguntas que se contemplaron para el mismo sólo reafirmaron datos que se habían solicitado anteriormente, referentes al CIV, que fueron proporcionados por el mismo administrador.

4.3.2.- ENTREVISTA AL DIRECTOR.

En lo que se refiere a la entrevista dirigida al *Director*, ésta no pudo efectuarse debido a la falta de disponibilidad del encargado de esta área, razón por la cual se omitió la realización de la misma.

4.3.3.- ENCUESTA AL USUARIO.

La aplicación de la encuesta a los *usuarios* tuvo lugar el día 24 de julio del 2013, interrogando al usuario en lo que éste esperaba para abordar su medio de transporte, y en la mayoría de los casos el usuario accedió a contestar.

Encuesta al usuario

Por lo que respecta al usuario, se aplicó la siguiente encuesta:

1.- OCUPACIÓN:	EDAD:	GÉNERO:	
a) Estudia	10 A 19 _____	Mujer _____	
b) Trabaja	20 A 39 _____		
c) Otros	40 A 59 _____	Hombre _____	
d) Casa	60 O + _____		

2.-¿Cuántas veces al día visita o transita por el paradero de Indios Verdes*?

- a) 1 a 2 veces
- b) 3 a 4 veces
- c) 5 a 6 veces

3.- ¿Qué tipo de transporte utiliza con más frecuencia dentro del paradero?

- a) microbús /autobús.
- b) Combi
- c) taxi.
- d) metro.
- e) metrobús.

* Paradero de Indios verdes, es el nombre que popularmente se le asignó al Centro de Transferencia Modal de Indios Verdes.

4.- ¿Cuánto tiempo tiene que esperar a que la unidad de transporte que aborda salga del paradero de Indios Verdes?

- a) 3 a 5 min.
- b) 5 a 10 min.
- c) 15 a 20 min.
- d) 20 a más.

5.- ¿Ubica al personal que el paradero de Indios Verdes dispone para supervisar la vialidad y atender y auxiliar a los usuarios por alguna anomalía?

- a) Sí
- b) No
- c) No sabía que existían los operadores.

6.- ¿Cuáles son los problemas que ha tenido en este paradero?

7.- ¿Se le complica trasladarse dentro del paradero de Indios Verdes?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

8.- ¿Usted ha sufrido algún tipo de agresión dentro del paradero de Indios Verdes?

- a) Asalto
- b) Confrontación con los operadores de transporte del lugar
- c) Confrontación con otros usuarios – personas.
- d) Atropello
- e) Otro: _____

9.- ¿Lo reportó a algún operador del paradero de Indios Verdes y/o acudió al punto administrativo del mismo para solicitar ayuda?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

10.- En la escala de 1 al 10 ¿Qué calificación le asignaría a las siguientes condiciones en las que se encuentra este paradero?

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 10.1.- Limpieza_____ | 10.2.- Seguridad_____ | 10.3.- Acceso_____ |
| 10.4.- Movilidad_____ | 10.5.- Respeto_____ | 10.6.- Discapacidad__ |
| 10.7.- Comodidad_____ | 10.8.- Libertad_____ | 10.9.- Tiempo_____ |

10.10.-En general u otra opinión que quiera dar sobre este paradero:

GRACIAS POR SU OPINIÓN.

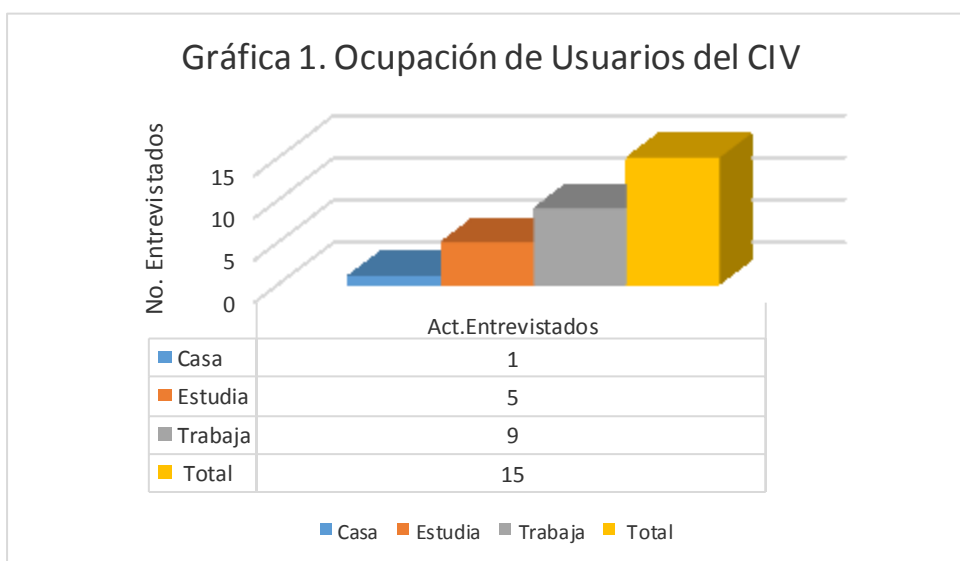
4.4.- ANÁLISIS DE RESULTADOS.

A continuación se muestran los datos, concentrados en gráficas y tablas, de la aplicación de la encuesta diseñada a los 15 usuarios del CIV, con el fin de explorar la realidad actual de su operación, relacionados con la información proporcionada en la entrevista realizada al administrador encargado del área, el Lic. Tapia Gómez. En este apartado se anexan gráficos que buscan ilustrar los datos específicos recopilados en las entrevistas con los usuarios.

1.- Ocupación de los Usuarios.

En un primer momento se había mencionado que al Centro de Transferencia Modal de Pasajeros de Indios Verdes asistía un aproximado de 850 mil usuarios, pero en una segunda entrevista realizada al Administrador del CIV éste proporcionó una nueva cifra que oscila en alrededor de 950 mil usuarios.

A continuación en la Gráfica 1, *Ocupación de los usuarios*, se muestra el nivel de incidencia de la ocupación de los usuarios que acceden al CIV.



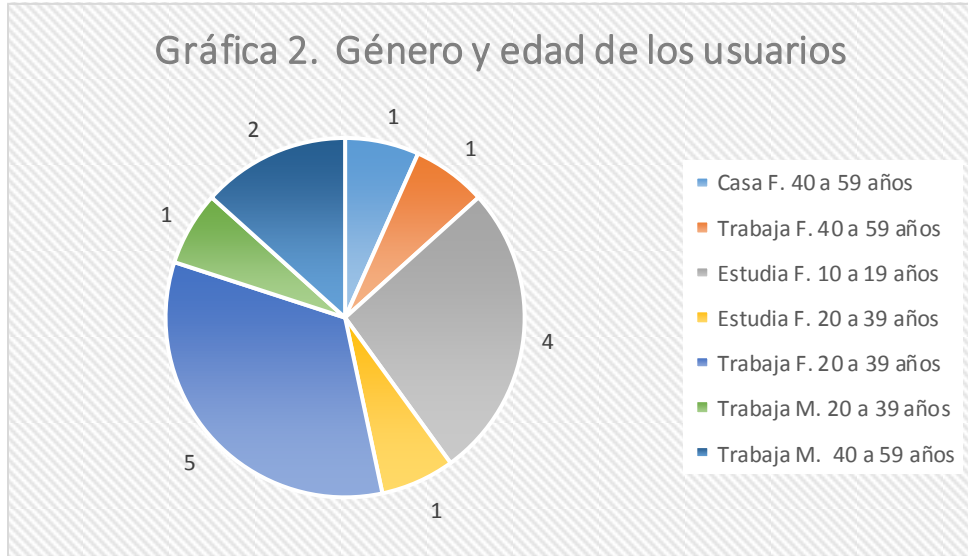
Fuente: Tabla y gráfica elaboración propia.

En la Gráfica 1 se puede observar que del total de las personas entrevistadas (15), la mayoría de los ciudadanos que accede al paradero se encuentran dentro de la fuerza laboral (9) con la finalidad de contar con un ingreso económico fijo para solventar sus necesidades. Un menor porcentaje (5) se dedica al estudio y por último un mínimo (1) se dedica al hogar. Esto podría decir que la mayor parte de la población que hace uso del CIV es activa laboralmente, puesto que sólo un menor porcentaje se dedica a las actividades del hogar.

2.- Edad y Género de los usuarios.

Por otro lado en la *Gráfica 2, Género y edad de los usuarios*, se puede observar que el rango dominante de las personas activas laboralmente que acuden al CIV pertenece al género femenino, y está mayoritariamente dentro del rango de edad de 20 a 39 años, seguido del rango de 40 a 59 años. En lo que respecta al género masculino éste se encuentra dentro del rango 40 a 59 años, seguido del rango de 20 a 39 años. Es posible considerar que un gran porcentaje de los usuarios que accede al CIV se encuentra en la fuerza de trabajo, por lo cual ha dejado de ser un “*simple usuario*” que transita dentro del paradero, para ser ahora un(a) trabajador(a) que hace uso de una herramienta de transbordo para cumplir su labor social.

A continuación se muestra la *Gráfica 2*, donde se puede visualizar la tendencia del género y edad de los usuarios que se concentran en el CIV.

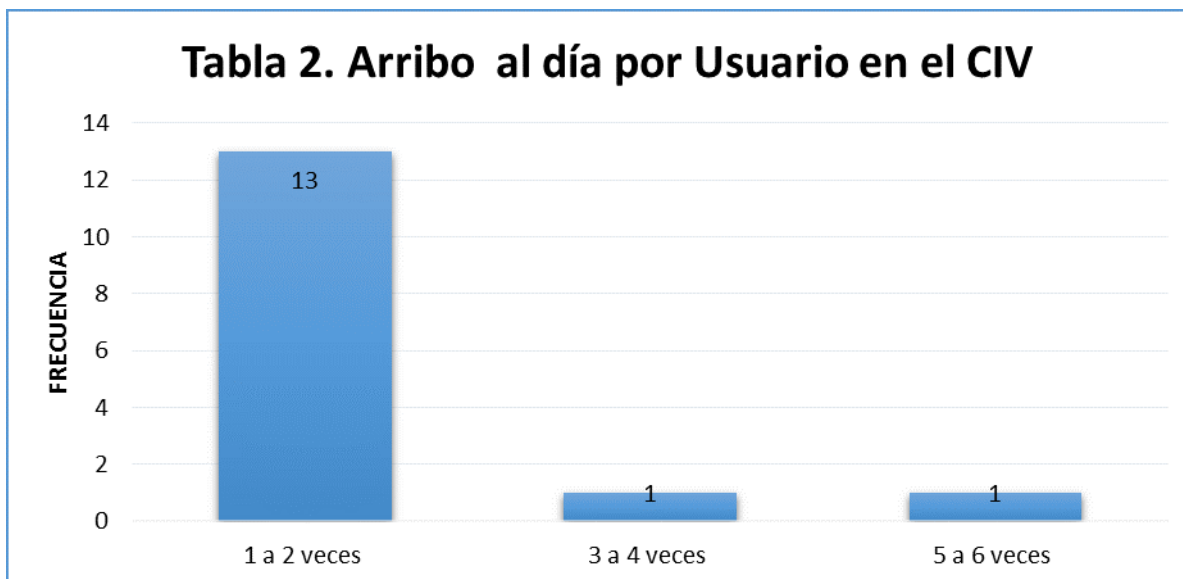


Fuente: Gráfica de elaboración propia.

No obstante, lo esencial que aportan estos datos es que puede haber un alto porcentaje de mujeres que usan el Centro, para quienes habría que considerar servicios y facilidades especiales, y que la gran mayoría de los usuarios necesita transitar, ascender y descender dentro del paradero para poder continuar con su destino (trabajo, escuela, oficina, etc.). Con ello estos datos permiten tener una aproximación del perfil de los usuarios que se concentran a diario en el CIV.

3.- Nivel de Incidencia.

Este aspecto hace referencia a la frecuencia con la cual los usuarios transitan a diario por el paradero. Como se observa, de los 15 usuarios encuestados 14 acceden o transitan de 1 a 2 veces por día al paradero, por otro lado, 1 usuario realiza de 3 a 4 arribos y por último 1 usuario accede de 5 a 6 veces.



Fuente: Tabla de Elaboración propia

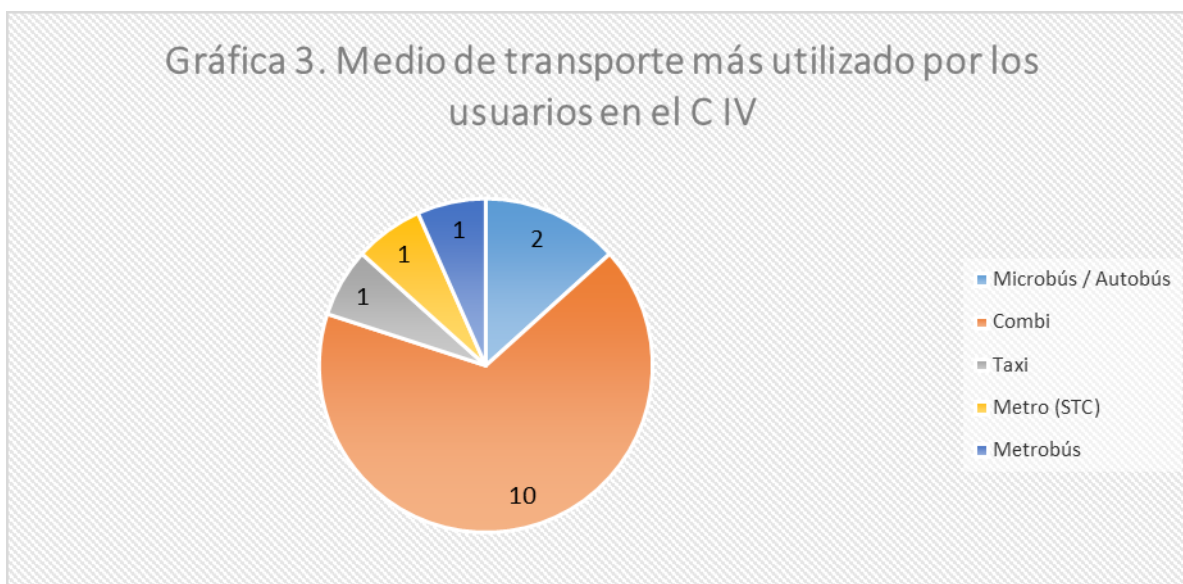
Es necesario destacar que el arribo de los beneficiarios del CIV no puede calcularse de una forma precisa debido a la existencia de las eventualidades que cada uno de los usuarios pueda padecer: emergencias, accidentes, etcétera, pero el reincidir en el uso del CIV podría plantear el ofrecimiento de facilidades o descuentos a dichos usuarios o usuarias.

De los aspectos antes mencionados: Ocupación de los usuarios, Género y Edad, Nivel de Incidencia y Arribo del Usuario al día en el CIV, y de lo reportado por el administrador en las entrevistas se puede considerar lo siguiente:

- El usuario es nombrado “Cliente”, es decir se le confiere la capacidad de comprador de bienes y servicios.
- El *cliente* es el principal motor de las actividades dentro del paradero, contando el comercio presente en el Centro, a los transportistas y a los mismos trabajadores de esta área.
- Los usuarios transitan en el CIV por motivo de necesidad de traslado para poder llegar a sus destinos y para cumplir su labor dentro de la sociedad.
- El grado de incidencia de los usuarios que pertenecen a la fuerza de trabajo se incrementa considerablemente con respecto a otras actividades.

4. Grado de Incidencia de medio de transporte.

Este aspecto destaca la tendencia del medio de transporte más utilizado por los usuarios para continuar su traslado y poder llegar a sus destinos. (Gráfica 3)



Fuente: Gráfica elaboración propia.

