

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



CAMPUS ACATLAN

**“PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA
EFICACIA Y EFICIENCIA DE UNA EMPRESA
PUBLICA: EL CASO DE RUTA- 100”**



T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y
ADMINISTRACION PUBLICA**

PRESENTA:

MARTIN FERNANDEZ LLANES

ASESOR:
LIC. JUAN JOSE SANABRIA LOPEZ

SINODALES:
LIC. CARLOS CASTAÑO ASMITIA
LIC. MARTIN DIAZ VAZQUEZ
LIC. JUAN CARLOS GUTIERREZ MUÑOZ
LIC. GABRIEL REYES MENDOZA

NAUCALPAN MEXICO

MARZO 2000

276982





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

GRACIAS A:

DIOS:

Porque eres la riqueza más grande que tenemos y porque sin ti no somos ni realizamos nada.

MIS PADRES:

Con admiración, respeto y cariño, porque con su invaluable apoyo y confianza que me han demostrado he llegado a realizar una de mis metas, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

MIS HERMANOS:

Francisco (✖) porque sé que te encuentras en el lugar que todos anhelamos y porque cada logro en mi vida irá acompañado de una especial dedicatoria hacia ti. A Juan, Miguel, Antonio y Arturo, porque cada triunfo nuestro es un triunfo para la familia Fernández y para México. A Diana y Gaby por ser parte de la familia.

MIS SOBRINOS.

Juan José, Beatriz, Patricia, Dianita, Miguelito y Paquito esperando que todos ellos logren todos sus propósitos basándose en el estudio, culminándolos con una tesis de Doctorado.

LA UNIVERSIDAD.

Por haberme dado la oportunidad de pertenecer y realizar mis estudios en esta gran Institución orgullo de México, y que a pesar de los problemas actuales seguirá siendo la Máxima casa de estudios, porque la Universidad es más grande que sus problemas.

MIS AMIGOS.

A mis compañeros y amigos del CCH y la ENEP en especial a Juan Carlos, Marycruz, Lupillo, Memo, Raymundo, Arturo, Javier, Verde, Alberto, Gerardo, Xochitl, Judith, Laura, Juan José, Gerardo (GC) Alejandro, Flavio, etc. porque compartimos tanto momentos duros como momentos que quedarán para siempre en nuestro recuerdo. Lo mejor para ustedes.

I N D I C E.

<i>INTRODUCCION</i>		<i>4</i>
<i>CAPITULO I</i>	<i>MARCO CONCEPTUAL.</i>	
<i>1.1</i>	<i>EMPRESA PUBLICA.</i>	<i>7</i>
<i>1.1.1</i>	<i>ADMINISTRACION PUBLICA.</i>	<i>15</i>
<i>1.1.2</i>	<i>ESTADO.</i>	<i>16</i>
<i>1.1.3</i>	<i>GOBIERNO.</i>	<i>17</i>
<i>1.2</i>	<i>EFICACIA.</i>	<i>18</i>
<i>1.2.1</i>	<i>EFICIENCIA</i>	<i>23</i>
<i>1.3</i>	<i>AUTOTRANSPORTE URBANO.</i>	<i>30</i>
<i>CAPITULO II.</i>	<i>ANTECEDENTES DEL AUTOTRANSPORTE URBANO EN EL DISTRITO FEDERAL.</i>	
<i>2.1</i>	<i>EL "PULPO CAMIONERO".</i>	<i>41</i>
<i>2.2</i>	<i>ESTATIZACION DEL AUTOTRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS, (CREACION DE RUTA-100)</i>	<i>49</i>
<i>2.3</i>	<i>LA QUIEBRA DE AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS RUTA-100.</i>	<i>57</i>

CAPITULO III	“PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE UNA EMPRESA PUBLICA: EL CASO DE RUTA-100”.	71
3.1	GERENCIA.	77
3.2	RECURSOS HUMANOS.	80
3.3	FINANZAS.	82
3.4	ALMACEN.	85
3.5	OPERACIÓN Y TRAFICO.	87
	CONCLUSIONES.	94
	GLOSARIO.	98
	BIBLIOGRAFIA.	104
	HEMEROGRAFIA.	107

INTRODUCCION:

Varios son los problemas que actualmente preocupan a la humanidad; el desigual reparto de la riqueza, tanto en las naciones como en los individuos, la inestabilidad social, la progresiva deterioración del medio ambiente, particularmente en lo referente a la contaminación y el acelerado crecimiento demográfico en las grandes ciudades.

Todos ellos están íntimamente ligados y no sería posible resolver cabalmente alguno si se pretendiera separarlo artificialmente de los demás. Aunque claro está, cada uno tiene amplitud bastante que obliga a individualizarlo para estudiarlo a fondo desde sus más mínimos detalles hasta sus mayores proyecciones. Sin olvidar en ningún momento la existencia de los demás problemas.

En un momento dado, los cambios cualitativos se ven superados por los cambios cuantitativos, por ejemplo; las presiones de la población (sobrepoblación) en la asistencia social; sistema educativo, vivienda, sistema productivo y transporte eficiente y a un costo accesible, son algunos de los aspectos en que se materializan dichos cambios cuantitativos.

De esta forma, la dinámica demográfica, al sobrepasar el desarrollo socioeconómico, ha contribuido a acentuar las contradicciones internas y hacer más manifiestas las insuficiencias del desarrollo mexicano, lo que determina que en aras del crecimiento económico se sacrifique el desarrollo social.

Uno de los principales problemas que afrontan los capitalinos, es el transporte público de pasajeros, esto ocasionado en gran medida por el excesivo crecimiento demográfico en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (casi 18 millones de

habitantes)¹ sin embargo este es un problema que exige una solución inmediata y con resultados positivos.

Es del conocimiento general que existen diferentes alternativas de transporte público, ya sea gubernamental y/o privado. El presente trabajo pretende estudiar el transporte público gubernamental, específicamente al Consejo de incautación de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100, que como sabemos es una empresa pública que cuenta con autobuses de pasajeros, que nos facilitan el desplazamiento dentro de la geografía citadina, a un bajo costo y que presta un servicio relativamente eficiente hasta antes de la declaración de la quiebra (8 de abril de 1995).

Las medidas que se pretenden aplicar para mejorar el transporte mencionado deben satisfacer las necesidades de la población y, además, situarse dentro de las restricciones financieras y económicas que prevalecen en el país. Se sabe que tecnológicamente es posible aportar soluciones, pero éstas implican enormes inversiones que ni las autoridades gubernamentales están en posibilidad de solventar. Las medidas que se propondrán requieren de un análisis de restricción previo, tanto técnico como financiero.

Después de este proceso, la calidad del servicio ha ido en decremento, es por ello que analizaremos a Ruta-100 para conocer cuales son las causas de este fenómeno que repercute en gran parte de los habitantes de esta Megalópolis (si no es directamente en transporte, es en contaminación, desempleo, tráfico, estrés, etc.)

Para la elaboración de este trabajo, es necesario contar con un marco de referencia, ya que es preciso conocer las causas para entender los hechos, por ello en el presente desarrollaremos una breve historia del transporte público en la Ciudad de México, para posteriormente aterrizar en la empresa Ruta-100, donde analizaremos sus antecedentes, su proceso de estatización, los aspectos más relevantes en sus trece años siete meses como tal (sept. 1981 a abril de 1995), así como las causas que

¹Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. "Encuesta Origen/Destino en la ZMCM". México, INEGI, 1997, p.14.

originaron su declaración de quiebra sin hacer a un lado las reacciones de los implicados en este acontecimiento histórico para la ciudad.