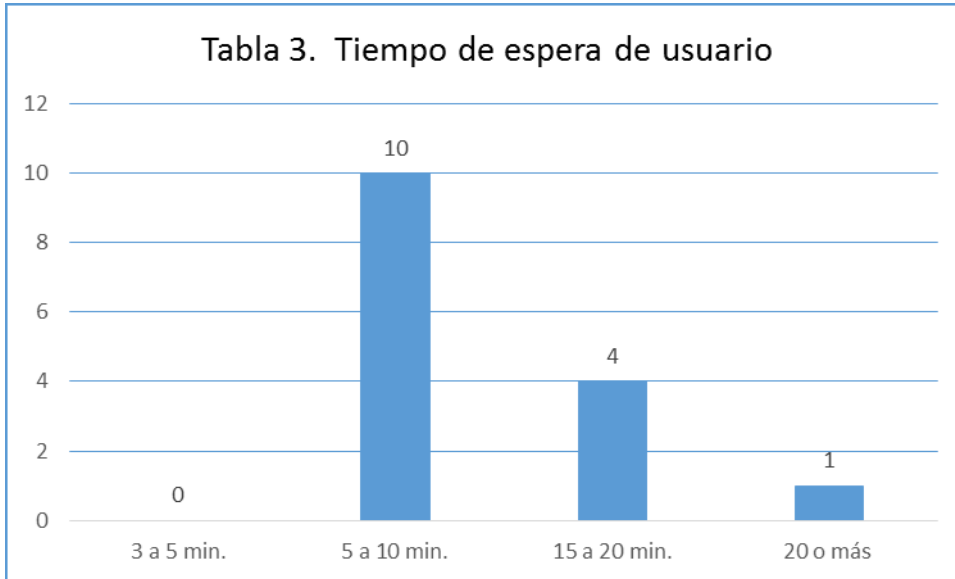
De lo anterior se podría considerar –a reserva de un estudio más amplio– que el medio de transporte más utilizado por los usuarios corresponde a la *combi*, en segundo lugar está el *microbús/autobús*, en tercer sitio el *metro*, seguido del medio de transporte *taxi* y en último lugar el *metrobús*.

Sin embargo, debe destacarse que los usuarios a los cuales se les aplicó la encuesta señalaron que, dependiendo del tránsito que pueda existir durante el trayecto hacia su destino, optan por utilizar más de un medio de transporte. Es decir, la demora para poder llegar a su destino involucra que el usuario considere utilizar otro tipo de transporte a fin de que pueda llegar a tiempo a su empleo, escuela, oficina, negocio, etcétera.

Con base en lo anterior se podrían revisar las condiciones de transbordo para los usuarios, que presentan severas dificultades para la movilidad de los mismos, de tal modo que se generen accesos más seguros y eficientes para ellos.

5.- Tiempo de Espera.

Este aspecto está orientado a estimar el tiempo que los usuarios deben esperar para que la unidad que abordan pueda salir del CIV. (Véase Tabla 3).



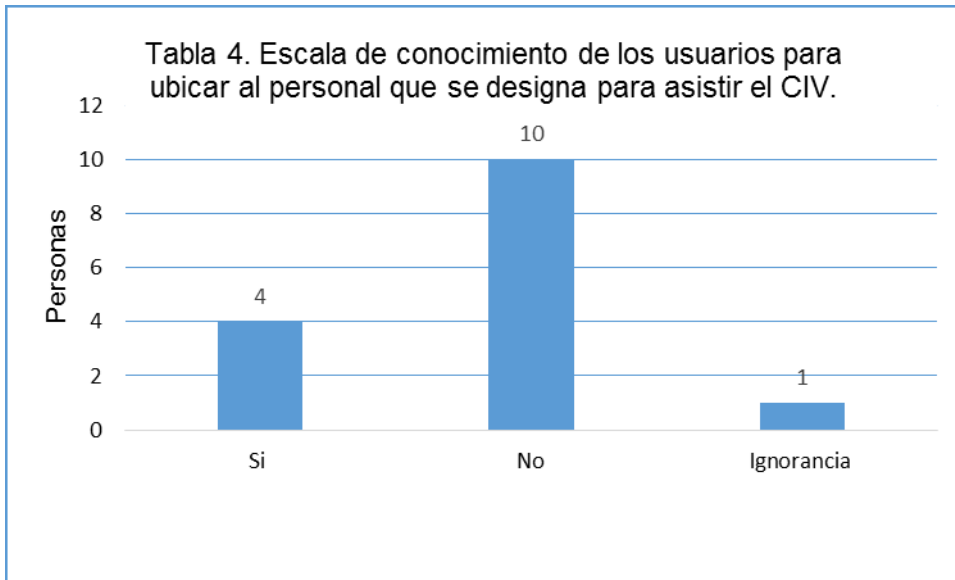
Fuente: Tabla de elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, puede comentarse que el tiempo que se estima para que la unidad que el usuario abordó salga del interior del CIV corresponde a un lapso de 5 a 10 minutos, en segundo lugar de 15 a 20 minutos y finalmente de 20 a más minutos de espera.

Dado que se realizó una exploración sólo a 15 personas en la Tabla 3 se observa un dato más, esto es debido a que uno de los usuarios manifestó que las unidades demoran en llegar al lugar designado para poder abordarlo, en este caso la combi, por lo cual se estimó un lapso de espera de 5 a 10 minutos, y es por ello que en la gráfica existan datos de 16 respuestas.

6.- Ubicación del Personal del CIV.

Este punto se centra en determinar si los usuarios tienen la noción o conocimiento del personal que el CIV pone a su disposición para realizar las actividades de supervisión, de operación, de asistencia a los usuarios, etcétera.



Fuente: Tabla de elaboración propia.

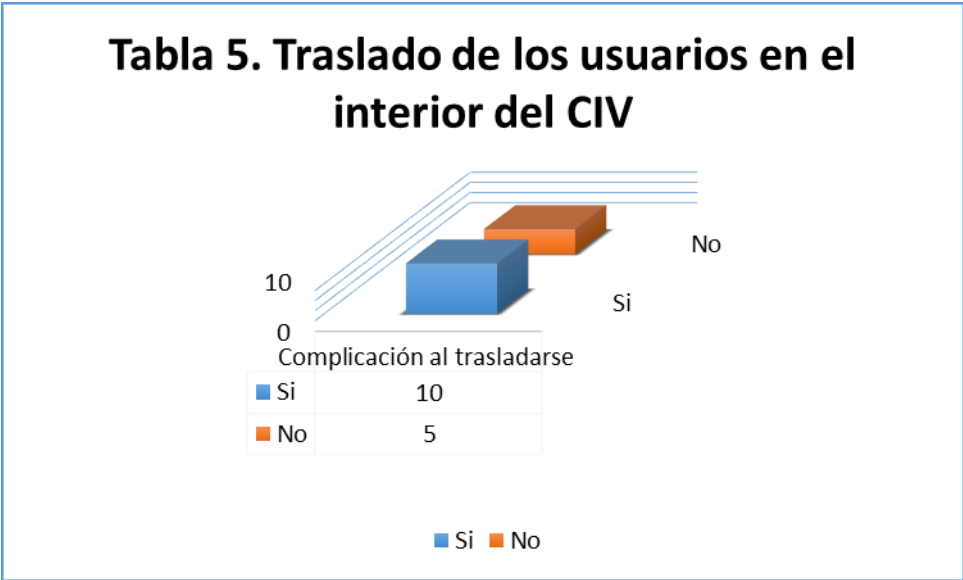
En la Tabla 4 se observa que 4 de cada 15 personas sí pueden ubicar al personal con el que el CIV cuenta para realizar sus operaciones, pero 10 de cada 15 personas no consideran relevante ubicar al personal y 1 de 15 personas ignoran la presencia del mismo.

El administrador argumentó en este sentido que los operadores de las unidades no respetan la política de uso del uniforme, es decir, el paradero incorporó una política de uso de uniforme con la finalidad de que el usuario pueda identificar a los operadores, así como al resto del personal, que se encuentra al servicio de los usuarios en el CIV, pero esa disposición parece no ser respetada por el personal.

También mencionó que la medida para hacer frente a este problema por la falta de uso del uniforme es la sanción del operador junto con su unidad, es decir, que a la unidad y al operador se les limita la realización de transportar pasaje por un tiempo determinado, ello para obligar a que cumplan con el requisito de usar el uniforme. De ello se puede inferir que hay falta de disciplina por parte de los operadores ante las autoridades (supervisores y administrador) del CIV.

En la entrevista que se realizó al administrador éste informó que el *usuario* casi no tiene comunicación con el personal del Centro debido a que ambos se encuentran limitados en *tiempo*. Es decir, tanto los usuarios como los operadores cuentan con poco tiempo para poder realizar su traslado hacia otro sitio de la ciudad, lo que se encuentra directamente relacionado con un horario establecido para unos y otros, y que debe cumplirse por ambos para poder organizar sus actividades respectivas.

7.- Complicación de traslado en el interior del CIV.



Fuente: Tabla de elaboración propia

Como se puede apreciar en la *Tabla 5. Traslado de usuarios en el interior del CIV*, 10 de cada 15 usuarios consideran que su tránsito por el interior del paradero es complicado, esto en razón de que existe muy poco espacio entre los andenes para arribar a las unidades, dificultado también por:

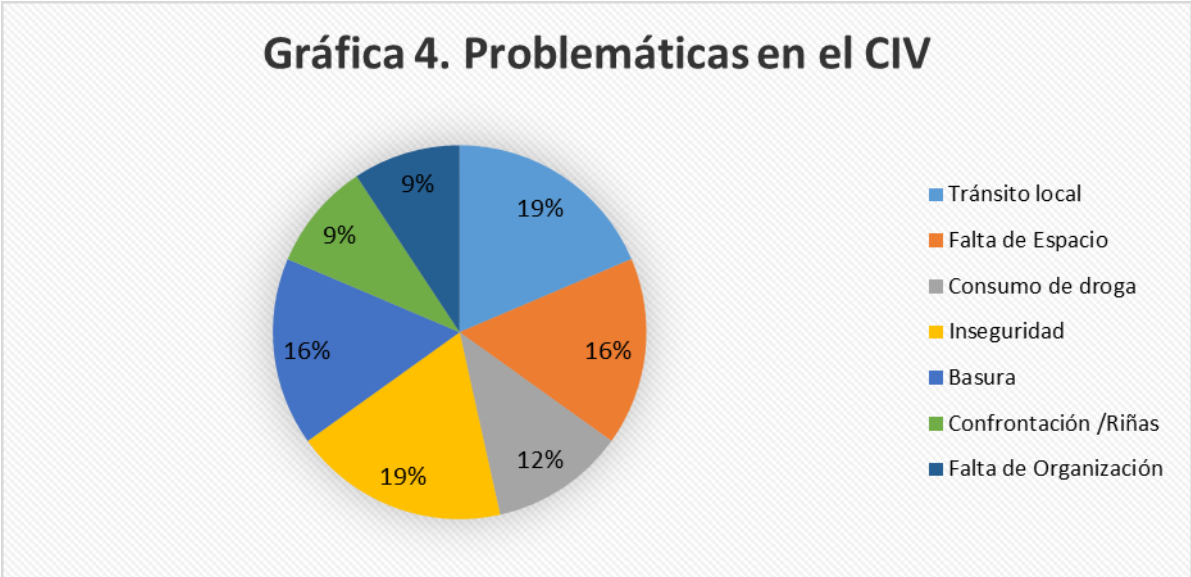
- los puestos de comida (comerciantes y el ambulante),
- la alta concentración de los mismos usuarios que arriban a este punto de movilidad,
- la saturación de las líneas de acceso a los medios de transporte por las mismas unidades.

Ello obliga a que los usuarios tengan que desplazarse entre los pequeños espacios que existen en el área, o que tengan que cruzar entre las mismas unidades, o adelantarse al paso de las mismas para poder llegar al sitio de arribo de su medio de transporte.

Por otro lado a 5 de 15 usuarios, la tercera parte, no se les dificulta su traslado dentro del CIV. Esto es debido a que estos usuarios se acostumbraron a la forma de traslado complicada en este sitio.

8.- Problemas.

En la gráfica sobre las *Problemáticas en el CIV*, se pueden reconocer las anomalías más frecuentes que se presentan en el paradero.



Fuente: Gráfica de elaboración propia

Los usuarios entrevistados determinaron de cierta forma la problemática que han observado en su tránsito y durante su estancia en el CIV. Los problemas señalados por los encuestados son:

- 1) Inseguridad,
- 2) Tránsito local y tráfico,
- 3) Falta de espacio,
- 4) Consumo de droga
- 5) Basura,
- 6) Confrontaciones o peleas,
- 7) Falta de organización.

El administrador del CIV, al preguntarle sobre los principales problemas en el Centro, se refirió a los siguientes problemas.

1.- Inseguridad y asaltos.

Las zonas con más índice de asaltos antes de arribar al paradero son Tultepec, El Gallito y El Froten, que son estaciones o paradas en la carretera México- Pachuca. Señaló que son los mismos usuarios los que han notificado al administrador este tipo de circunstancias.

El administrador también mencionó que existen 12 elementos policíacos por turno, y que en suma son 37 miembros de la Policía Bancaria, el Sector Lindavista y la Policía del Transporte, que fueron incorporados desde el 16 de Octubre del 2012. Indicó que hasta la fecha se han tenido reportes de 958 remisiones, 858 faltas administrativas y 60 averiguaciones previas: asaltos a usuarios, faltas a la integridad de las mujeres que transitan en el CIV, y riñas, entre otros. También argumenta que existe presencia continua de operativos realizados por la Policía del Transporte Público, tales como:

- A) Operativo Escudo. Consiste en revisar a sujetos con actitud sospechosa, para inhibir los actos delictivos (asaltos a usuario, transporte, etc.).
- B) Alcohólmetero. Consiste en revisar a los automovilistas y operadores de las unidades para evitar que conduzcan las unidades en estado de ebriedad y prevenir accidentes automovilísticos.

2.-Comerciantes.

Este problema incluye cuatro cuestiones, a saber:

- a) el ambulante,
- b) la reducción de espacios, a pesar de la designación de áreas específicas para el comercio y, por ello:
- c) el difícil tránsito en el interior del paradero y
- d) la generación de basura por los mismos puestos.

Es necesario destacar la mención del administrador Tapia Gómez al decir que el paradero cuenta con 9 núcleos de contenedores de basura, y tres contenedores con la clasificación de orgánico, inorgánico y plásticos o depósitos de residuos asignados.

3.-Infraestructura.

Propone que se diseñen estructuras de techos semi-circulares (domos) para evitar que sean ocupadas como lugares donde las personas puedan “arrojar” basura.

4.-Indigencia.

El administrador mencionó que a las personas que se les identifica como indigentes en zona de calle se les invita a que ingresen a un albergue, pero debido a que esta decisión sólo le compete a la persona en la mayoría de los casos no acceden a la invitación y el administrador no cuenta con las facultades para determinar su permanencia en el interior del CIV.

5.-Desasolver el alcantarillado.

De acuerdo con el administrador esta actividad se lleva a cabo por autoridades de la Delegación, la cual tiene identificados los puntos conflictivos de la zona, lo que permitiría una pronta atención, pero sin embargo eso no es realizado.

6.- Desinterés.

Por último el administrador destacó que existe una conducta de desinterés por parte de los *usuarios* cuando éstos podrían hacer algún tipo de denuncia por motivo de asalto, es decir, que son los mimos *usuarios* quienes deciden *no* denunciar este tipo de actos delictivos, o no se presentan a ratificar la denuncia.

El administrador menciona que los usuarios pueden presentar esta conducta para evitar amenazas por parte de los delincuentes, desconfianza en las mismas autoridades y/o presunta relación de las autoridades con la delincuencia que opera en el interior o los alrededores del paradero.

7.- Anomalías más frecuentes en el CIV.

En la siguiente Tabla 6 se evidencia que del total de los usuarios entrevistados 13 han sufrido algún abuso y sólo 2 aún no han tenido ningún tipo de altercado.

En la Tabla 6.1 se observa un conteo de los abusos más frecuentes que los usuarios han tenido que padecer cuando se encuentran en el paradero: confrontación con los operadores de las unidades, carencia de respeto por el lugar en la fila al esperar para abordar la unidad, la confrontación con otros usuarios y por último el asalto.

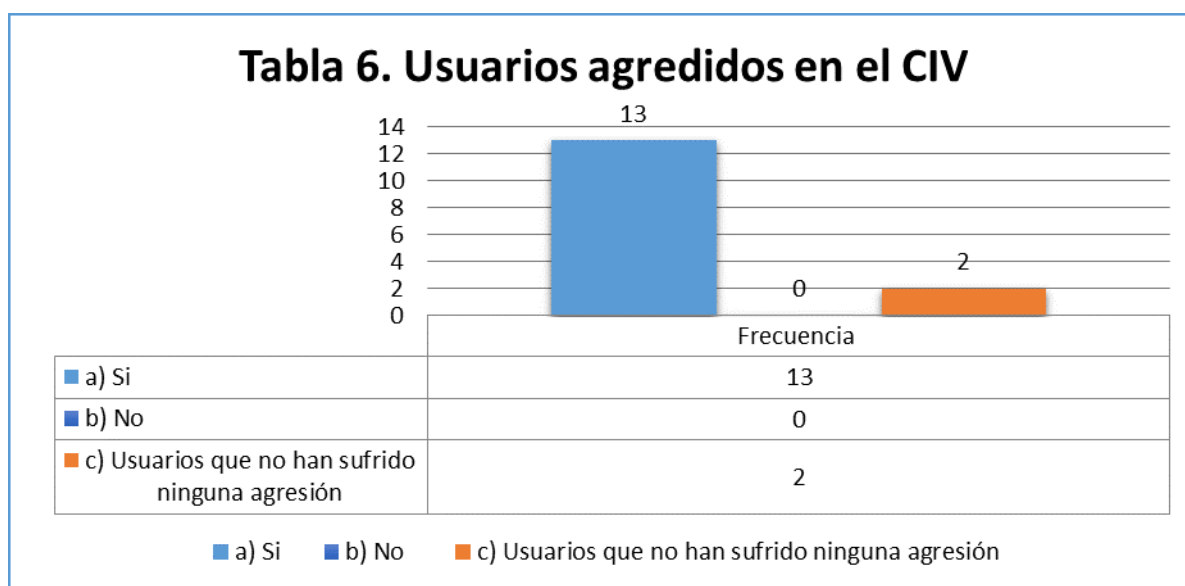
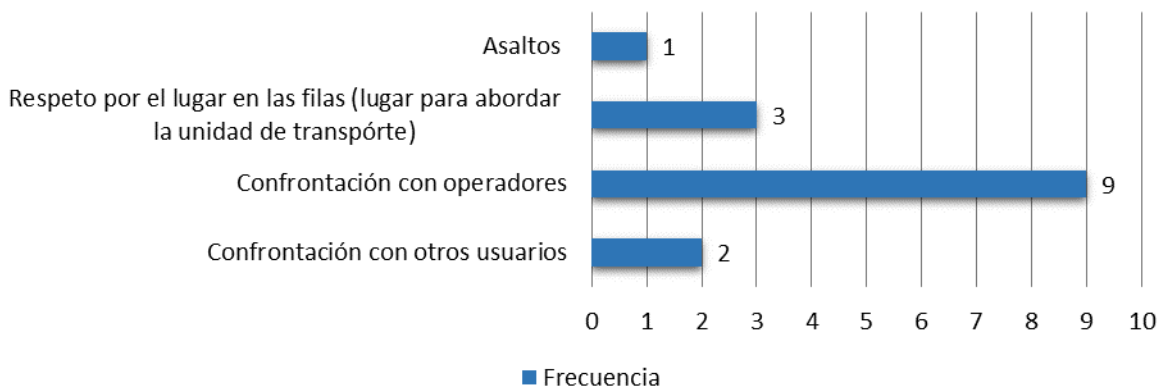


Tabla 6.1 Agresiones hacia los usuarios en el CIV



Fuente: Tablas de elaboración propia.

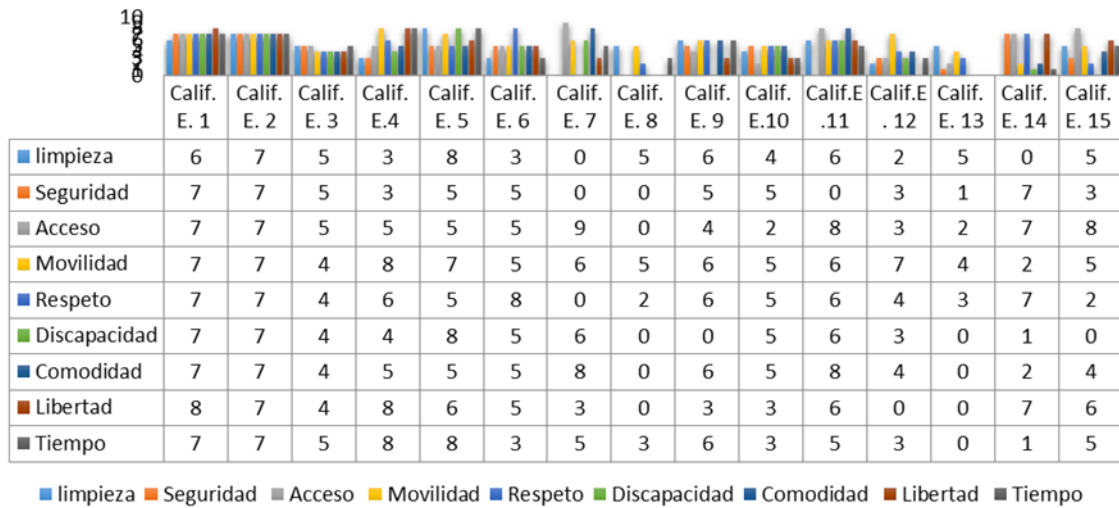
Finalmente el C. Tapia Gómez resaltó que en la mayoría de los casos el *usuario* no participa en el fomento de la denuncia de algún tipo de agresión debido a la falta de tiempo del mismo usuario o a la desconfianza hacia las autoridades, por lo cual el grado de las acciones conflictivas que se presentan en el CIV ha tenido un incremento.

Señaló que por lo general los usuarios se acostumbran a este tipo de circunstancias, obteniendo así una imagen de incompetencia por parte de las autoridades para resolver estas cuestiones.

CALIFICACIONES DEL CIV

Este estudio se orientó también a determinar la calificación que los usuarios dan a los aspectos de limpieza, seguridad, acceso, movilidad, respeto, atención a la discapacidad, comodidad, libertad, tiempo y visión general del paradero. (Véase la Tabla 7. *Calificación general de los aspectos en el interior del CIV*).

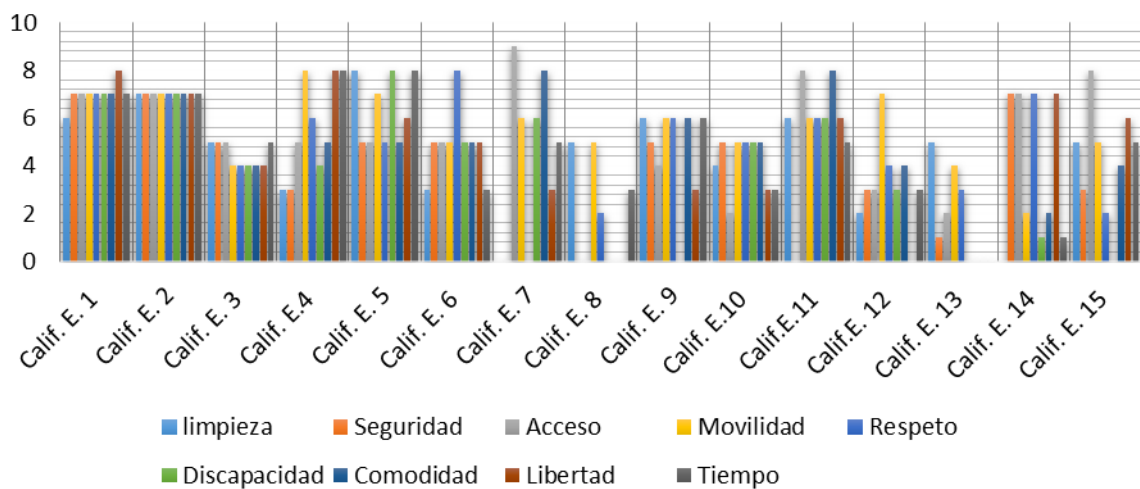
Tabla 7. Calificación general de los aspectos del interior del CIV.



Fuente: Tabla de elaboración propia

En la *Tabla 7.1 Calificación general de los aspectos en el interior del CIV*, se puede observar la calificación otorgada por los usuarios a cada uno de los aspectos considerados importantes para determinar la adecuación de las condiciones del CIV.

Tabla 7.1 Calificación general de los aspectos del interior del CIV.



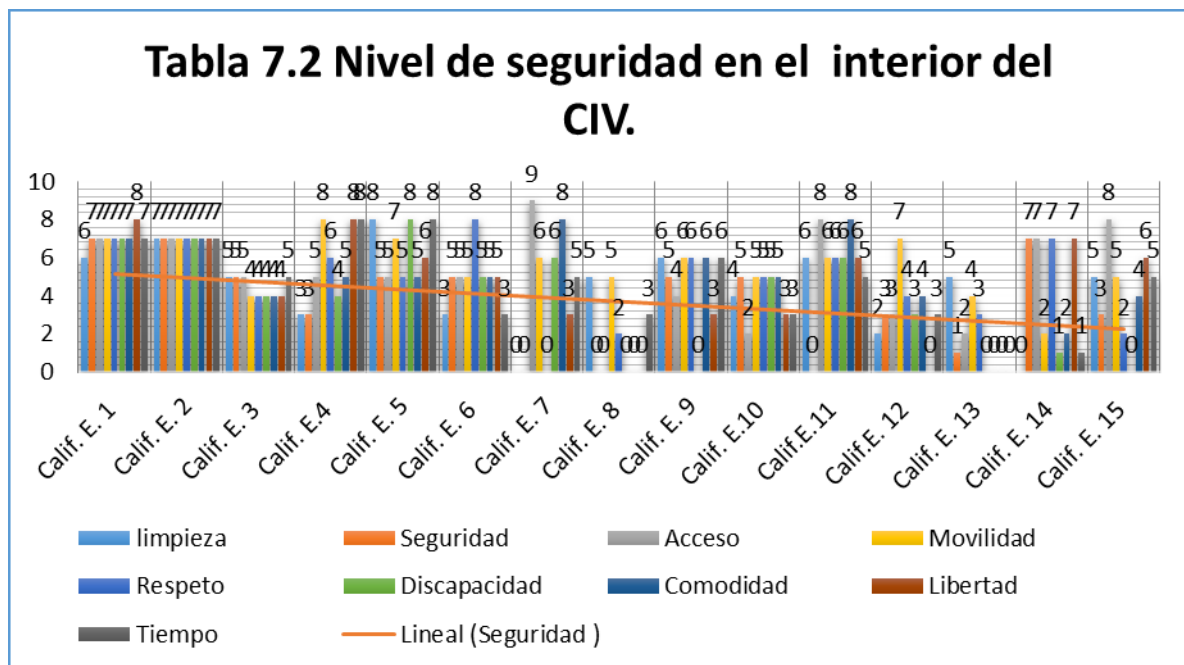
Fuente: Tabla de elaboración propia.

Es necesario destacar que existe el valor de 0 debido a que varios de los usuarios encuestados consideraron que ese valor es el más próximo para calificar algún aspecto dentro del CIV.

Al observar por separado cada uno de las condiciones consideradas y las calificaciones otorgadas por los usuarios encuestados se puede determinar lo siguiente.

■ Inseguridad. (Véase Tabla 7.2 Nivel de inseguridad en el interior del CIV).

Se trazó la línea del aspecto de inseguridad, en la cual se visualiza la pendiente negativa del rango de 5 a 2, es decir en este punto la opinión de los usuarios es que el grado de seguridad es muy bajo y de ello se puede derivar que la vigilancia en el CIV es deficiente.

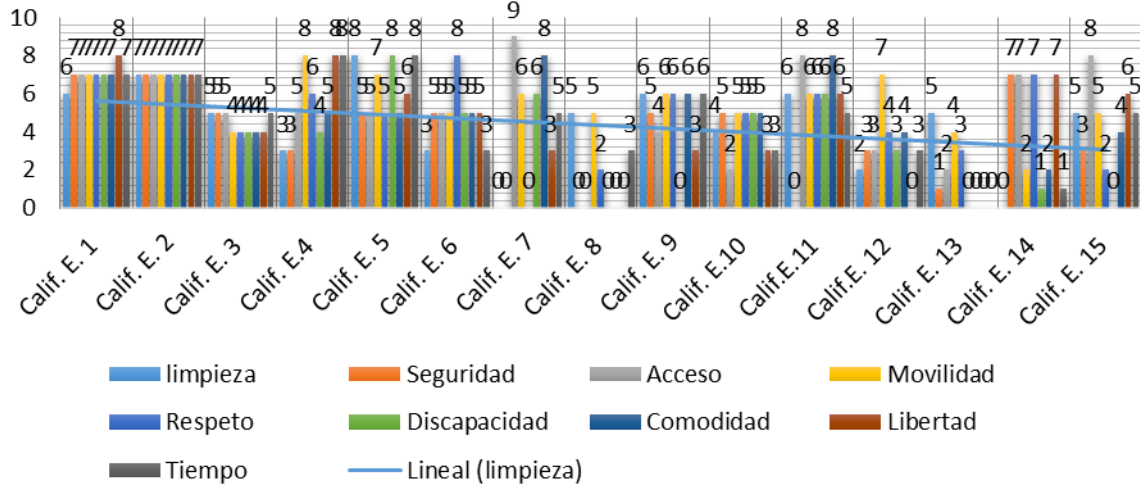


Fuente: Tabla de elaboración propia.

■ Limpieza (Véase Tabla 7.3 Nivel de limpieza en el interior del CIV).

Se muestra la línea de la calificación otorgada a la limpieza, la cual se encuentra en los rangos de 6 a 2, por lo que se concluye que se carece de un nivel eficiente de limpieza en el paradero.

Tabla 7.3 Nivel de limpieza en el interior del CIV.

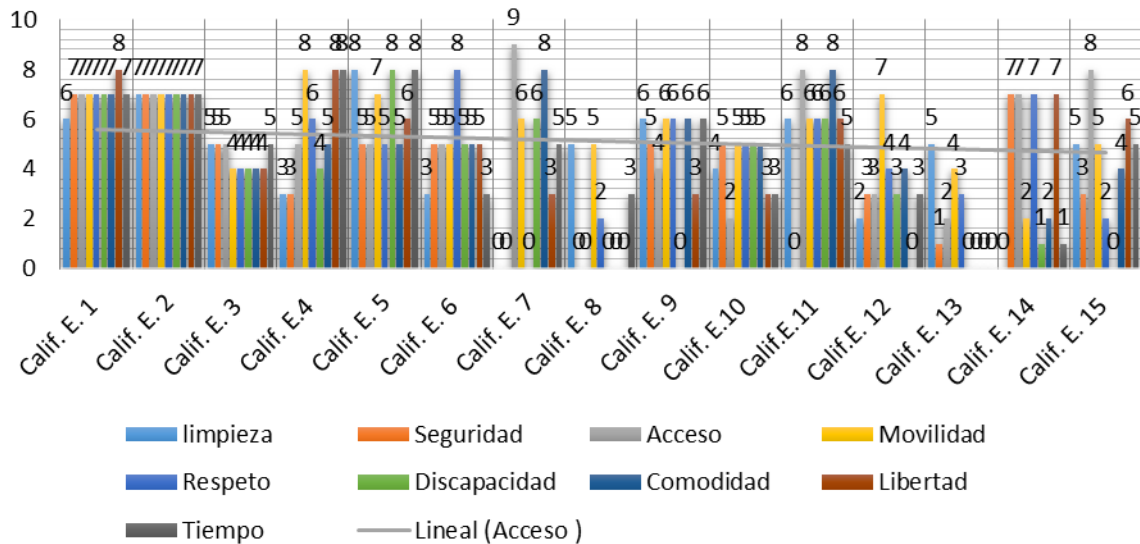


Fuente: Tabla de elaboración propia.