Al final de este análisis se propondrá un modelo de módulo que con una administración honesta y recursos adecuados pudiera ser una alternativa de solución al problema de transporte público para la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM).

¿ Por qué analizar a una empresa declarada en quiebra y con evidentes problemas de existencia?

La respuesta a este cuestionamiento es tan simple como el pensar que diariamente nos transportamos dentro de la ciudad a nuestro hogar, escuela, trabajo, etc., y que cada vez el transporte público gubernamental cada día es más escaso, valdría la pena reflexionar que sucedería si este transporte dejara de ser subsidiado y pasara a manos de la voraz iniciativa privada, de hecho sabemos cual es la respuesta, pero si ingenuamente la ignoramos tendríamos que preguntarle a los miles de habitantes de algunas zonas del sur y el norte de la ciudad que han sufrido de este proceso, y que han visto que su maltrecha economía fue nuevamente golpeada y que paradójicamente el servicio en calidad y cantidad ha sido peor.

La creación de un módulo modelo, no es necesariamente una utopía, ya que si demuestra finanzas sanas con una administración honesta, como lo mencionamos anteriormente, puede ser una alternativa viable para solucionar el problema del transporte público (en la modalidad de autobuses).

Pretendo aprovechar mi colaboración para esta empresa (Ruta-100), enriqueciendo esta investigación bibliográfica, con investigación de campo, para que este trabajo sirva de antecedentes para futuras investigaciones.

1.1 EMPRESA PUBLICA.

En torno al concepto de la empresa pública, no existe consenso doctrinal. El déficit teórico de que adolece el derecho administrativo, tradicionalmente atacado con soluciones importadas de otras disciplinas jurídicas, aún no ha sido superado; la razón es bien clara, este instituto tomado de la economía y de la administración empieza a ser apenas observado por los especialistas mexicanos.

En la legislación mexicana no se utiliza el término “empresa pública” como categoría totalizadora. Por el contrario, el legislador maneja un arsenal terminológico abundante: organismo descentralizado; organismo descentralizado del Estado; corporación pública; corporación de carácter público; empresa administrada en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal; organismo público; entidad pública, etc.

Con el propósito de no extraviarnos en especulaciones y para efectos de este trabajo entendemos que son empresas las sociedades mercantiles, las asociaciones civiles, los fideicomisos, las agrupaciones de productores, las fundaciones cuando producen o distribuyen bienes o servicios en el mercado, y las organizaciones públicas personificadas si tienen objeto económico.

Concepto de empresa pública: Parece que de manera general, la doctrina más seria sostiene que en toda empresa pública el Estado o alguno de sus entes tiene un interés patrimonial. Sin embargo, la presencia de este elemento no siempre ha sido indiscutible, pues como veremos, la legislación administrativa federal sostiene tácticamente que pueden existir empresas de participación estatal mayoritaria sin que haya aporte patrimonial del Estado o de organismos paraestatales.

El punto de discrepancias proviene de que para algunos autores no todas las empresas en las que haya ese interés patrimonial pueden ser consideradas públicas.

Para Menegazzi, empresa pública es “aquella productora de bienes y servicios que el Estado controla directamente mediante sus propios órganos o indirectamente mediante entes públicos instituidos al efecto, con la finalidad de satisfacer necesidades de naturaleza individual en interés general de la colectividad”². El propio autor se inclina por un concepto amplio que abrace a las empresas departamentales, esto es, a las que se localizan en la administración centralizada, aun cuando no dispongan de personalidad.

Friedmann, asienta que es empresa pública toda institución que opere un servicio de carácter económico o social en beneficio del Gobierno pero con independencia jurídica.³

Jorge Olivera Toro considera que “la empresa pública aparece como la forma que revisten ciertas entidades jurídico-económicas que requieren libertad, iniciativa, flexibilidad y espíritu empresarial y a las que perjudica la rigidez de una administración burocrática; Hay en el fondo, un interés público que mueve a la administración a prestar o proporcionar bienes o servicios de tipo económico, industrial o comercial”⁴

Otro teórico, Manuel Díez, pretende que las empresas del Estado son las “personas jurídicas públicas que prestan servicios públicos comerciales e industriales o realizan actividades de igual naturaleza con un objeto económico y que generalmente tienen monopolio de la actividad mercantil de que se trata.”⁵

Para configurar el concepto, las posturas citadas aportan elementos como la participación patrimonial del Estado, el interés público, la personalidad jurídica, la autonomía, el control, la actividad económica y el carácter monopólico, entre otros.

² Menegazzi, Guido. “*Las características fundamentales del mercado y la empresa en una economía mixta*”. España, SUPRA. p. 51.

³ Ruiz Massieu, José Francisco. “*La empresa pública, un estudio de Derecho Administrativo sobre la experiencia mexicana*”. México, INAP. 1980 p.29.

⁴ Díez, Manuel. “*Manual de Derecho Administrativo*.” TOMO II. México, Porrúa. 1967.p. 269.

⁵ Idem p. 121.

Podemos decir además que, es la organización autónoma de los factores de la producción, dirigida a producir o distribuir bienes o servicios en el mercado, con personalidad jurídica o que se manifiesta a través de una fiduciaria; organización en la que el Estado ha hecho un aporte patrimonial que deberá pasar a formar parte del capital social o del patrimonio fiduciario. De ello se desprende para el aportante el status de asociado, justamente porque ha hecho tal aportación o el de responsable o corresponsable de la administración de la empresa. Resumiendo: se trata de una entidad económica personificada en la que el Estado ha contribuido con capital por razones de interés público, social o general.

Esa moción, por ende, se integra con los siguientes elementos: organización empresarial, autonomía, personalidad jurídica (salvo el fideicomiso público) y el status de socio para el Estado o para un ente paraestatal.

En nuestro concepto, a esta organización son ajenas formas jurídicas específicas, no le es aplicable siempre el mismo estatus jurídico; cuenta con personalidad. En ocasiones tiene funciones de autoridad y en otras no. A veces tiene fines de lucro. Pudiera parecer una situación de quebranto económico o bien mantener un nivel financiero superavitario o de equilibrio.

Para fijar el radio conceptual que interesa a este trabajo, es preciso distinguir ciertas nociones aledañas que en un primer acercamiento podrían enriquecer el análisis. Ellas son: persona de interés público, empresa social, empresa concesionaria de servicios públicos y empresa subsidiada. Intentemos definir las, siempre en función del trabajo que realizamos.

a) Empresa Pública y Persona de Interés Público.

El Estado se interesa en el funcionamiento de este tipo de persona dado que se relaciona con la satisfacción de necesidades públicas y frecuentemente tiene a su

cargo el manejo de servicios públicos (inclusive de carácter industrial o comercial). Sin embargo, el que este tipo de organismo ejerza estas funciones no lo convierte ni en empresa pública ni en un órgano de la Administración. Se trata sólo de una persona moral ajena a la organización administrativa; esta última ejerce funciones de policía que se manifiestan en el dictado de regulaciones severas y en una inferencia estatal constante.

Hoy, con frecuencia, el Estado sujeta a regímenes de concesión, autorización o permiso y crea órganos especiales de inspección y vigilancia para garantizar la satisfacción de necesidades públicas. Casos relevantes en México son las empresas bancarias, afianzadoras, aseguradoras, radiodifusoras y de transporte urbano.

A pesar del interés que tienen para la colectividad, no son empresas públicas porque ni el Estado ni ningún ente paraestatal han realizado aportes patrimoniales de los que se desprenda alguna titularidad, facultad o status que lo hagan corresponsable de la gestión empresarial. La vigilancia que ejerce la autoridad deriva de la función de policía que se le ha encomendado.

b) Empresa Pública y Empresa Social.