■ **Acceso.** (Tabla 7.4 Nivel de acceso en el interior del CIV).

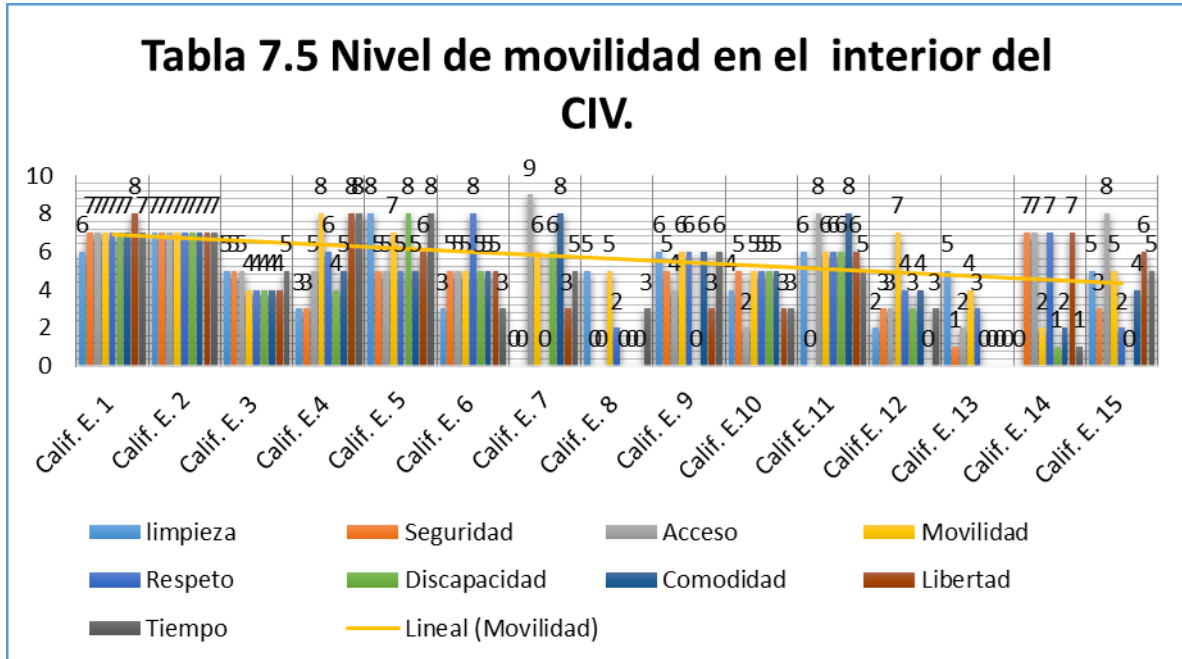
El aspecto del acceso y su facilidad o dificultad se encuentra calificado de 6 a 5, por lo cual el grado de eficiencia se encuentra en la media de la escala que se determinó para asignar los valores, indicando una dificultad media.

Tabla 7.4 Nivel de acceso en el interior del CIV.



Fuente: Tabla de elaboración propia.

- Movilidad. (Véase *Tabla 7.5 Nivel de movilidad en el interior del CIV*). La opinión de los entrevistados corresponde al rango de 7 a 5, es decir, presenta un grado de eficiencia superior, aunque no es muy eficiente.

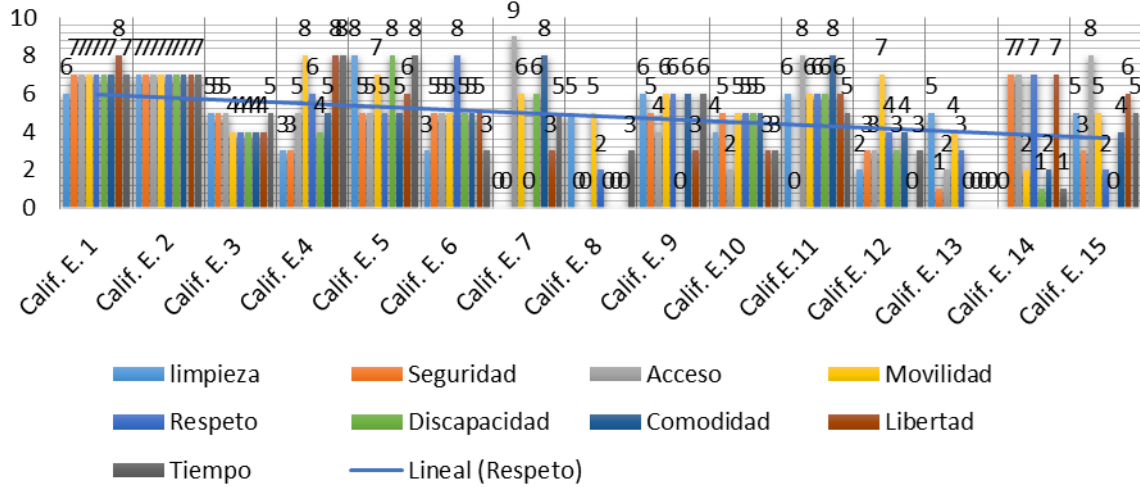


Fuente: Tabla de elaboración propia.

- Respeto (Véase *Tabla 7.6 Nivel de respeto en el interior del CIV*).

El aspecto de respeto es calificado en el rango de 6 a 4, lo que permite considerar que el trato que se recibe en el interior del CIV tiene un declive negativo. En opinión del administrador este aspecto depende de la falta de una “cultura cívica” por parte de los usuarios, operadores y trabajadores del lugar.

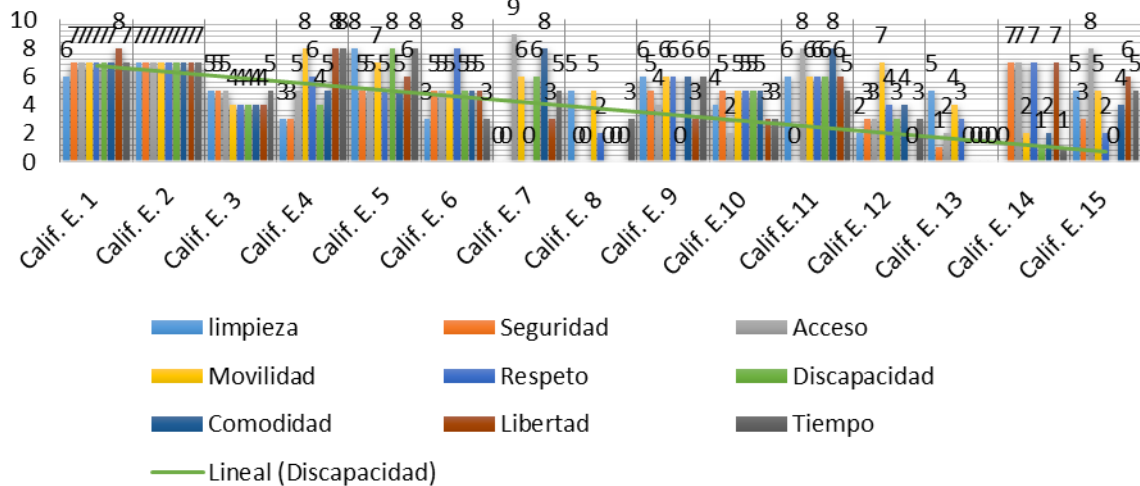
Tabla 7.6 Nivel de respeto en el interior del CIV.



Fuente: Tabla de elaboración propia.

- Atención a los discapacitados (Véase Tabla 7.7 Nivel de discapacidad en el interior del CIV)

Tabla 7.7 Nivel de discapacidad en el interior del CIV.

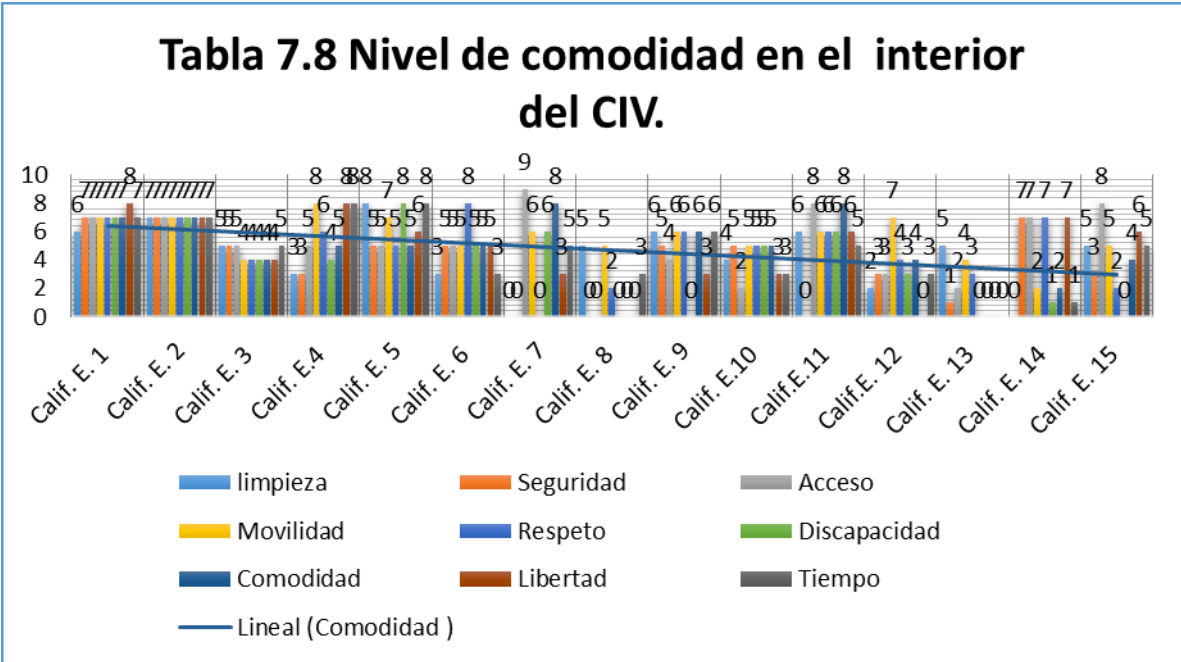


Fuente: Tabla de elaboración propia.

El aspecto de la discapacidad permite observar, a través del total de la opinión de los entrevistados, lo siguiente:

- 1.- El CIV no cuenta con una adecuada distribución de las áreas de acceso.
- 2.- Se obstaculiza la entrada y salida de las unidades, y el ascenso y descenso de los usuarios, así como la movilidad de los usuarios en el interior del paradero.
- 3.- Se carece de accesos para las personas con capacidades distintas, así como de personal que permita orientar a los mismos cuando éstos arriban o se encuentran en el CIV. Por lo que este punto con respecto de los demás es el que necesita más atención para mejorar el grado de eficiencia del CIV.

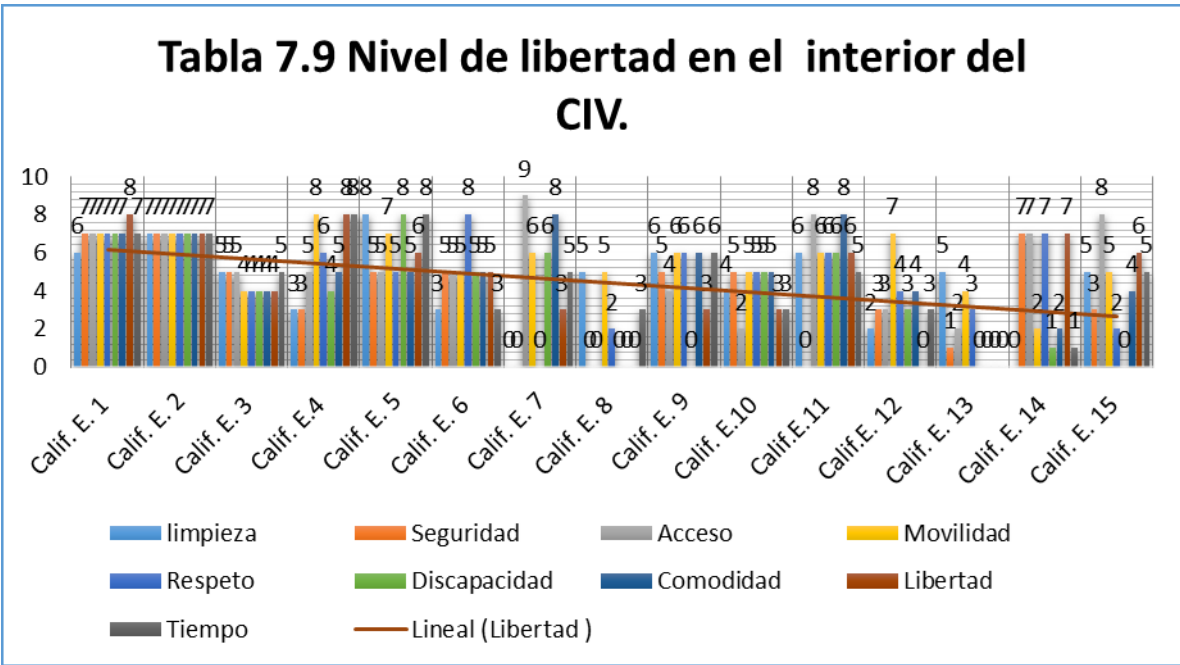
■ Comodidad. (Véase Tabla 7.8 Nivel de comodidad en el interior del CIV).



Fuente: Tabla de elaboración propia.

La condición de comodidad, según las opiniones de los entrevistados, se encuentra calificada en el rango de 6.5 a 3. El grado de comodidad estará sujeto al estado en que cada una de las unidades se encuentra y la forma de cómo la línea de transporte y sus operadores se organizan para el acomodo de los usuarios en las mismas. La mayoría considera que es incómodo realizar los viajes. En varios casos el usuario al responder esta cuestión argumentó que las unidades realizan los trayectos con sobrecupo, lo que no permite una adecuada distribución del espacio asignado para cada usuario dentro de las unidades.

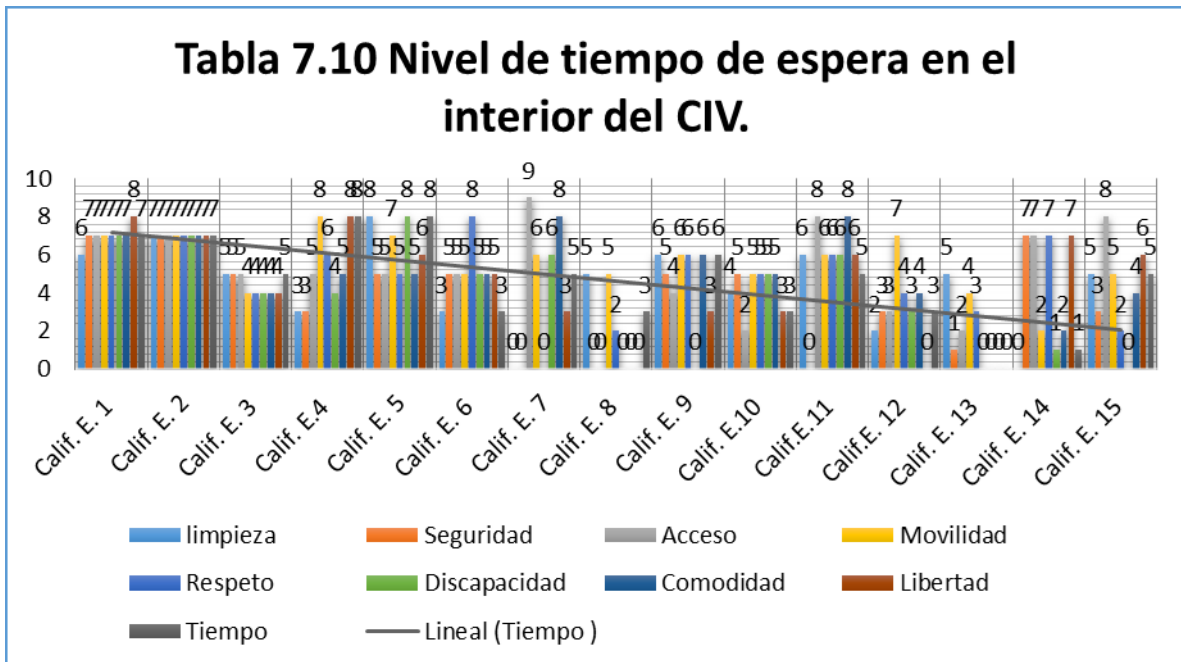
■ Libertad (Véase *Tabla 7.9 Nivel de libertad en el interior del CIV*).



Fuente: Tabla de elaboración propia.

La calificación otorgada está entre los valores de 6 a 3, lo que permite suponer que los usuarios no sienten mucha libertad de acción, opinión o participación.

■ Tiempo (Véase Tabla 7.10 Nivel de tiempo (espera) en el interior del CIV).



Fuente: Tabla de elaboración propia.

El rango de calificaciones que se le asignó a este punto es de 7 a 2, y en este punto los usuarios argumentaron que tienen que esperar un lapso de 5 a 10 minutos y que, dependiendo del tránsito local u otra eventualidad, el lapso puede conllevar más tiempo. No obstante otros usuarios manifestaron un lapso de espera mayor, que oscila de los 15 a 20 minutos o superior a los 20 minutos.

En General

Para finalizar la Calificación de los Aspectos del CIV se realizó una pregunta abierta orientada a saber otra opinión general acerca del paradero, cuyas respuestas evidenciaron lo que consideran necesario:

- Mejorar el servicio.
- Aumentar la seguridad y fomentar mayor índice de vigilancia en el paradero.
- Mantener un mejor control de las personas que ingresan al CIV.

- Fomentar la cultura cívica.
- Mejorar mucho la organización.
- Considerar el aumento de la población que se concentra en el paradero, pues ya rebasó la capacidad de la infraestructura construida.
- Suplir las áreas perdidas debido a que la construcción del metrobús restó espacio de la superficie del paradero.
- Asignar suficientes espacios para el comercio o controlar su expansión.
- Agregar señalamientos en diversas áreas para guiar a los usuarios.
- Implementar accesos adecuados a usuarios con capacidades diferentes.
- Aumentar el personal que oriente a los usuarios con capacidades diferentes.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Finalmente este capítulo considera los apartados expuestos previamente, así como el estudio exploratorio realizado, a fin de concretar las conclusiones y las propuestas pertinentes.

Se mostrará un listado de posibles acciones, a manera de recomendaciones, que podrían contribuir a mejorar la operación en el Centro de Transferencia Modal de Indios Verdes, sustentadas tanto en los planteamientos y postulados de la teoría administrativa revisada previamente y, en particular, en los que expone la Nueva Gestión Pública, como en la investigación inicial desarrollada en el lugar.

Se presentan también sugerencias y recomendaciones pertinentes para la realización de otros estudios o investigaciones que permitan reforzar, complementar y continuar con esta investigación exploratoria, además de los que espera llevar a cabo el que escribe.

5.1.- CONCLUSIONES.

La presente investigación, en un primer momento, estuvo orientada a evidenciar las formas en que un organismo público desempeña sus funciones o actividades con el fin de contribuir a su mejora administrativa, contrastándolas con la teoría referida a cómo se constituye, organiza, planea, dirige y controla una organización, empresa o corporativo.

Se buscó reconocer si este organismo público cuenta con una línea estratégica basada en algún enfoque administrativo; si considera la evaluación de resultados, así como si identifica y opera sobre los factores externos para determinar los efectos que inciden en el desempeño del mismo.

El lugar donde se efectuó la investigación fue el Centro de Transferencia Modal de Pasajeros de Indios Verdes (CIV). Este sitio posee una relación intrínseca con el aspecto de la *Movilidad*, en otras palabras, el CIV es un organismo que fue implementado en esta zona con la finalidad de facilitar el acceso, descenso y distribución de los usuarios que transitan de un medio de transporte terrestre a otro para llegar a sus destinos de trabajo, oficina, escuelas, negocios, etcétera.

El CIV cumple entonces dos funciones principales:

- la primera corresponde al traslado por el cual fue ubicado en este sitio y,
- en un segundo lugar, la relación que tiene con el aspecto de la movilidad en una de las zonas más transitadas de la Ciudad de México.

El CIV es visto como una unidad que posee una estructura organizacional, con la que se realizan las actividades derivadas de una planeación previa. Esto implica la construcción de un plan de trabajo, así como contar con un nivel alto de eficiencia en sus operaciones, que permita garantizar una adecuada movilidad para el transbordo de los pasajeros de un medio de transporte a otro.

5.1.1.- EFICIENCIA.

Como se mencionó en el punto 1.5.1. la Escuela Clásica, con Fayol, considera que para que una empresa u organización pueda alcanzar un nivel de eficiencia adecuado es necesario hacer énfasis en la estructura organizacional y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. Es decir, fomentar una adecuada estructura organizativa para la designación de las responsabilidades y las tareas de cada uno de los elementos que componen a la organización (personas) a fin de que se utilice de forma adecuada a cada uno de los miembros de la misma permitiendo alcanzar el o los objetivos establecidos, lo que redundaría en un nivel óptimo de eficiencia de la organización.

Para ello Fayol destaca que las funciones administrativas tienen similitud con las atribuciones que le competen a un administrador, tales como las siguientes:

- 1.-Promover. Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- 2.-Organizar. Constituir el doble organismo material y social de la empresa.
- 3.-Mandar. Dirigir y orientar el personal.
- 4.-Coordinar. Juntar, unir, armonizar todos los actos y los esfuerzos colectivos.
- 5.-Controlar. Verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.¹²⁹

Con base en lo anterior se pueden establecer los criterios de cómo una organización tendría que desarrollar la planeación, la organización, el mando o dirección, la coordinación y el control administrativos. Dentro de este enfoque también se enuncia que el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas --que a su vez resultan en una creciente complejidad en su administración, la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones y el mejoramiento del rendimiento posible de los recursos-- son tareas difíciles de lograr si no existe una adecuada distribución de las actividades de trabajo.

Dentro del paradero --el CIV-- existen diversos espacios para los distintos medios de transporte: taxis, microbús, autobús, combis, metro, metrobús, donde éstos se encuentran precariamente organizados y en los que se establecen tiempos para ascender a las unidades de transporte y para que éstas puedan salir del espacio asignado.

De acuerdo con el estudio realizado en este trabajo ahí surgen conflictos debido al lapso de espera. Tanto los tiempos como los conflictos varían de acuerdo al recorrido que las mismas unidades realicen.

¹²⁹ López Garza, M. Patricia. *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*. México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, p. 56

Es decir, el destino de cada unidad jugará un papel primordial para que la misma unidad pueda salir del paradero, y es en este punto donde los *usuarios (clientes)* tienen que situarse en enormes filas para abordar la unidad que los lleve a su destino y, por lo general, el *usuario* considera como *tiempo perdido* el que tiene que esperar para abordar la unidad y que ésta salga del CIV.

También el estudio realizado confirma que la movilidad de los usuarios en el interior del CIV es un problema relacionado con distintos factores. Entre éstos quizá el más destacado es la participación que el comercio tiene en esta área.

Como se ha señalado a lo largo de este trabajo el usuario es considerado con el nombre de *cliente*, siendo el beneficiario de las actividades dentro del paradero. Con ello el *usuario- cliente* es el motor que impulsa el desarrollo de las actividades, sean de comercio, transporte, recolección de desechos y basura, operación de los cuerpos policiacos, y sean las operaciones que el personal del CIV destina para la supervisión de la movilidad de esta área, pero que, aun siendo el generador de tales acciones, de acuerdo con la exploración realizada, este usuario-cliente sigue padeciendo de deficiencias y malos tratos en las instalaciones.

Este trabajo muestra también que las diversas carencias que existen en el CIV se han convertido en una barrera que impide un adecuado funcionamiento de las actividades del paradero, y un apropiado servicio al usuario, siendo afectado también por el crecimiento de la población y por la necesidad de las personas por trasladarse con frecuencia, que son factores externos en constante modificación.

5.1.2.- PRODUCTIVIDAD.

Como se explicó en el punto 1.5.2. Frederick Taylor enfatiza la preocupación por eliminar el fantasma del desperdicio para poder incrementar los niveles de productividad, considerando los aspectos que incluye esta corriente administrativa, los que se enlistan nuevamente a continuación:

- Estudio de tiempos y movimientos.
- Supervisión funcional.
- Estandarización de herramientas e instrumentos.
- Planeación de tareas y cargos.
- El principio de excepción.
- Utilización de instrumentos destinados a economizar tiempo.
- Guía de instrucción de servicio.
- La idea de tarea, asociada a incentivos de producción por ejecución eficiente.
- La clasificación de los productos y el material utilizado en la manufactura.
- Diseño de la rutina de trabajo.¹³⁰

Con ello el estudio efectuado coincide en la necesidad de una adecuada organización en el CIV, donde se tomaran como guía los puntos que enuncia esta corriente, ya que ello ayudaría enormemente a mejorar su desempeño, tanto en la asignación de actividades y deberes como en la determinación de las responsabilidades de los trabajadores en el paradero.

5.1.3.- DESEMPEÑO.

Por otro lado se debe resaltar lo señalado en el punto 1.5.3 de este trabajo, referente a la Escuela Humanística, en el que se menciona que en toda organización se debe analizar la conducta humana para encontrar una explicación al desempeño del personal.

Las aportaciones de George Elton Mayo --quien realizó estudios en la planta Hawthorne de la Western Electric Company para establecer el impacto o influencia que tenían las condiciones en las que se realizaba el trabajo, y cómo éstas afectaban al trabajador en el desempeño de sus labores—son muy relevantes también en el caso del CIV, aun cuando el estudio exploratorio realizado ahora no profundiza mucho en ello, pero sí lo considera en la entrevista realizada al administrador del CIV.

¹³⁰ Véase López Garza, M. *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco, 2004, p. 49.

Los resultados obtenidos evidenciaron que en las áreas de una industria u organización, como podría ser el mismo CIV, el administrador interactúa con grupos de individuos que se relacionan entre sí y que tienen intereses y necesidades de la mayor importancia en las labores, por lo que deben ser considerados. Sus aspectos podrían resumirse en los siguientes términos:

- Motivación
- Se consideran parte de un grupo.
- El trabajo es una actividad grupal.
- La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en la cual participa son factores decisivos en la productividad.
- Las organizaciones serán incapaces de elevar su productividad si no son capaces de identificar y atender las necesidades psicológicas de los trabajadores
- Las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar el conflicto.

Como reveló el estudio efectuado con este trabajo el reconocimiento que se le brinda al empleado puede ser utilizado como una herramienta para que el administrador del CIV genere la motivación necesaria, dentro de las tareas que se le asignan a cada supervisor, para fomentar el trabajo de equipo.

5.1.4.- EMPATÍA

Como se indicó en el punto 1.5.3.7 de este trabajo Douglas Mc Gregor resalta que:

- El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo con el fin de encauzar su esfuerzo hacia los objetivos de la empresa.
- El control y la amenaza de castigo no son los únicos medios para que los subordinados cumplan con las actividades que se les han encomendado.
- El desempeño del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.

- Por medio de las necesidades de la personalidad y de la realización del subordinado se orienta a éste hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- El individuo se acostumbra a ciertas circunstancias: no sólo a aceptar, sino también a buscar nuevas responsabilidades.
- La capacidad para desarrollar la imaginación y el ingenio en la solución de problemas de la empresa es característica de grandes sectores de la población.
- En la actualidad las potencialidades del individuo sólo están siendo parcialmente utilizadas en la empresa.¹³¹

Si adaptamos esta visión a las condiciones en las que opera el CIV el estudio efectuado refleja que el individualismo y la falta de empatía por el “otro” propician desde la falta de seguridad hasta las fallas en la recolección de desechos; desde las faltas de respeto hacia los demás usuarios --el inadecuado comportamiento de los operadores, trabajadores, comerciantes-- así como de los mismos usuarios que arriban al CIV, por lo cual se fomenta y refuerza la desorganización tanto dentro como alrededor de las instalaciones del paradero.

Tendría que visualizarse al CIV como un sistema, de acuerdo con lo revisado en el punto 1.5.5. de este trabajo, para establecer de forma más amplia el conjunto de sus elementos como su estructura, y las relaciones que se originan, con la finalidad de generar los cambios más viables para adaptar el sistema a un contexto real muy dinámico.

5.1.5.- ACTITUDES.

Por otra parte, en lo que respecta a como el sujeto pueda relacionar las necesidades propias con las de la organización, contemplado en el punto 1.5.3.4 Abraham Maslow estableció que existe una serie de necesidades humanas.

¹³¹ Véase López Garza, M. Patricia. *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana. Azcapotzalco, 2004, p. 84.

Éstas poseen niveles distintos y en su conjunto pueden ayudar a que un individuo se motive, obtenga satisfacción e incluso ame su puesto de trabajo.

Por su parte Frederick Herzberg (véase punto 1.5.3.5 del capítulo 1 de este trabajo) propone una teoría a la cual denominó *Motivación-Higiene o de dos factores*. Esta teoría se orienta hacia las características del trabajo y su impacto en la satisfacción del mismo.

Herzberg efectuó un estudio referente a las actitudes que se originan en el empleo y, al finalizar dicho análisis, determinó que el trabajador que se sentía complacido con su empleo se encontraba preocupado por el entorno en el cual laboraba, y que cuando se sentía bien en su puesto era porque el trabajador se relacionaba con el trabajo mismo: se interactuaba bien con el puesto de trabajo.

No obstante, Chris Argyris contrasta lo anterior (véase capítulo 1 punto 1.5.3.6) con su Teoría sobre la Inmadurez-Madurez. Describe que el sujeto o individuo, al incorporarse a la fuerza de trabajo, siente que las prácticas administrativas de las organizaciones se convierten en un invisible obstáculo para que él pueda madurar. Esto se debe a que el trabajador está sujeto a la subordinación dentro de las jerarquías de la estructura organizacional.

Argyris desafía a la administración con la finalidad de desarrollar un *clima adecuado de trabajo*, en el que exista la oportunidad de desarrollarse y madurar como un individuo o miembro de un grupo, satisfaciendo sus necesidades personales y esforzándose en sus tareas para lograr el éxito de la organización a la cual pertenece.

En el caso del estudio realizado con este trabajo, y de acuerdo con el administrador del CIV, en los últimos años se han llevado a cabo en el mismo encuestas denominadas “*entrevista origen- destino*”, que han tenido como objetivo recopilar la opinión de los usuarios respecto a su lugar de procedencia (zona), a sus destinos y al tiempo estimado que necesitan para hacer sus traslados.