Debemos también distinguir a la empresa pública de la llamada empresa social, esto es, de la formada por trabajadores en un sentido lato. En la primera, el Estado es titular (o uno de los titulares) del capital de la empresa, lo que le otorga el rango de corresponsable directo de la misma.

En las empresas sociales, los titulares y responsables son los trabajadores en sentido amplio, que han constituido una unidad económica utilizando o no un bien del Estado, tal como sucede con las sociedades de solidaridad social, los núcleos ejidales y las cooperativas.⁶

⁶ "Diario Oficial de la Federación" Tomo CCLXVIII.No. 21. D:D.F.: México.27 de Mayo de 1976. p.4.

En cuanto aprovechen un bien del Estado y ese bien forme parte del capital social, derivándose para el propio Estado facultades de socio y de corresponsable de la suerte de la empresa, se habrá configurado una empresa pública. Esto sucede precisamente con las cooperativas de participación estatal en las que el Estado se convierte en socio merced a una aportación patrimonial que se suma al capital social.

En los núcleos ejidales o cooperativas el Estado interviene como autoridad, para tutelar el patrimonio de un grupo social que se considera en desventaja y para proteger el interés colectivo. Especialmente interfiere en las empresas ejidales, porque la tierra es de propiedad pública y porque al núcleo y a los ejidatarios en lo individual se les ha otorgado un derecho real que no coincide en todas sus aristas con el derecho de propiedad clásico. Si bien la Ley Federal de Reforma Agraria establece en su artículo 51 que “el núcleo de población ejidal es propietario de las tierras”, el Estado vigila, interviene y resuelve los aspectos fundamentales de su explotación.

En la cooperativa de intervención estatal la autoridad asume funciones de inspección porque le ha otorgado un permiso, concesión, contrato o privilegio, y el objeto de la empresa consiste precisamente en la explotación integral y racional de los recursos.

c) Empresa Pública, Empresa Subsidiada y Empresa Concesionaria de Servicio Público.

Es oportuno distinguir a la empresa pública de la empresa que explota una concesión o que recibe un subsidio federal. En estas dos hipótesis el Estado, en su calidad de concedente o de titular de la hacienda pública, tiene facultades para vigilar si los bienes o la actividad concesionada se aprovechan, explotan o prestan adecuadamente, y si los recursos fiscales se aplican conforme a lo establecido. En consecuencia el Estado no es socio de la empresa, ni responsable de su operación, ni forma parte de sus órganos internos de gobierno, ni recibe dividendos o utilidades.

La relación del Estado con un concesionario o empresa subsidiaria es de naturaleza externa por ser ésta un centro de imputación jurídica que no se localiza dentro de la pirámide administrativa.

La función de policía del Estado respecto de las concesionarias se establece en la legislación administrativa expedida en materia minera, bancaria y de vías generales de comunicación, entre otras. La vigilancia que las autoridades ejercen sobre las empresas beneficiarias de subsidios ésta contemplada en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público y en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.⁷

Cabe señalar que existen muchas empresas públicas que obtienen subsidio federal o ejercen una actividad sujeta a una concesión del Estado, pero cuya “publicidad” no se generó por el subsidio o por la concesión otorgados.

La confusión conceptual resulta de considerar que los servicios públicos y las actividades de interés público generan forzosa y automáticamente la “publicidad” o la “paraestatalidad” de una empresa y que control es sinónimo de vigilancia.

Es claro entonces que si bien el Estado es el único que puede elevar una actividad al rango de servicio público (siempre a través de un acto de autoridad) ello no significa que deba de proporcionarse forzosamente a través de la organización administrativa. El Estado es quien resuelve si la Administración Pública asume directamente la prestación del servicio o si busca la colaboración de los particulares.

Cuando el Estado asume la prestación de un servicio público, puede optar por hacerlo a través de la Administración directa o indirecta (entidad paraestatal). En el primer caso es usual que para flexibilizar las reglas rígidas de la centralización administrativa se introduzca la modalidad de la desconcentración administrativa; en el segundo, se le dota de autonomía orgánica para una mejor prestación del servicio

⁷ Op cit; p.10.

d) Empresa Pública y Persona Pública.

Se incurre en un error cuando se pretende que toda persona pública es también, por fuerza, persona estatal. En el derecho mexicano hay interesantes casos de personas públicas que no forman parte de la organización estatal y que, de manera específica, en los términos del artículo 42 de la Ley Orgánica, no integran la Administración Pública Federal. Así, mediante Ley del Congreso de la Unión se creó “La Unión de Permisarios de Transportes de Pasajeros en camiones en el Distrito Federal, con el carácter de institución pública y con personalidad jurídica y patrimonio propios” (como lo veremos más adelante). Esta unión es el único organismo a través del cual el Departamento del D.F., estableció relaciones con los permisionarios en lo que atañe a la prestación del servicio que les fue asignado.

El que el Estado se auxilie del Congreso de la Unión en el ejercicio de las funciones de fiscalización y vigilancia que se derivan del régimen de permisos y el carácter público de la misma, no implican que ésta sea un ente de carácter estatal.

Cabe aclarar que existen entidades que ejercen funciones públicas y que poseen facultades para actos de mando sin ser órganos administrativos y sin que la ley haya expresamente señalado que se trate de personas públicas.

Dadas las funciones que ejercen estas entidades, el Estado tiene un largo catálogo de funciones de intervención (designar un representante, realizar inspecciones, fijar cuotas de producción, etc.).

Resumiendo, estas instituciones, al igual que las de interés público ya mencionadas, admiten que la autoridad intervenga en su funcionamiento y ejerza funciones de vigilancia e inspección por el impacto que tiene en la colectividad, pero no son empresas públicas, sino entidades del sector particular reguladas severamente por el Estado.

e) Empresa Pública y Creación por Medios Públicos.

Desde un punto de vista técnico no es correcto configurar el concepto de empresa pública a partir de su publicación a partir de su creación por vías de imperio. Si bien existen organizaciones de este tipo creadas por actos de autoridad y nacidas para el mundo del Derecho sin necesidad de ningún acto jurídico ulterior, también es cierto que la mayoría de las entidades paraestatales lo han sido después de que el Estado se despojó de su potestad soberana y observó los procedimientos y requisitos que exige el derecho privado para la constitución de una persona moral o para su publicación.

Puede apuntarse que tratándose de organismos descentralizados el instrumento utiliza la expresión “se crea el instituto...”, en tanto que en el caso de una entidad paraestatal con forma de derecho privado o de derecho social se dice, por ejemplo: “se autoriza, en los términos que a continuación se señala, la creación de una empresa de participación estatal, con la estructura jurídica de una sociedad anónima de capital variable que se denominará Impulsora del Pequeño Comercio, S.A. de C.V.”

Por otra parte, existen personas morales que no son entidades paraestatales y que sólo tienen existencia jurídica por efecto de un acto estatal: los partidos políticos o las asociaciones de productores que persiguen la distribución y venta de sus productos.

Las empresas públicas con forma de derecho privado o social, se crean por decreto, por ley o mediante acto de funcionario administrativo. De igual forma, a través de actos de funcionarios de empresas paraestatales se pueden crear también empresas públicas, siempre que no se trate de organismos descentralizados.

Para el surgimiento de una nueva empresa pública el procedimiento más usual es la adquisición de acciones o partes sociales de empresas privadas. Para ello, de acuerdo con la Ley de Presupuesto, se requerirá de autorización presidencial.

Si se trata de construir fideicomisos públicos será preciso que el Presidente de la República, a través de la Secretaria mencionada, autorice la operación.

La preocupación por ampliar la organización administrativa utilizando con cuidado y escrúpulo las formalidades aconsejables han llevado al Estado a crear, inclusive, empresas públicas departamentales a través de decretos presidenciales.

1.1.1 ADMINISTRACION PUBLICA:

Es la actividad organizada que se encamina a la satisfacción directa o indirecta de necesidades públicas, políticas o socialmente definidas.

Actividad Organizada.	Se da en el seno de la Organización.	
Satisfacción.	a) directa	b) indirecta.
Necesidades basadas en un fundamento racional.		

El proceso que conduce a declarar pública una necesidad cualquiera que ésta sea, es siempre social o política y compromete en esos mismos aspectos tanto a la declaración como a la exigencia de que las mismas sean satisfechas. Esta dificultad se basa en que a nadie se le puede exigir lo racionalmente imposible.

Proceso necesidad social + presión social = Administración Pública.

La definición de administración pública supone por derivación, el estudio y análisis teórico de conceptos tales como:

- ◆ *actividad*
- ◆ *líneas de actividad*
- ◆ *líneas operacionales*
- ◆ *concepto de trabajo productivo*
- ◆ *concepto de trabajo improductivo*

- ◆ *trabajo improductivo necesario*
- ◆ *trabajo no necesario*
- ◆ *producto específico intermedio*
- ◆ *producto específico final*
- ◆ *administración sustantiva*
- ◆ *administración adjetiva*
- ◆ *lo público*
- ◆ *lo privado*
- ◆ *política*
- ◆ *administración*
- ◆ *racionalidad administrativa*
- ◆ *irracionalidad administrativa*
- ◆ *racionalidad de la organización*
- ◆ *Adherencias de irracionalidad.*

1.1.2 ESTADO:

Es la autoridad que se extiende al conjunto de la sociedad global, controla ordenando la actividad de los hombres en su seno y ejerce en ella el monopolio de la violencia legítima. Características definitorias que fue adquiriendo lo que se entiende por Estado.

Expropiación exitosa del monopolio de la violencia legítima.

Ejercicio de la dominación por medio de un cuadro burocrático descrito por Weber puntualmente. Así la consolidación de la burocracia como “frontera” entre sociedad civil y la sociedad política y como especialización del trabajo administrativo gubernamental, con personalidad y patrimonio propios

Presencia de un cuerpo legal general que sustenta la legitimidad en el hecho de que “todos somos iguales frente a la norma”, etc.

Presencia de un Poder Ejecutivo bajo diferentes formas, pero que intenta dar coherencia a la organización del poder político estatal. y

Conjunto de valores e instituciones (ideología, etc.) que proporcionan cohesión en el entramado social más sutil⁸

1.1.3 GOBIERNO:

Acción y efecto de gobernar o gobernarse. Orden de regir o gobernar, una nación, provincia, plaza, etc. Conjunto de los ministros superiores de un Estado. Empleo, ministerio y dignidad de gobernador. Distrito o territorio en que tiene jurisdicción o autoridad de gobernador.

Gobierno absoluto. Aquel en que todos los poderes se hallan *reunidos en sólo una* persona o cuerpo, sin limitación. Aplicase más comúnmente al caso en que se hallan reunidos en el monarca.

Gobierno mixto. En el que participan varias personas o grupos políticos.

Gobierno representativo. Aquel que, en diversas formas concurre la nación, por medio de sus representantes, a la formación de las leyes.

Gobierno Derecho Político. Es el elemento formal de la sociedad en general y muy caracterizadamente de la sociedad política. Y no son únicamente las sociedades, sino los individuos mismos que necesitan su gobierno para su régimen.

El gobierno en el sentido estricto, es la ejecución de la ley cuando no media contradicción, es el ritmo de la ley misma cuando se pone en la vida pública. Y es esto y aún desdoblado el concepto restringido se denomina así no sólo la función de administrar, sino el mismo órgano supremo de la administración pública.⁹

⁸ Jiménez Guzmán, Rodolfo. *Política, un modo de abordarla*. UNAM Acatlán, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, México. 1990. pp. 67-68.

⁹ "Enciclopedia Universal Ilustrada." Espasa-Galpe S.A.: Madrid, 1982. pp. 404-406.

1.2 EFICACIA Y EFICIENCIA.

1.2.1 EFICACIA.

Definición de eficacia: Capacidad de cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad con las metas propuestas, objetivos establecidos y producir los efectos deseados dentro de un ámbito de incidencia específico. El criterio de eficacia es de gran importancia en la administración, ya que los distintos niveles y partes que integran la organización requieren coordinar sus acciones para producir los bienes y servicios necesarios para cumplir con los objetivos de la institución.

Dentro de los estudios del comportamiento político, el término eficacia es usado para hacer referencia a los sentimientos de un ciudadano acerca de los efectos de su actuación sobre los acontecimientos políticos. Es decir, que cuanto más capaz se considera el individuo de influir en las decisiones políticas, más satisfecho está con el sistema político general y tanto más dispuesto a valorar positivamente la gestión de las autoridades.

Montar el escenario para un control eficaz de los costos, es algo así como colocar un cimiento sobre el cual erigir una estructura matemática cuyos elementos pueden ensamblarse limpiamente entre sí y cuyo montaje final sea susceptible de entenderse e interpretarse con facilidad, a efecto de resolver los problemas de la empresa.

Antes de colocar dicho cimiento, es menester decidir qué clase de estructura se va a erigir y qué es lo que se va a controlar. Para ello es absolutamente necesario fijar un grupo de objetivos, a semejanza del plan que elabora el arquitecto con anticipación a la construcción de una vivienda o un edificio.

En todo conjunto de objetivos que servirán para que la dirección de una empresa controle la totalidad de los costos de operación, habrán de figurar los siguientes.¹⁰

Determinar cuánto es lo que se está ganando o perdiendo, no solo en forma global, sino también por trabajo, producto, grupo de productos o servicios proporcionados.

Establecer un buen control contable de los inventarios, a efecto de asegurar su exactitud.

Determinar el grado de desempeño de cada departamento de operación o servicios en la empresa y de ésta como entidad global. En el caso de la mano de obra y el material, esto implica cotejar los resultados reales contra las normas técnicamente establecidas, detalladas por producto, tarea y operación. En el caso de los gastos generales, se impone hacer una comparación del costo real de cada renglón de gastos por parte del centro de costos, valiéndose para ello de las cantidades estándar disponibles que deberían haberse gastado para el volumen según el cual funcionó la empresa durante el lapso de que se trate.

Proveer al control del activo fijo para reposición, seguro e impuestos, con objeto de determinar la tasa de depreciación para fines de costos, que representarán la vida útil calculada del equipo en uso, además para justificar la inversión en nuevas instalaciones.

Preparar y presentar los informes con la mayor rapidez posible a efecto de que no pierdan oportunidad.

Para establecer un sistema de control de costos que se ajuste a estos objetivos, se hace indispensable contar con una filosofía contable que sirva de guía en la resolución de los problemas que surgen cuando se trata de seleccionar el mejor método entre todos los que haya.

¹⁰ Anaya Cadena, Vicente. *"Diccionario de Política, Gobierno y Admón. Pública Municipal."* México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. 1997. p. 156.