Pero el motivo esencial de la aplicación de este tipo de encuestas, según expresó el administrador Tapia Gómez, es hacer una medición para determinar la posible instalación de otro medio de transporte en la zona de Indios Verdes, que se llamaría *Maxibús*, y de qué forma el *usuario* pudiese beneficiarse de éste, así como determinar la rentabilidad de esta nueva modalidad de transporte.

No obstante, la falta de tiempo para que los usuarios puedan dar su opinión a través de estos mecanismos de encuesta ha propiciado que se fomente el uso de las redes sociales, como por ejemplo la red social denominada Twitter, en la cuenta *twitter@CETRAM1*, en donde los usuarios pueden presentar sus quejas, sugerencias y opiniones del servicio o reportar algún conflicto que se suscitara en alguno de los 45 CETRAM'S que están distribuidos en las 16 Delegaciones del Distrito Federal.

Pero no parece haber encuestas o estudios para reconocer la situación motivacional, actitudinal o de satisfacción de los trabajadores al interior del CIV, según muestra el estudio efectuado en este trabajo, por lo que sería necesario y conveniente realizarlos, de acuerdo con las teorías revisadas.

Por eso otra de las conclusiones, y propuesta, que podría ofrecer este trabajo, con base en los aspectos previos comentados, sería la necesidad de efectuar más estudios acerca del grado de satisfacción o insatisfacción de los mismos trabajadores del CIV, aprovechando los enfoques tanto de Herseberg como de Argyris, así como las visiones X y Y de MacGregor, para reconocer la situación personal y laboral de los participantes.

5.1.6.- COINVERSIÓN.

Por otra parte el estudio efectuado muestra lo que el administrador resalta: que debido a que el paradero no cuenta con la infraestructura suficiente para brindar servicio a los 950 000 mil usuarios, éste se encuentra en un programa de *Coinversión*, que es afín a la visión de la Nueva Gestión Pública.

Este programa tiene como principal finalidad ampliar y modificar la infraestructura del CIV para que éste crezca de forma vertical y contenga lo siguiente:

- Zona comercial dentro del paradero.
- Hotel
- Cines y entretenimiento
- Estacionamiento.
- Torre Operativa del CIV.
- Señalamientos establecidos en cada andén.

Como se había señalado anteriormente, el beneficiario deja de ser un simple usuario y ahora es un *cliente* potencial, y con la construcción de este tipo de zonas comerciales y de transporte se facilitaría, según la opinión del administrador, la concentración de las personas que realizan los pagos de los servicios que utilizan (luz, agua, telefonía, etc.), así como de las zonas para diversión.

En otras palabras se trata de brindar un servicio de primera calidad, que estaría impulsado por inversión de carácter privado, con el fin de mejorar las condiciones de infraestructura e inhibir las problemáticas que se originan en el paradero.

El programa de Coinversión está también contemplando los paraderos de Chapultepec, Mixcoac, Taxqueña y Pantitlán.

Derivado de lo anterior es posible concluir también que, de acuerdo con el enfoque de la Nueva Gestión Pública, los espacios y las organizaciones públicas, como el CIV, pueden administrarse con criterios de calidad y de eficiencia propios de la iniciativa privada, lo que generaría mayor y mejor control de las actividades que se realizan en función del servicio al “cliente” o usuario.

Finalmente, el administrador del CIV coincide con la NGP en brindar una mejor atención a los usuarios.

Par ello es necesario que exista una coordinación ágil y expedita entre las autoridades, lo que debería implementarse a la brevedad para evitar más contratiempos y afectaciones.

Otra conclusión aceptable es la referente a los aspectos coincidentes con el enfoque de la NGP en cuanto a descentralizar las zonas industriales, generar una planeación estratégica, maximizar la cobertura de transporte y fomentar el transporte masivo de las personas, reduciendo costos sin merma de los beneficios para los usuarios.

El estudio de la realidad en la que opera el CIV permite concluir, como señala la NGP, que una organización debe estar planificada estratégicamente, y que si no hay una adecuada intervención en relación a las deficiencias y obstáculos que se presentan en dicha organización éstos pueden incrementarse conforme pase el tiempo y, por ende, mantenerse el estancamiento de la misma.

5.1.7.- RESPONSABILIDAD.

De acuerdo con el marco teórico revisado en este trabajo hoy en día los procesos administrativos, la construcción de los planes estratégicos, la estructura organizacional y los elementos administrativos, --es decir, la planeación, la organización, la ejecución, la dirección y el control que son aplicados en las organizaciones-- se encuentran regidos por la eficiencia y la racionalidad o, en otros términos, cada organismo, empresa u organización optará por desarrollar una estrategia que le permita alcanzar sus objetivos con el menor costo posible.

Es en este punto donde los organismos se diferencian, puesto que tendrán que darse a la tarea de relacionar los insumos materiales que poseen con los recursos humanos, el personal, para mejorar la asignación de responsabilidades y, con ello, mejorar las actividades dentro de los mismos. Aún con lo señalado hay aspectos en los que todas las organizaciones orientadas por la NGP concuerdan, y que podrían aplicarse en el CIV, tales como los siguientes:

- Maximizar ganancias.
- Mejorar la calidad del servicio y de los productos
- Medición de resultados.
- Innovación y vanguardia
- Competitividad.

Con base en lo anterior, y de acuerdo con las características de la NGP, otra conclusión que se puede obtener del estudio realizado se refiere a la conveniencia de considerar los aspectos reseñados: ganancia, calidad, medición, innovación y competitividad, para obtener mejores dividendos no sólo económicos, sino, sobre todo, de carácter humano, laboral y de servicio, con eficiencia y calidad, para lograr la satisfacción de los usuarios del CIV.

5.1.8.- REINGENIERÍA.

Recapitulando lo revisado, las condiciones en las que las hoy en día se encuentra inmersa la Ciudad de México son poco favorables, pues debido al aumento de la población, la falta de oportunidades, la constante ola de desempleo, la carencia de coordinación de las autoridades y la suma de intereses económicos privados, se han erigido muchos obstáculos que impiden una adecuada planificación y un funcionamiento conveniente en el diseño de la ciudad.

Y es en este contexto que la gran mayoría de los ciudadanos que se concentra en el CIV tiene que recorrer varios kilómetros, así como utilizar dos o más medios de transporte, para llegar a sus destinos, según confirmó el estudio efectuado.

En relación con este hecho, y con la *movilidad*, es que se ha transformado esta zona en un ambiente complicado y difuso, debido a la constante e incesante aglutinación de las personas (usuarios), de igual modo que las unidades de transporte, agregándose además los espacios que ofrecen algún tipo de alimento, ropa y artículos varios (venta de zapatos, celulares, juguetería, electrónica, etc.).

Así también fueron identificados como aspectos problemáticos los siguientes:

- los puestos de periódicos,
- los baños públicos,
- la construcción de la obra del *Metrobús* --que trajo consigo la reducción de espacio del paradero-- como la falta de limitación entre andenes;
- la carencia de señalamientos amplios que permitan una mejor visibilidad para orientar a los usuarios;
- la escasez de zonas de paso para el peatón,
- el déficit de semáforos y
- la falta de puentes que permitan al usuario poder dirigirse a las demás zonas del paradero para que no tengan que circular entre las líneas de paso de las unidades;

Con respecto a la higiene y la seguridad se pueden señalar además:

- la aglutinación de los desechos (basura) que se generan al día y
- la presencia de indigencia;
- los asaltos tanto a los usuarios como a los operadores de la unidades y
- la carencia de una *cultura cívica*,

Todo esto ha propiciado que el paso por CIV sea muy difícil y que en su mayoría los usuarios tengan que apresurar su paso para arribar a las unidades que les permitan terminar o iniciar su traslado en la ciudad.

Con el estudio y la entrevista realizados que confirman el panorama descrito antes es posible concluir que el paradero debe contar con una reorganización en todos sus aspectos, considerando como eje de la transformación la coordinación, por parte de las autoridades, para idear una planificación estratégica, descentralizar las zonas industriales y fomentar la construcción de una *cultura cívica*, organizacional y de servicio, de acuerdo con los postulados y principios de la Nueva Gestión Pública.

5.1.9.- MODERNIZACIÓN.

Para finalizar es claro que el CIV se debe actualizar y modernizar, y continuamente, tanto en su infraestructura como en las formas y procedimientos por los que se organiza, dirige, planea, controla y evalúa.

Es decir, requiere renovarse, desde las bases y fundamentos administrativos, para fomentar mecanismos e instrumentos que permitan aprovechar de una mejor forma los recursos con los que puede contar esta organización y que, por ende, los efectos de esos cambios se vean reflejados en la operación del CIV, considerando una actualización continua o permanente debido a la dinámica, evolución y afluencia creciente que se observa día a día.

Pero para lograr estos cambios se necesita más que una simple reorganización, como lo señaló el administrador, pues debe existir una excelente coordinación de las distintas autoridades que intervienen en el mismo para planificar estratégica y operativamente las diferentes áreas del CIV.

Es necesario destacar que el mejoramiento para tales sitios, los CETRAM, como el CIV, requiere de una visión amplia y clara para adecuar dichas instalaciones al servicio que deben brindar, ya que la infraestructura que se presenta en el nuevo plan de “Coinversión” y amplitud de los paraderos no considera que algunos de los usuarios poseerán capacidades distintas, y que en gran medida los accesos (escaleras, puentes, cruces, andenes y zonas de comercio) no cuentan con señalamientos o personal que pueda auxiliar a este tipo de usuarios, por lo que es necesario que se contemple ello.

Por otro lado, la incorporación de los organismos privados para hacer frente a las problemáticas o a los conflictos que se desarrollen en la ciudad es cada vez más notorio, y no necesariamente negativo. Puede ser un factor positivo y de beneficio social, como lo explica la Nueva Gestión Pública y las experiencias de su aplicación en otros países.

Un claro ejemplo es lo que ocurre en estas zonas de interconexión modal, es decir, en ellas ya una parte de la inversión proviene de algunos corporativos como el del empresario Carlos Slim – grupo CARSO-- pues éste se encuentra relacionado con los cambios logrados en el CETRAM de la zona del Rosario. Este dato fue proporcionado por el administrador del CIV en la entrevista efectuada.

Existe la posibilidad de complementar distintas acciones, por parte de la iniciativa privada, en aquellos rubros en los que el Estado se vea superado para acrecentar la cobertura de los bienes y servicios, logrando de tal modo que los ciudadanos vean cubiertas sus necesidades, en este caso de movilidad y traslados.

El programa de *Coinversión* pretende dar un mejor uso del espacio en cada uno de los paraderos, por ejemplo, el recién modernizado paradero del *Rosario* amplió su infraestructura de forma vertical, convirtiéndose en un área comercial generadora de intercambio de dinero, de servicios y de bienes.

Con ello la distribución del mismo ha permitido que los usuarios que arriban a éste puedan realizar su recorrido de una forma más pronta y fluida, ya que el Centro de Transferencia Modal de Pasajeros del Rosario (CR) adecuó dentro de sus instalaciones escaleras eléctricas y amplios corredores para maximizar la entrada y salida de los usuarios.

Pero en la medida en que el CR reciba cotidianamente a los usuarios las medidas de operación tendrán que adaptarse para mantener un adecuado funcionamiento y aprovechamiento del mismo, como podrá suceder con el CIV.

No obstante, la premura o la poca planeación en relación a los tiempos para la realización de este tipo de proyectos ha llegado al grado de que la inauguración del renovado CR se haya tenido que adelantar. Es decir, aún con la construcción y el mejoramiento de las instalaciones el CR tuvo que abrir sus puertas al usuario mucho antes de que fuera terminado.

Con base en ello se puede extraer otra conclusión, y ésta se refiere a que es necesario enfatizar una adecuada planificación estructural, y temporal, en la aplicación del proyecto de *Coinversión*, puesto que si desde el inicio hay poca claridad en la visión de los tiempos estimados para la realización de las obras que permitan dar una alternativa a la problemática de movilidad dentro y fuera de estos puntos de conexión vial sólo se complicaría más dicha problemática.

La realidad de la poca sustentabilidad en la construcción de la Ciudad de México va más allá de un simple proyecto de modernización de las instancias administrativas.

Se requiere una coordinación de los tres niveles de gobierno para poder construir un verdadero plan estratégico que permita determinar qué es lo más factible por realizar, a fin de aprovechar cada uno de los recursos con los que cuenta el territorio y lograr una cierta estabilidad en las condiciones de vida de los ciudadanos.

5.2.- PROPUESTAS.

En este apartado se muestran las propuestas o alternativas pertinentes para mejorar la administración en el CIV, con base tanto en los postulados que presenta la Nueva Gestión Pública como de acuerdo con el estudio exploratorio realizado y las conclusiones derivadas de ello.

Con ello se cumple con el objetivo general de este trabajo, orientado a realizar propuestas viables y factibles que coadyuven a la mejor administración y operación del Centro de Transferencia Modal Indios Verdes, CIV.

El CIV, como se ha explicado, se encuentra ubicado en la zona norte de la Ciudad de México, siendo un punto de interconexión, de enlace y distribución vial donde diariamente convergen diversas modalidades de transporte y usuarios.

Muchos de los usuarios arriban por este punto a la Ciudad para poder llegar a sus diferentes destinos (trabajo, negocios, escuelas, etc.), de manera que se ha propiciado la saturación y el congestionamiento de las redes de circulación (vialidades), además de inconvenientes tales como la inseguridad, tanto vial como delictiva; la espera de tiempos de traslados; la falta de atención a discapacitados; la falta de información; así como la venta de múltiples mercancías; entre otros problemas que a diario se les presentan a los usuarios, operadores y personal del CIV, de acuerdo con lo reconocido en el estudio exploratorio realizado con este trabajo.

Ante ello los postulados y planteamientos de la Nueva Gestión Pública, NGP, podrían mejorar la organización y la administración del CETRAM-IV de la delegación GAM en la Ciudad de México.

Interpretando y resumiendo los postulados de la NGP, y vinculándolos con la situación explorada y reseñada del CIV, se han organizado las propuestas en cuatro grandes rubros que contienen proposiciones muy específicas, a saber:

- 1.- Infraestructura.
- 2.- Administración
- 3.- Incentivos y sanciones
- 4.- Cultura Cívica.

5.2.1.- INFRAESTRUCTURA.

En este rubro se pretende adecuar y mejorar las instalaciones del CIV, con el objeto de que éstas puedan ser aprovechadas en su totalidad. Esto ayudaría a mejorar la visibilidad y la movilidad, además de reducir los tiempos de espera de la salida de las unidades, brindando seguridad tanto en el interior como en el exterior del paradero.

- a) *Iluminación*. Este aspecto se refiere a incrementar el número de postes o torres de iluminación dentro del paradero, a fin de proporcionar una mejor visibilidad en el horario nocturno. Podría considerarse que este tipo de lámparas o postes que brindan luz fuesen de energías alternas, como paneles solares, o con cableado subterráneo, diversificando la visión del paradero.
- b) *Semáforos*. Instalar suficiente cantidad de semáforos que faciliten la coordinación y la circulación de personas (usuarios) y de vehículos dentro del paradero, así como proporcionar una mejor organización de los medios de transporte que acceden y salen del CIV.
- c) *Señalamientos*. Es necesario colocar letreros que orienten a los usuarios con la finalidad de identificar los sitios donde se encuentran las unidades de transporte que requieren.

Este tipo de señalamientos debe ser construido de un material resistente, de un tamaño viable y con pintura fluorescente para que en el horario nocturno también sean visibles.

- d) *Delimitar andenes*. Es conveniente que dentro y fuera del paradero se designen las áreas en que cada unidad espera el abordaje de los usuarios. Con ello se evitará la aglomeración de unidades y la mala distribución del espacio.
- e) *Áreas de Espera*. Establecer un sitio dentro del CIV que pueda ser utilizado como zona de espera de los vehículos. Es decir, definir un área delimitada donde se concentre un número determinado de unidades, las cuales estarán a la expectativa de que un representante (operador de ruta) les permita arribar al área designada para que la unidad pueda ser abordada.