Esta filosofía deberá estar concebida con sencillez y ser de fácil comprensión y aplicación. Una regla fundamental de las matemáticas, que afecta a esta filosofía es la de que la unidad con la cual se expresa un problema, debe seguir siendo la misma a lo largo de un cálculo. Cualquiera sabe que no es posible sumar libras a onzas o multiplicar pesos por céntimos, sin antes convertirlos a una base común. Por otra parte, cuando se incluye en la contabilidad un poco de conveniencia fiscal, valuación del inventario no ajustada a la verdad, o normas arbitrarias, se quebranta la regla matemática a que hemos hecho mención y lo que se hace, en realidad, es sumar peras a manzanas. Son muchos los efectos benéficos de registrar los hechos tal como son, a más de que no habrá el problema de tener que estar recordando dónde, cuándo y cómo fue la desviación de los principios.

Pero el registro de los hechos reales y verdaderos no constituye una finalidad en sí mismo. Porque hay que interpretarlos y esto se realiza con una mayor certeza cuando se sabe que la base ha permanecido siempre la misma. Una cosa es obtener los hechos históricos y otra muy distinta el tomarlos como información básica al formular juicios comerciales. El registro del pasado es sólo una guía para trazar un programa a observar por la empresa en el futuro, o para resolver un problema existente. La anotación y presentación de los hechos contables en forma fácil de entender e interpretar, es una porción importante del trabajo del ejecutivo contable.

Demostraremos que el control de los costos debe ser independiente de los estados financieros de la empresa. La principal razón para ello es que la preparación del estado de pérdidas y ganancias (EPG) suele dar lugar a ciertas manipulaciones para efectos fiscales y en la práctica contable, incompatibles con la filosofía que hemos dejado sentada para la obtención de un control de costos eficaz. Algunos ejemplos de esto, son los siguientes:

- a) *Métodos para valorizar el inventario.*
- b) *Métodos para depreciar los bienes de capital.*

c) *Empleo de normas diversas para materiales, mano de obra y gastos generales, al calcular el costo de venta.*

d) *Amortización de patentes.*

e) *Reservas especiales y costo de los ajustes de ventas.*

Todos convendrán en que una empresa debe aprovechar al máximo toda disposición legal dentro de la legislación sobre pago de impuestos, que permita pagar lo menos que se pueda por tal concepto. Es igualmente importante que el control de costos se ajuste a la filosofía contable expuesta, y que éste libre de toda manipulación que pueda resultar apropiada en el EPG, pero que no es compatible con la filosofía que permite el control realista y cierto de los costos de operación.

El EPG, aún cuando refleja los procedimientos para fines fiscales, expresa las utilidades globales, lo cual viene a cumplir con la primera parte del objetivo estipulado. Por tanto conviene hacer un análisis de su función.

El funcionario financiero o contralor debe preparar un análisis de todas las diferencias de importancia entre el resultado actual y el pronóstico, para presentarlo al consejo de administración. Algunos de los puntos a considerar son:

◆ *Ventas.*

◆ *Costos de ventas.*

◆ *Cambios en la actividad de venta.*

◆ *Cambios en los precios de venta.*

- ◆ *Cambios en los precios de compra de los materiales utilizados.*
- ◆ *Cambios en las tasas de mano de obra contratada, según política de la empresa.*
- ◆ *Cambios en las fórmulas de materiales, pérdidas y/o deterioros.*
- ◆ *Cambios de desempeño en el trabajo.*

Todo análisis que abarque los puntos enumerados, habrá de explicar las diferencias notorias, a satisfacción de los interesados.

Los demás renglones del estado de pérdidas y ganancias, como son: distribución, publicidad, promoción, investigación y perfeccionamiento, a más de los relativos a egresos generales y administrativos, son controlables exponiendo las diferencias entre los gastos reales y los pronosticados.

La utilidad de operación que aparece en el EPG se ve afectada muy poco a lo largo de un número de meses, por el método utilizado para valuar los inventarios del trabajo en proceso y artículos terminados, siempre que dicho método sea aplicado de una manera constante. Esto puede ejemplificarse con una sencilla fórmula de la cual se deriva el costo de venta, a saber:

El inventario del trabajo en proceso y productos terminados al principio del lapso, más los cargos por materiales, mano de obra y gastos generales, menos los inventarios de trabajo en proceso y productos terminados, al final del lapso, es el costo de ventas.

Por tanto, independientemente del método de valuación utilizado, los dos valores de inventario se neutralizarán mutuamente si las cantidades y actividad de productos son iguales. En el caso de que tanto cantidades como actividad varíen, la única diferencia será la de cantidad multiplicada por la diferencia en la valuación de los dos métodos.

1.2.2 EFICIENCIA.

Significado de la eficiencia: Relación existente entre los recursos aplicados y el producto final obtenido. Es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre gastos e ingresos, entre el costo y el beneficio resultante. Está dirigida hacia la mejor manera de hacer las cosas a fin de que los recursos (humanos, tecnológicos y financieros) sean aprovechados de la mejor manera posible.

Facultad para lograr un efecto determinado. Relación existente entre el trabajo, desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado.

Mientras la demanda de transporte entre dos puntos dados a la demanda de transporte neto de usuarios sea independiente de las condiciones de las corrientes, la elección de un criterio de eficiencia obvia: hacer mínimos los costos sumados de todos los usuarios de la ruta. Pero el mismo concepto de costos sumados implica una valoración de las pérdidas de tiempo y de los pesos desembolsados por las distintas clases de usuarios de las rutas. Sin embargo las formas en que hemos definido las funciones de demanda y capacidad.¹¹

Implica que consideraremos a todos los usuarios como usuario medio. No cabe, en nuestro modelo, hacer una valoración, diferencial de los costos y beneficios de los usuarios.

El planteamiento económico al problema de transporte urbano debe no sólo explicar la acción conjunta de muchas decisiones individuales en un estado de equilibrio, sino también proporcionarnos los criterios para juzgar el funcionamiento del sistema. Como las avenidas son medios escasos, su mejor utilización tiene importancia para la

¹¹ Op cit, p.19.

comunidad. En este capítulo intentaremos aclarar el significado económico de mejor utilización y de calcular el equilibrio del tráfico a la luz de esta interpretación.

Distribución de la capacidad de las avenidas. Las reglas de la empresa al determinar que tráfico ha de tener prioridad al pasar un cruce o un obstáculo, se realiza una distribución de su capacidad disponible entre los usuarios.

Una función similar desempeña los límites de velocidad y las prohibiciones de adelantar a otros, aunque la intención del legislador haya sido principalmente la seguridad. Así, un vehículo lento, que marcha por una avenida en la que las condiciones de tránsito ofrecen pocas oportunidades de adelantar, puede excluir a los vehículos más rápidos, y durante largo tiempo, del espacio de carretera que tiene adelante de sí. Esta distribución de las pérdidas de tiempo y, por tanto, del costo.

También se realiza una distribución del espacio de la avenida, de una forma más sutil, mediante la selección de la ruta según las condiciones de tráfico. En el caso de dos avenidas entre un par de localidades, el tráfico se distribuye de forma que el costo medio del transporte resulta el mismo para las dos rutas. Si una de ellas es más corta, pero de menor demanda, los retrasos (en equilibrio) debido a la mayor congestión por la misma compensarán exactamente los mayores costos de explotación de la avenida más larga. La congestión de la más corta, desalentando el aumento del tráfico por la misma, ha desviado parte del mismo hacia la ruta más larga. A esto también podemos llamar una distribución del espacio de carretera.

No hay nada inevitable en esta distribución particular; Podría haberse lo grado otra distancia atribuyendo arbitrariamente todos los vehículos con matrículas impares a la ruta más larga, p. ej. En el caso de la distribución de equilibrio, sería posible disminuir considerablemente la dificultad de conducir por la ruta congestionada desplazando algunos vehículos de una carretera a la otra, lo que sólo aumentaría ligeramente la dificultad de conducir por la avenida menos congestionada.