- f) *Horarios*. Determinar un mecanismo formal de horarios de las diferentes rutas que se concentran en el CIV para organizar los destinos con mayor afluencia y evitar congestionamientos de las unidades que arriben y salgan del paradero.
- g) *Puentes*. Crear zonas de paso y acceso sólo para el tránsito de usuarios a fin de evitar posibles contratiempos, atropellos y accidentes al acceder y salir del CIV. Además que estos cruces sean adecuados tanto en infraestructura como con señalamientos especiales que faciliten el paso de las personas con capacidades distintas (usuarios ciegos, en silla de ruedas, en muletas, etc.)
- h) *Baños Públicos*. Es imprescindible ampliar el sitio de los baños públicos y redistribuirlos en el interior del paradero.
Así mismo hay que establecer que el costo para poder utilizar dichas instalaciones sea fijo y lo obtenido sirva para su limpieza. Podría hacerse una petición al gobierno del Distrito Federal para asignar personal que brinde el mantenimiento.
- i) *Extintores y tomas de agua*. Colocar mayor número de extintores área a fin de prevenir o atender incendios. Considerando que por cada dos andenes se coloque un extintor. Con ello colocar tomas de agua, por lo menos en cada tercer andén, a fin de tener una conexión de agua directa que pueda ser utilizada en un percance o incendio.
- j) *Asignación de Teléfonos Públicos*. Colocar más teléfonos públicos, de energía alterna, con paneles solares, con la finalidad de promover el uso de nuevas formas de generar energía. Que su distribución sea en todo el paradero. No obstante podría optarse por construir islas con casetas telefónicas, las cuales puedan contener directorios telefónicos.
- k) *Limpieza*.

Es importante que dentro del paradero exista mayor eficiencia en la limpieza y en el barrido del mismo, así como en la recolección de residuos y su clasificación.

Para poder tener un mejor desempeño se tendrá que implementar una coordinación adecuada con las autoridades de la Delegación GAM, con el objeto de solicitar cuadrillas que se encarguen de limpiar el CIV.

Por otra parte se debe fomentar en el “usuario” el “hábito” de colocar los residuos (basura) en los depósitos que el CIV pone a su disposición.

l) Asfalto.

Este aspecto necesita realizarse de inmediato en el CIV, debido a que los andenes, las banquetas y las coladeras están en muy mal estado.

Ello ocasiona hundimientos. El asfalto se resquebraja y el constante paso de vehículos va lacerando el piso, lo que se convierte en verdaderos obstáculos para la circulación.

m) Reasignación del espacio para comercio.

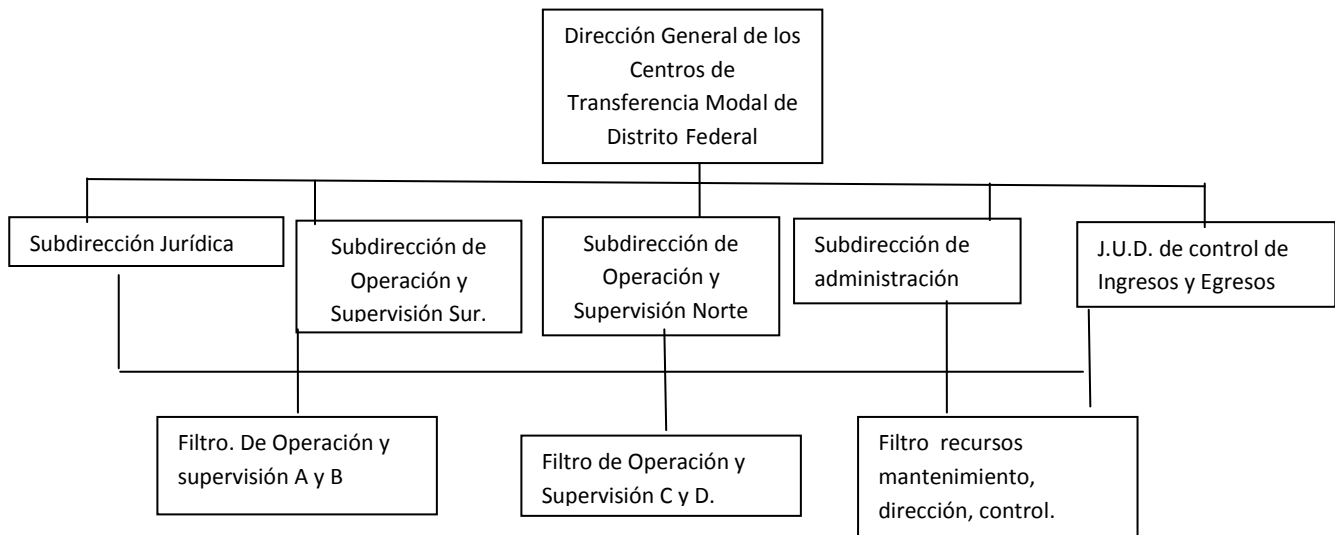
Es de suma importancia colocar en otro lugar a los puestos de comida, ropa, juguetes, etc., con la finalidad de aumentar el espacio para la movilidad de los usuarios.

5.2.2.- ADMINISTRACIÓN.

De acuerdo con los postulados de la Nueva Gestión Pública a continuación se presentan las siguientes sugerencias para la Organización y la Administración de las actividades dentro del CIV.

a) Organización administrativa y actividades dentro del CIV.

Propuesta de organigrama de los Centros de Transferencia Modal de Pasajeros.



Fuente: Cuadro de elaboración propia.

Como puede observarse en el cuadro anterior, la estructura organizacional con que cuenta la Dirección General de los Centros de Transferencia Modal del Distrito Federal tiene una disminución en las áreas administrativas.

La NGP propone la desburocratización y descentralización de las áreas administrativas, razón por la cual se sugiere este nuevo orden administrativo para dicha Dirección, ilustrado con la gráfica precedente. (Comparar con el organigrama presentado en el punto 3.3.5.7 *Estructura Organizativa*).

- b) *Subdirecciones*. En este organigrama se plantea colocar subdirecciones para que cada área posea cierta independencia una de la otra, pero haciendo hincapié en una adecuada y eficiente coordinación entre todas ellas.
- c) *Filtros*. En las áreas a las que se les denominó “filtro” se concentrarán los reportes de cada uno de los Centros de Transferencia Modal de Pasajeros del Distrito Federal, clasificándolos de acuerdo con la zona a que correspondan, ya sean A, B, C o D.

- d) *Subadministración*. Por último, el área de sub administración y el J.U.D. de control de ingreso y egresos permitirá planear, coordinar, dirigir e implementar acciones acordes a los presupuestos y costos que puedan generarse en un determinado tiempo para el mantenimiento e inversión, así como para la compra de los elementos de la infraestructura necesaria para los paraderos, lo cual permitiría hacer un uso eficiente de los recursos con los que cuenta dicha organización, y con ello evitar la extensión de las áreas administrativas, estableciendo adecuados niveles de responsabilidad en cada una de las mismas.
- e) *Supervisión*. Para las actividades que llevan a cabo los ocho supervisores del turno matutino y los once del turno vespertino se proponen las siguientes acciones:
- *Cuadrantes*. Establecer una clasificación del CIV por 4 cuadrantes, es decir que el paradero sea fragmentado en 4 zonas y que a cada una de éstas se le asigne un nombre, a fin de que los supervisores, por turno (véase capítulo 3), logren distribuirse entre estas zonas y verifiquen, atiendan y auxilien de manera expedita y responsable al usuario ante algún tipo de conflicto que se presente dentro del paradero.
 - *Bitácoras*. Una vez realizada la división del paradero por zonas, sería necesario que se lleve a cabo la construcción y desarrollo de una bitácora de información. Ésta consistirá en reportar las problemáticas, anomalías y percances que se presenten en cada una de las zonas del CIV, y el registro de la misma será ejecutada por cada supervisor, a fin de localizar los puntos conflictivos del paradero y, posteriormente, diseñar las acciones preventivas pertinentes para evitar que sucedan nuevamente los posibles conflictos.

A continuación se presenta una propuesta del diseño de la bitácora.

Bitácora. Tabla de Registro de recorridos diarios en el CIV. (Parte delantera).

Día y hora	Cuadrante correspondiente	Supervisor del cuadrante	Tipo de Conflicto	Frecuencia con la que se presenta	Resumen
Periodo de tiempo en el que se presenta algún conflicto	Sitio o lugar donde se produjo el percance	Encargado de vigilar el cuadrante	La clase de anomalía o Problemática que se presenta	Frecuencia con la que se Presenta dicha eventualidad	Qué se procedió a realizar

(Parte trasera) Registro de actividades de las unidades que acceden y salen del CIV.

Nombre del Operador	Unidad y número de placas	Ruta a la que corresponde	Amonestación con motivos de sanción
El responsable directo de la unidad de transporte	Procedencia de la unidad de transporte, determinar si ésta posee todo lo necesario para circular en la zona metropolitana. (estado de la unidad, pagos de tenencia, verificación)	El Destino al cual se dirige	En caso de que la unidad se vea envuelta en algún percance, la misma sea registrada con miras a que la misma realice cambios pertinentes a fin de mejorar su desempeño.

Cabe mencionar que las bitácoras incluyen amonestaciones o sanciones para los operadores en caso de que hagan caso omiso de las mismas.

- **Reportes.** Al término de cada día laboral, los reportes de cada uno de los supervisores del CIV tendrán que ser remitidos al punto administrativo, con la finalidad de que se elabore un reporte semanal de lo acontecido en las actividades, conteniendo las problemáticas y eventualidades sucedidas en el paradero.

- *Juntas.* Establecer juntas con los encargados de los filtros correspondientes a las zonas A, B, C, D con el objeto de revisar el informe por separado de cada uno de los CETRAM y, en el caso del CIV, explorar e incentivar alternativas que brinden un decremento de los contratiempos que se presentan.

Otras propuestas dentro del ámbito administrativo se refieren a:

- f) Dotar al administrador de un poder oficial para ejercer sanciones de carácter formal sobre los operadores y usuarios que se encuentren dentro del CIV. En otras palabras que al administrador se le brinde la autoridad necesaria para preservar el orden en el paradero.
- g) Dotar de responsabilidad al supervisor para atender las anomalías que puedan registrarse en el CIV. En otras palabras se trata de descentralizar y simplificar las actividades que realizaba el trabajador al tener que reportar cualquier irregularidad ante al administrador del paradero. Ahora lo podría hacer con los supervisores ubicados en zonas determinadas. Con ello se atenderían más rápida y eficientemente los conflictos para su pronta solución.
- h) Asignar a cada supervisor una línea directa de comunicación: teléfono móvil, localizador o radio, lo que propiciaría una red de todos los supervisores para que puedan coordinar mejor sus labores. Además esta línea directa tendría comunicación con el administrador para enviar los cuerpos de seguridad o rescate ante cualquier irregularidad, si fuera necesario.

5.2.3.- INCENTIVOS Y SANCIONES.

En este rubro se anotan las propuestas consideradas importantes, con base en el estudio realizado en el CIV, relativas a las consecuencias de los actos o, en su caso, las omisiones y faltas, realizados en las tareas a cumplir.

Esto se propone con base en el enfoque de la NGP, considerando incentivos y estímulos por el cumplimiento, o multas y sanciones por lo contrario.

a) Incorporar la norma de incentivos y sanciones. Éstas consistirán en lo siguiente:

Incentivos
Para el personal del CIV
-Bonos de productividad y puntualidad.

Sanciones para el personal del CIV.
-En el caso de los operadores la acumulación de amonestaciones serán motivo de restricción de circulación de la unidad por un tiempo determinado o en su caso con días de servicio.

-Para el personal del CIV, amonestaciones y en caso de ser frecuentes sanciones.

Incentivos
Para los operadores del CIV
-Otorgarles boletos gratuitos del metro o tarjetas multiusos para utilizar el metro, metrobús y tren suburbano.

Sanciones para los operadores del CIV
-Remover los apoyos en vales de compra de gasolina, despensa o entrega de boletos gratuitos o de tarjetas multiusos en un tiempo determinado.

Detener la unidad de transporte por un tiempo determinado dentro de las instalaciones del CIV.

Incentivos
Para el usuario.
-Otorgarles boletos gratuitos del metro o tarjetas multiusos para utilizar el metro, metrobús, o tren suburbanos.

Sanciones para el usuario.
-Registrar el nombre de la persona que causó algún conflicto y no brindarle los apoyos de vales de descuento en compra de alimento, ropa y entrega de boletos o tarjetas multiusos.

En la medida que el personal que integra a la organización (CIV) realice de una forma óptima o adecuada y en el tiempo conveniente su trabajo se le puede brindar un aliciente o incentivo.

El trabajador será motivado con ello para desempeñar mejor sus tareas. Esto tendrá un impacto positivo en el personal y en el grado de productividad de la misma organización.

Por su parte las sanciones que podrían ser consideradas para el personal serán determinadas por el administrador, con base en el reglamento respectivo, quien podrá asignar al trabajador a otras tareas, tales como la de dar orientación a los usuarios, ya sea con la difusión del reglamento interno, URA, o explicando el programa de concientización que se aplica en los CETRAM.

- b) Establecer un reglamento interno de carácter formal para los supervisores y operadores de las unidades, que contenga tres aspectos simples:

Reglamento. *URA*

- Uso de uniforme reglamentario en la jornada de trabajo.
- Respeto entre compañeros, supervisores, operadores y ante el usuario.
- Amabilidad en la prestación del servicio. En caso de conflicto las partes involucradas serán sancionadas.

- c) Solicitar a la Oficialía Mayor la incorporación de un curso de primeros auxilios para los supervisores y operadores del CIV. Esto aplica con objeto de contar con personal calificado ante algún tipo de siniestro o altercado que pueda originarse en las instalaciones, lo cual sería sancionado, pero pudiendo evitar mayores consecuencias.

5.2.4.- FOMENTO DE LA CULTURA CÍVICA.

Este conjunto de propuestas consistirá en proponer mensual o periódicamente campañas de difusión y promoción sobre actitudes y conductas comunes o frecuentes, lo que permitirá concientizar al usuario, al operador y al supervisor, para retomar hábitos que hoy en día la mayoría de las personas han dejado de seguir, como, por ejemplo: la clasificación de residuos así como su depósito en los contenedores asignados para ello; el respeto y tolerancia; la denuncia ciudadana, la amabilidad hacia el otro; la no discriminación por raza, sexo o status económico.

En otros sentidos también convendría proponer temas como: denunciar cualquier abuso (conflicto, asalto, acoso sexual, etc.); separar los residuos y depositar los mismos en los contenedores; y, muy importante también, otorgar un trato respetuoso a los prestadores de los servicios de transporte, trabajadores y cuerpo policiaco.

5.3.- SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES DE OTROS ESTUDIOS.

Las piezas que ayudarían a armar una mejor visión del rompecabezas de la organización y la administración que se concentra en el CIV y que serían el complemento de este estudio exploratorio podrían ser:

- Un estudio descriptivo de la zona que rodea al CIV. Es decir, establecer una línea de investigación orientada al desenvolvimiento del paradero desde la perspectiva de adentro hacia afuera, y establecer los efectos del comportamiento de la misma organización y sus prácticas, enfatizando cómo éstos repercuten en el resto del ecosistema que colinda con dicha organización.
- Otro estudio se podría orientar a determinar cuál es el perfil de las personas que conviven dentro y fuera del sitio, analizando y clasificando la zona donde éstos se encuentran, y reconociendo el status económico que predomina en el lugar.
- Con ello convendría establecer indicadores y tablas de medición que permitan dar una visión más clara, amplia y profunda de la que aporta este estudio, considerando tiempos y recursos disponibles, para confirmar o corregir los resultados ahora obtenidos.