Sin embargo, en nuestro análisis es indiferente que pesos relativos den a los costos monetarios, al tiempo y al riesgo del usuario; pues, como veremos, estos pesos no afectan a las propiedades que nos interesan de la función de costos que empleamos, y nuestra conclusión es válida independientemente de las valoraciones que se hayan hecho.

Podría objetarse aquí que muchas decisiones del usuario implican una valoración económica del riesgo, por lo que también es indispensable en el análisis de la eficiencia desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto. Toda la valoración del riesgo implica, en efecto, la valoración monetaria de la vida y salud humanas, cosa inevitable siempre que las actividades económicas implican peligro para aquéllas. Como una adhesión absoluta a la seguridad tendría muchas actividades económicas sin las que no pueden existir las modernas sociedades industriales, todo el mundo hace, consciente o inconscientemente, una valoración de compromisos que implica unos valores altos, pero finitos, de la vida y de la salud humanas.

El transporte urbano no es una excepción. Al elegir una velocidad libre se hace una elección de la probabilidad de un accidente fatal. Como los costos de explotación y de tiempo también varían con la velocidad libre, y como es de suponer que el individuo busca su mínimo, el aumento de la probabilidad de un accidente fatal al aumentar la velocidad libre debe compensarse al menos por la disminución de algún otro costo. En principio, si sabemos la forma en que esta probabilidad depende de la velocidad libre, podemos calcular un límite superior para el valor de la vida, según en la conducta individual de cada conductor.

No tendríamos aquí en cuenta el que los individuos puedan ser apenas conscientes de las implicaciones valorativas de su conducta respecto al riesgo y el que los valores revelados por algunas formas de conducir sean socialmente inaceptables.

Es claro que el tiempo (por vehículo) pasado esperando en colas detrás de los autos más lentos aumenta a un ritmo creciente con la corriente, al me nos si la composición

de la corriente, por grupos de velocidades libres, permanece razonablemente constante. Se sigue que la suma ponderada de todos los tiempos de viaje debe aumentar con la corriente a un ritmo también creciente.

Cualquiera que sea la forma de la función de costos de explotación y de riesgos, este resultado sigue siendo válido mientras se de al tiempo una valoración alta relativamente al dinero y al riesgo.

Pero, en realidad, los costos de explotación y los riesgos tienden a ser funciones crecientes y convexas. Para corrientes pequeñas, tanto los costos monetarios como los riesgos por vehículo aumentan aproximadamente en proporción al incremento del número de pasadas por vehículo y kilómetro. El riesgo se debe, principalmente, excepto por un componente fijo, a la proximidad de otros autos, siendo la maniobra de rebasar a otro auto lo que implica la más cercana y frecuente aproximación de los autos entre sí.

En una avenida recta y de poco tráfico se puede rebasar a otro vehículo sin variar notablemente la velocidad. Pero, cuando estas maniobras son más frecuentes, el costo de explotación suele aumentar, debido a las variaciones de velocidad generalmente necesarias para ejecutar la maniobra y al subsiguiente aumento del consumo del carburante por encima del nivel necesario para mantener una velocidad constante equivalente.

Si la demanda es elástica, es decir, si la corriente de tráfico depende de las condiciones del mismo, la eficiencia no consiste solamente en hacer mínimos los costos, pues ello sería dejar indeterminado el volumen de la demanda para el cual los costos son mínimos. Necesitamos, pues, una medida para los beneficios que produce la satisfacción de la demanda para el uso de una ruta.

El transporte eficiente por una red.- En el caso de dos avenidas no es difícil el problema de determinar cuál de ellas se emplearía bajo condiciones de utilización

eficiente. El tráfico de una u otra es cero siempre que el costo marginal de transporte por esa avenida fuese mayor que el de la otra, aunque ésta soportase todo el tráfico. Para una red más complicada, la respuesta no es tan sencilla. Parte del problema es determinar qué ruta pueden considerarse como alternativas a otra congestionada. Además, no puede considerarse aisladamente una única corriente de origen-destino, pues entra en competencia con otro tráfico en parte o en la totalidad de la ruta (tómese en cuenta que una avenida puede ser parte de varias rutas).

Si realizásemos el análisis en términos de rutas, resultaría, muy complicado. Afortunadamente, es posible plantear el problema en términos de corrientes de las avenidas en vez de términos de rutas. Así, pues, el problema consiste en determinar, para cada avenida, el volumen de corrientes en cada dirección compatible con las corrientes netas de origen y que dan lugar al menor costo acumulado de transporte.

Consideremos un material químico por ejemplo, que puede pasar por distintas etapas o modificaciones, y una empresa que se dedica a transformarlo de unos estados a otros. Puede que no todas las transformaciones sean posibles y puede que a algunos estados se llegue sólo a partir de otro y pasando sólo por otros intermedios determinados. Supongamos que se entrega a esa empresa una cantidad fija de ese material, en distintos estados, y se le pide que produzca una ciertas cantidades del material en otros estados. ¿Cómo ha de elegir la empresa el proceso de transformación de forma que realiza la producción con un costo mínimo, si hacemos el supuesto de que cada transformación está a unos costos unitarios que aumentan con el volumen?

Aquí, los estados del material corresponden a las localidades, las transformaciones corresponden a las avenidas y las series de procesos de transformación que lleva de un estado a otro del material (es decir los modos de producción) corresponden a las rutas.

En el problema de la producción, la intuición económica ha cristalizado en el llamado principio del costo marginal. Según este principio, la última unidad del material, es un estado cualquiera de elaboración, costaría lo mismo fuese cual fuese el método de producción empleado. Además, una unidad adicional costaría más si se produjese con uno de los métodos de producción que no se emplean. Para enunciar este principio en el presente caso, podemos recurrir a un sistema de precios internos de la empresa.

Aunque en el trabajo de producción no se especificaban los precios del material original o en los estados deseados, el principio del costo marginal afirma que sería posible relacionar un precio con cada uno de los estados.

Para que los métodos de producción den lugar a un costo mínimo, el costo marginal de cada proceso de transformación (es decir, el costo debido a la última unidad así transformada) ha de ser cubierto exactamente por la diferencia de precios entre los dos estados de elaboración. En particular, cuando no se transforma nada por un proceso determinado, el costo de la primera unidad transformada por ese proceso excedería ya a la diferencia de precios. Estos precios internos, también llamados costes de oportunidad, tiene un atractivo intuitivo. Pero ¿es su existencia tan evidente, y podemos estar seguros siempre de que las condiciones de costo marginal, en términos de costes de oportunidad, aseguran el costo mínimo?

La sustitución de un método de producción por otro hace variar los costos de todos los procesos de transformación implicados por los dos métodos. Pero estos mismos procesos pueden ser parte también de otra serie de procesos. En ese caso, también se vería alterada la estructura de su costo.

Además, las variaciones de los costos que tuviesen amplias repercusiones y debidas a la sustitución de los métodos ¿no harían posible que las constituciones del costo marginal quedasen satisfechas antes y después del cambio, aunque los costos totales sean distintos? En ese caso, pueden que las condiciones del costo marginal sigan

siendo necesarias, pero desde luego no serían suficientes para hacer mínimos los costos de producción.

Si se pudiesen establecer precios de eficiencia, se establecería la capacidad del equilibrio competitivo para lograr la eficiente utilización de los recursos. Cobrando a cada usuario un precio igual a su contribución por costo total de los demás, se induciría así a los usuarios a hacer un uso eficiente de la capacidad disponible. Este precio no distingue entre los distintos puntos de destino.

Por otra parte, para conseguir los efectos adecuados tendría que variarse con las condiciones del tráfico y, por tanto, ser diferente en momentos distintos.

Bajo las condiciones presentes, la congestión es el mayor obstáculo al aumento del tráfico. Aunque el tráfico no es un fin en sí mismo la baratura del transporte contribuye a la división económica del trabajo. Tiene importancia especial el que los mercados localizados en puntos centrales sean fácilmente accesibles, porque ello determina el tamaño de los mercados y el volumen de las economías. La congestión al limitar el movimiento de las personas, limita también la eficacia de las funciones de los mercados.

1.3 AUTOTRANSPORTE URBANO EN LA CIUDAD DE MEXICO.

La Zona Metropolitana de la Ciudad de México o del Valle de México comprende en la actualidad las 16 delegaciones políticas del D.F. y 28 municipios conurbados del Estado de México, ocupando una extensión de 4 mil 945 km² y albergando una población de casi 18 millones de habitantes, de los cuales 52% vive en el D.F. y el 48% restante en el Estado de México. Como un índice de las interacciones comerciales que generan una actividad de transporte muy dinámica, en esta zona 31% del PIB nacional y 38% del PIB industrial. De acuerdo con datos estadísticos del INEGI en su encuesta de origen-destino de 1997, de mantenerse las tasas de crecimiento anual de la población, los municipios del Estado de México concentrarán, para el año 2020, el 61% de la población total de la Zona Metropolitana del Valle de México.

Como consecuencia de la gran concentración de población en esta zona, el intercambio comercial de mercancías, el desplazamiento de gran cantidad de personas a sus trabajos, de estudiantes que acuden a sus centros de estudios, se producen 20.6 millones viajes origen- destino final y 29.2 millones de tramos de viajes diario. De estos viajes, 81.7% se realizan en transporte público y 18.3% en transporte privado. De los viajes realizados en la ZMVM, 20% son entre el Estado de México y el D.F.; 23% entre los municipios del Edo. Méx. y el 57% dentro del Distrito Federal.¹²

Los modos de transporte existentes en la ZMVM son vehículos de transporte privado que suman alrededor de 2 millones 300 mil vehículos, manteniendo un crecimiento anual de 6% y vehículos de transporte público que a continuación tratamos.

¹²Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. "Encuesta Origen/Destino en la ZMCM". México. INEGI. 1997. p. 19.

a) TAXIS.

Esta modalidad de transporte opera en dos formas: como libre, circulando por la ciudad vacío o con pasaje, y en bases de sitio, perfectamente establecidas. En el D.F. su tarifa está regida por un taxímetro. En el Edo. México. la tarifa es acordada conforme la distancia de traslado; pero ya se empiezan a dar los acuerdos para la implantación de taxímetros.

El problema que presentan los taxis es que su capacidad de pasajeros es muy baja y las emisiones contaminantes son muy altas. Los libres circulan gran parte de su tiempo vacíos, generando contaminación sin un beneficio de transporte y aumentando el congestionamiento del tránsito.

Según cifras de la SETRAVI (Secretaría de Transporte y Vialidad del D.F.), en su documento *Diagnóstico de las Condiciones del Transporte y sus Implicaciones en la Calidad del Aire en la ZMCM*, hasta mediados de este año (1999) se tienen registrados en el Distrito Federal 86,899 taxis, de los cuales 77,650 son libres (89.36%) y 9,249 son de Sitio (10.64%). Por otro lado se dice que circulan alrededor de 10 mil taxis piratas (no reglamentados) las medidas adoptadas por la Dirección General de Servicios al Transporte para evitar que continúen prestando el servicio de manera irregular, son la remisión de los vehículos al corralón, aplicando multas de 180 salarios mínimos en el caso de no contar con la documentación probatoria y 50 salarios mínimos en el caso de que los concesionarios hayan omitido trámites obligatorios.

b) COLECTIVOS.

Este servicio vino a satisfacer una demanda que en un principio no pudo ser cubierta ni por los autobuses ni por el Metro. En sus inicios sólo se permitían gentes sentadas, las paradas se realizaban y se siguen realizando en donde el usuario indica, lo cual representa una comodidad para los pasajeros. Esto permitió que este medio no sólo subsistiera sino que se expandiera, operando con tarifas superiores a otros tipos de

transporte. Según la encuesta origen-destino de 1997, 57.6% del total de tramos de viaje generados en la ZMVM era atendido por colectivos y taxis, lo que significa un deterioro al esquema general de transporte metropolitano, pues la mayoría de los tramos de viaje se atienden con vehículos de baja capacidad, reflejándose en los niveles de saturación del tránsito y en la necesidad de contar con una infraestructura específica. En la actualidad, el número se ha incrementado considerablemente. La operación se realiza con un número aproximado de 65 mil unidades en la ZMVM. Este modo de transporte se caracteriza por sobrecargar las unidades con pasaje; sus rutas actuales no fueron planeadas adecuadamente, originando duplicidad, autocompetencia y falta de administración de las rutas, lo que repercute en la disminución de la velocidad comercial, la frecuencia de paso, mala conducción de la unidad, incomodidad y el consecuente riesgo para los usuarios.

La falta de control y vigilancia del servicio propicia congestionamientos al efectuar descenso y ascenso del pasaje hasta en tercera fila en vialidades importantes y poniendo en riesgo la integridad de los usuarios; también crean puntos de conflicto en zonas de intercambio modal, como las estaciones del Metro. Otro problema originado por este modo de transporte son las bases de las rutas, improvisadas en vialidades donde los transportistas que dejan estacionadas en doble fila sus unidades obstaculizan el paso a otros vehículos que circulan por dichas vialidades.

El mantenimiento proporcionado a estas unidades es, en general, del tipo correctivo, ocasionando con esto mal servicio y riesgo para los usuarios. Otras incomodidades son las dimensiones de las unidades, cuya altura del piso al techo en ocasiones no permite que los usuarios de pie se mantengan sin doblar el cuello o el cuerpo; lo mismo sucede con las dimensiones de los asientos y el espacio entre estos, tan reducidos que los usuarios no logran sentarse bien.

La mayor parte de los prestadores de servicio de este modo están agrupados en asociaciones civiles, mientras que el desarrollo del servicio se basa en la figura del

hombre-cami3n, en donde la operaci3n y administraci3n del servicio es individual y con un enfoque personal de cada propietario de las unidades.

Existen cerca de 2 mil ramales de colectivos operando en la ZMVM, cantidad que llega a cubrir una red de m3s de 22 mil kil3metros. La longitud promedio de las rutas es de 11.5 kil3metros, y el promedio de kil3metros de recorrido diarios es cercano a los 200. M3s de 60% de los ramales de colectivos tocan al menos una estaci3n del Metro en su recorrido¹³

Las tarifas de este modo de transporte son las m3s altas por km/viaje; en promedio son equivalentes a dos veces el costo de un viaje en Metro. En el Distrito Federal, a partir de noviembre de 1998, la tarifa m3nima, de \$2.50, sube seg3n la distancia de recorrido hasta un m3ximo de \$3.50. En el Estado de M3xico, la m3nima es de \$3.00 y var3a linealmente con la distancia del viaje.

c) AUTOBUSES.

Los autobuses han tenido diversas variantes en su administraci3n; primero fueron concesionarios a particulares, posteriormente fueron administrados por las autoridades de la ciudad y a partir de 1996 se est3n concesionando a particulares organizados en sociedades an3nimas de capital variable.