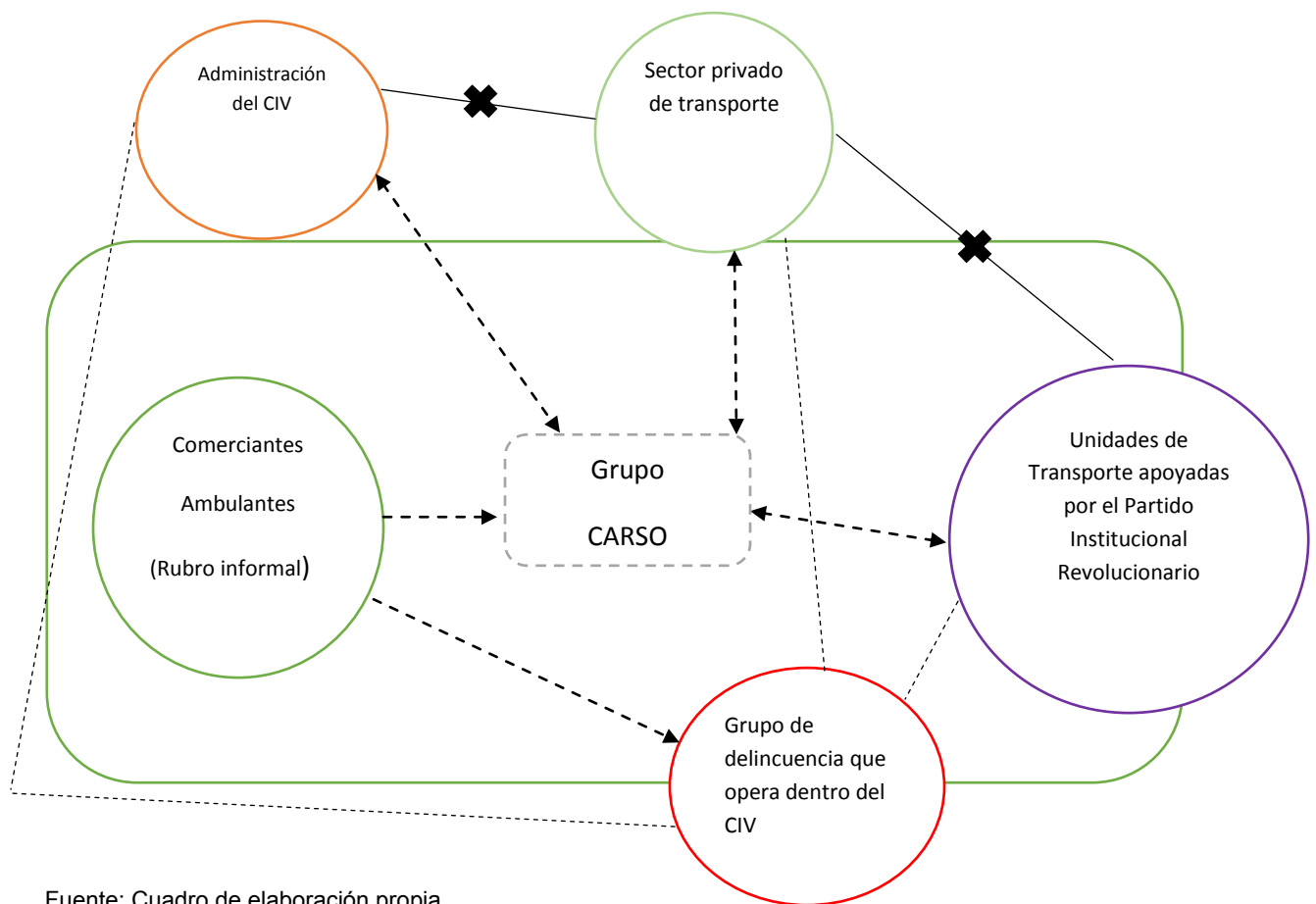
- Otros estudios se podrían orientar a analizar el incremento del costo al acceso del transporte público. Éstos proporcionarían información valiosa para las empresas que se dedican a las líneas de transporte y ayudarían a establecer criterios de los posibles costos a futuro, pues en la medida que las condiciones socioeconómicas tengan cambios constantes, la rentabilidad y las ganancias para este tipo de empresas que se dedican a brindar el servicio de transporte al CIV tendrán cambios significativos.
- También podría emprenderse un estudio enfocado a analizar los resultados del programa de Coinversión en los CETRAM, lo cual permitiría observar y medir los alcances, logros, efectos y desventajas que pudiese contener esta estrategia.
- Un estudio correlacional, referente a determinar la manera de mejorar el tipo de unidades que acceden al CIV, ampliar su capacidad de abordaje sin perder el aspecto del espacio, dar mantenimiento a las mismas, etc., podría ser de gran relevancia también.
- Dentro del Centro de Transferencia Modal de Pasajeros de Indios Verdes se encuentra una diversidad de entes socio-político-económicos, por lo que se podría recomendar otro tipo de investigaciones de corte político-económico y social de acuerdo con los siguientes argumentos.

Cada uno de los actores involucrados en el CIV, y en los CETRAM en general, está sujeto por sus propias bases de poder e intereses. Con ello esos actores podrían llenar los vacíos que dejan la falta de interés así como de coordinación de los distintos niveles de gobierno, sea federal, sea estatal o de la entidad, sea delegacional.

Además estas faltas de interés y/o de coordinación para plantear la problemática de la movilidad a nivel nacional podrían traer consigo un alto déficit respecto a la planeación del desarrollo urbano.

Es decir, extendiendo la visión del transporte a otras áreas se podría plantear que la carencia de una adecuada planeación urbana y de políticas públicas que garanticen la solvencia de las necesidades básicas de la población, como atención médica, educación, seguridad, vivienda, y más aún de oportunidades de empleo, sólo se convertirán en problemáticas que aumentarán conforme pase el tiempo. Por ello hacen falta normas que regulen firmemente los intereses particulares y, en el caso del CIV, cuya aplicación sea estricta, con un agente regulador eficiente que contribuya a resolver esas problemáticas y, en particular, la de movilidad tanto a nivel local como nacional, considerando las esferas de poder actuantes.

Diagrama de esferas de poder en el CETRAM de Indios Verdes



Fuente: Cuadro de elaboración propia.

Como se observa en el diagrama anterior en el Centro de Transferencia Modal de Pasajeros de Indios Verdes existen agentes o grupos que se encuentran dentro de este punto de interconexión vial y que se describen a continuación.

--Primeramente, la administración del CIV. Que carece de un margen de autoridad suficiente, es decir que el personal designado para monitorear esta área no posee un rango de autoridad que permita garantizar el control directo de la misma.

--En segundo lugar, el sector privado. Que con el sector público de transporte posee una relación directa en el aspecto administrativo del CIV. Esto les permite a ambos tipos de sectores el tránsito en el interior del paradero y, como se ha resaltado anteriormente, se concentra un total de 52 empresas que realizan actividades en el CIV.

Entre ambos sectores (público y privado) existe una base de preferencias e intereses con la finalidad de obtener poder, tal es el caso de las unidades provenientes del Estado de México, que simpatizan con el gobernador de esa entidad y pretenden la permanencia de los simpatizantes para obtener, en algún proceso electoral, el apoyo de los mismo hacia el partido que representa (PRI).

--En tercer lugar, el grupo de comerciantes informales que convierte su actividad en la segunda principal en el paradero. Y con ello se establecen otras relaciones de interés monetario por el efecto de la compra y venta de los productos que se ofrecen en el lugar, vinculado al problema de la falta de espacio en el CIV.

--En cuarto lugar se encuentra un grupo que ejerce actos ilícitos y fomenta la inseguridad, el cual se presenta en el interior y exterior del lugar. Ante ello las autoridades del CETRAM de Indios Verdes han aplicado operativos contra este tipo de actos que van en detrimento del bienestar y de la seguridad personal.

--Por último, y siendo el un eje del paradero de Indios Verdes, está el interés económico por parte de un prestigiado empresario que dirige el llamado grupo CARSO.

Con este tipo de estudios e investigaciones se podría ampliar el presentado en este trabajo, lo que enriquecería mucho el conocimiento al respecto. Esperemos...

BIBLIOGRAFÍA.

- Álvarez Lucia, San J. Carlos, Sánchez M. C. (Coordinadores). 2006. *Democracia y Exclusión. Caminos encontrados en la Ciudad de México. Espacios Públicos, Movilidad y Democracia en la Ciudad de México*. 1^{ra} Edición. Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- _____ 2006. *Democracia y Exclusión. Caminos encontrados en la Ciudad de México. Acceso desigual a la ciudad y Movilidad* Primera Edición. Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés.
- _____ 2006. *Democracia y Exclusión. La Migración Intraurbana y la Movilidad en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México*. Primera Edición. Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Metropolitana. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Plaza y Valdés.
- Arellano Gault, David. 2004. *Gestión Estratégica para el Sector Público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional – Cap. IV. El Diagnostico Estratégico*, 78-124. FCE, México.
- Aucoín, Peter. *Administrative Reform in Public Management Paradigms, Principles, Paradoxes, and Pendulums, Governance* 3 (2).
- Audirac Camarena, y Otros .2004. *ABC del Desarrollo Organizacional*, 8^{tava} Reimpresión. Ed. Trillas, Abril - México.
- Barzelay, Michael .2003 .*La Nueva Gestión Pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*. Trad. De Ariel Dillon, Ed. FCE, México.
- Blanchardt, Ken .1996. *Empowerment: Tres claves para el lograr el proceso de facultara los empleados funcione*. Colombia. 1^{ra} Edición, Grupo Editorial Norma.
- Cejudo, Guillermo M. 2011. *La Nueva gestión Publica 10* ,1^{ra} edición, Escuela de Administración Pública del Distrito Federal y Secretaria de Educación del Distrito Federal, Ed. Siglo XXI, México.
- Chiavenato, Idalberto. 2000. *Introducción a la teoría general de la administración*. México. McGraw-Hill.
- Dunsire, A. y Hood C.C. 1989. *Cutback Management Public Bureaucracies*, Cambridge, Cambridge, University, Press.

- Fernández Santos, Yolanda, Fernández Fernández, J. Miguel, Rodríguez Pérez Alicia. (2008) *Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y Críticas*. Universidad de León, Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales Campus de Vagazana, México.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal, Décima, Séptima Época, 22 de Marzo 2010, No: 803 bis, Secretario de Transporte y Vialidad: Armando Quintero Martínez, pp. 18- 106. Programa Integral de Transporte y Vialidad, PITV, 2007-2012.
- G. Gruening. 2001. "Origin and Theoretical Basis of New Public Management". *International Public Management Journal*.
- Gurrero Omar. 2004. *Principios de la Administración Pública. Compilación y Estudio Introductorio*. FCE. México.
- Hood, Christopher. 2006. "Gaming in Targetworld: The Targets Approach to Managing British Public Services", *Public Administration Review* 66, núm. 4.
- Hernández, Roberto. 2006. *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill.
- Hood, Christopher. 1976. *The Limits of Public Administration*. Wiley. Londres
- Hood, Christopher .1995. "The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme", *Accounting, Organizations, and Society* 20 , num. 2-3 (1995) .
- López, Andrea. *La Nueva Gestión Pública .Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual*. Instituto Nacional de la Administración Pública. Dirección de Estudios e Información Serie 1 Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Documento Núm. 68. 3-28pp.
- López Garza M. Patricia. 2004. *Desarrollo del pensamiento administrativo en la modernidad*. Universidad Autónoma Metropolitana. Azcapotzalco. México.
- Mataix González, Carmen 2010. *Movilidad Urbana Sostenida. Un Reto energético y ambiente*. Caja Madrid Libro Social. www.madrid.org Argumentos para la Cultura. Impreso TF Artes Gráficas. Comprometidos con el Medio Ambiente. , p. 10-11.
- Mayntz, R. 1985. *Sociología de la administración*. Ed. Alianza, Madrid.
- Muñoz, Pedro .1974. *Introducción a la Administración Pública*. Ed. FCE México.
- Schröder, Peter. *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen Gobierno- La Nueva Gestión Pública*. Fundación Friedrich Naumann Oficina Regional .América Latina.
- Peters Thomas J. y H. Robert. 1995. *Waterman, In Search of Excellence: Lessons from America's Best- Run Companies*, Nueva York, Harper & Row, 1982 ; Mark H. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

- Velasco, Ernesto. (2010) *Gestión Estratégica 08*. 1^{era} Edición, Escuela de Administración Pública del Distrito federal y Secretaria de Educación del Distrito Federal, Ed. Siglo XXI, México.

Revistas

- Arellano Gault David. “*Nueva Gestión Pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma Administrativa en países como México*”. Ámbito, Revista Reforma y Democracia Administrativa (CLAD) Núm. 23 Junio (2002). Caracas
- De la Rosa Alburquerque Ayuzabet, Lozano Carrillo Oscar. “*Planeación Estratégica y Organizaciones Públicas. Experiencias y Aprendizaje a partir de un proceso de intervención*”, en Ámbitos, Revista Gestión y Estrategia Núm. 37 Enero/Junio (2010).
- Huerta Moreno, María Guadalupe, Magallon Diez, María Teresa. “*Consideraciones sobre la Nueva Gestión Pública en México Durante el Sexenio Foxista*”, en Ámbitos, Revista Gestión y Estrategia Núm. 35 Enero/Junio (2009).
- Sánchez González José Juan, “*Origen y Desarrollo del Estudio de la Administración Pública en México*”. Ámbito Revista de Ciencias y Humanidades. Universidad Autónoma del Estado de Nuevo León. ISSN 1405-1435, UAEMMEX, Núm. 49 Enero/Abril (2009).México.
- Suarez Dávila Francisco, “*Crisis Mundial en México, Desafíos y Oportunidades*”. Ámbito, Revista de Administración Pública (RAP) Perteneciente al instituto Nacional de Administración Pública (INAP) .México.
- Revista de Administración pública véase en www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/44/pr/pr8.pdf ,consultada 20/04/0212).

Diccionarios

- Andrade, Simón .2005. Diccionario de Economía,3^{ra} edición ,Ed. Andrade
- Bobbio N. y Matteucchi N. 1981. Diccionario de Política. Ed. Siglo XXI.
- Real Academia Española

Páginas Electrónicas.

- Secretaria de Transporte y Vialidad en: *Transporte de Pasajeros*.
http://www.setravi.df.gob.mx/wb/stv/centros_de_transferencia_modal_paraderos
http://www.setravi.df.gob.mx/wb/stv/datos_generales.
- Comisión Metropolitana del Transporte (COEMTRAVI)
[www.setravi.df.gob.mx/wb/stvcomision metropolitana de trasnporte y /rid/44?paqe=1](http://www.setravi.df.gob.mx/wb/stvcomision_metropolitana_de_trasnporte_y_/rid/44?paqe=1)
- http://www.setravi.df.gob.mx/wb/stv/antecedentes_cetram (información acerca de los CETRAM).
- <http://www.cetram.df.gob.mx/eorganica/index.php> (Estructura Orgánica de los CETRAM).
- http://www.cetram.df.gob.mx/acerca_cetram/index.php (Acerca de CETRAM)
- www.cetram.df.gob.mx (Oficialía Mayor de los Centro de Transferencia Modal (CETREAM-paraderos).
- www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/44/pr/pr8.pdf , consultada 20/04/0212).
- www.madrid.org

Otras Fuentes.

- Documentos Oficiales expendidos por el modulo Administrativo del CETRAM IV- Tapia Gómez Martín, Enlace B, de la zona de operación norte que contienen :
 - 1.- Organigrama del CETRAM-IV.
 - 2.-Destinos de las rutas.
 - 3.- Razón social de las 52 empresas que se ubican en es paradero.
 - 4.-Plano de la distribución del CETRAM de Indios Verdes. (Virtual).