En la actualidad, tres empresas operan ocho m3dulos de la Ruta-100 con 56 rutas, con un parque vehicular de 790 autobuses nuevos. Adicionalmente est3 la integraci3n de otros dos m3dulos, once rutas y 165 autobuses. Hacemos menci3n del Consejo de Incautaci3n de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100 que tiene a su cargo a3n ocho m3dulos de autobuses sin que hasta la fecha (fines de 1999) se hayan licitado, la operaci3n se hace en servicio normal contando con subsidios gubernamentales.

¹³ Revista "Federalismo y Desarrollo". M3xico, BANOBRAS: sept. 1997. p. 90.

La cantidad total de vehículos de este modo de transporte es de 15 mil aproximadamente en la ZMVM. La edad promedio de los vehículos es de siete años y los de mayor antigüedad se concentran en el Estado de México.

Según la encuesta origen-destino, realizada por el INEGI en 1998 en el Distrito Federal, este tipo de transporte moviliza 1.95 millones de tramos de viaje diarios, en tanto que en el estado de México desplaza 1.03 millones de tramos de viaje diarios.

La falta de una buena operación de los autobuses en las rutas del estado de México ocasiona, al igual que en los colectivos, problemas de congestión, contaminación y mal servicio a los usuarios de esta modalidad de transporte público.

d) TROLEBUSES.

El servicio de trolebuses, con una flotilla de 302 unidades, tiene una antigüedad superior a los diez años, razón por la cual presentan problemas en la operación y mantenimiento.

La red está constituida por once rutas con una longitud de 273 kilómetros. La falta de unidades hace de este modo un sistema lento y poco usado, además de que las rutas seleccionadas para operar son competidas por colectivos y autobuses. Es conveniente aclarar que este modo de transporte sólo opera en el D.F., no existen líneas hacia el estado de México.

La tarifa de apenas \$1.50, viene a significar una mínima recuperación del costo total por pasajero transportado. En 1998 la tarifa constituía sólo 14% del costo total de operación por pasajero transportado.

De acuerdo con datos del INEGI, en la encuesta origen-destino de 1998, en 1997 se transportaron 108 millones de pasajeros en este modo al cual, puesto que casi no contamina, es silencioso y puede ser eficiente, se le pretende dar un nuevo impulso, y

ya se ha considerado adquirir nuevas unidades y se busca trazar nuevos derroteros cómo el de la antigua ruta del FFCC a Cuernavaca en el poniente de la Cd. de México.

e) **TREN LIGERO.**

En este modo de transporte opera sólo una línea, de la estación Tasqueña del Metro a la estación Embarcadero en Xochimilco, cuya longitud es de 12.5 kilómetros, con doble vía. En un tiempo se pensó continuar con un ramal hacia Tlalpan. La falta de usuarios, el hecho de compartir el mismo derecho de vía con otros modos y la competencia con colectivos la hicieron incosteable.

Al principio, la operación de este modo de transporte se hizo con la adaptación de los tranvías antiguos en trenes ligeros, lo que resultó un fracaso porque la adecuación no fue realizada correctamente; los problemas surgieron desde el inicio de la operación; posteriormente, el deterioro de los componentes eléctricos, por envejecimiento, obligaba a los trenes a permanecer más tiempo en los talleres que en operación.

Con la adquisición de trenes nuevos fabricados en México, adecuaciones realizadas en estaciones, la eliminación de varias intersecciones con otras vialidades y un nuevo enfoque dado a su operación, este modo ha incrementado considerablemente la afluencia de viajeros. En la actualidad cuenta con diez trenes, y su captación de pasajeros por vehículo/kilometro ha crecido de 437.19 pasajeros por vehículo al día en 1991, a 7 mil 067 pas/veh diarios, aunque la falta de unidades determina que, en las horas pico, los trenes vayan sobrecargados. Según datos del DDF, en 1998 se transportaron 16.5 millones de pasajeros.¹⁴

La tarifa, de sólo \$1.50, requiere un subsidio alto para su operación; pudiéndose calcular, en 1998, el costo por pasajero transportado en \$2.70

¹⁴ Idem p.88.

f) METRO.

El Sistema de Transporte Colectivo (STC) denominado Metro empezó a operar en 1969 y casi inmediatamente se saturó la capacidad de transporte de sus líneas, lo que evidenciaba que para la fecha en que se puso en operación la demanda de transporte había superado las ofertas; se requerían más líneas del Metro, más trenes. Estos operaban con 50% arriba de la carga normal para la cual habían sido diseñados. Las condiciones de operación, más críticas que en el Metro parisino, donde operan vehículos similares, ha obligado a adecuar elementos mecánicos, modificar sistemas de operación eléctricos y electrónicos, así como los intervalos entre mantenimientos preventivos.

En la actualidad el Sistema cuenta con diez líneas, de 178 kilómetros de vías dobles, y 239 trenes que transportan al día una cantidad superior a los 4 millones de pasajeros. El STC tuvo un crecimiento promedio anual de 6 kilómetros; sin embargo, este se ha reducido hasta los 4.5 kilómetros en los últimos tres años.

Estudios incluidos en el Diagnóstico de las Condiciones del Transporte y sus Implicaciones en la Calidad del Aire en la ZMVM, presentados por el D.D.F., en 1997, revelan que el 65% de la afluencia de pasajeros se concentra solo en tres líneas: 1, 2 y 3, que captan un promedio de 2.6 millones de usuarios al día y se consideran sobrecargadas. Este desequilibrio existente no permite el aprovechamiento óptimo de la infraestructura con la que cuenta el Sistema, lo que no quiere decir que las demás líneas estén vacías, sino que conservan una densidad de pasajeros similar a la de los Metros de otros países, cuya productividad es considerada normal.

Un aspecto que puede representar un determinante para que los usuarios usen la mayoría de las líneas, son las largas distancias, escaleras y pasadizos que tienen que recorrer los usuarios para hacer un intercambio de línea; esto lleva implícito el tiempo que los recorridos implican. Además, en las líneas "A" y 8 hacen falta trenes, lo que

provoca el aumento en el intervalo de servicio y por consiguiente resulta una razón para no usar estas líneas.

De acuerdo con los estudios de transporte de la ZMVM y las encuestas origen-destino del INEGI en 1998, se puede ver que las líneas del Metro que más usuarios captan son las que conectan con el área central de la ciudad; en cambio, las líneas cuya zona de acción no toca el Centro, resultan menos utilizadas. La aportación de usuarios que el Estado de México hace al interior del Sistema es de aproximadamente un 44% de los viajes diarios, lo que indica que si se estableciera un sistema de transporte masivo independiente del Metro que sirva para la demanda de viajes metropolitanos en la zona, podría aminorar la carga de las líneas hoy saturadas, proponiendo así la construcción de nuevas líneas hacia el área central de la ciudad.¹⁵

Según estadísticas del D.D.F. en 1998 en esta modalidad se transportaron mil 422.67 millones de pasajeros.

La política que prevaleció en un tiempo (hacer líneas del Metro exclusivamente dentro del D.F.) originó que muchos de los pasajeros que se transportan entre la ciudad y el estado de México tengan que usar el Metro para completar sus viajes entre ambas entidades. Esto, perfectamente notorio en las terminales Pantitlán, Indios Verdes y Cuatro Caminos, nos obliga a pensar en un sistema de transporte masivo directo entre los municipios conurbados del estado de México hacia el centro de la ciudad, que satisfaga la demanda de viajes requerida.

Actualmente se encuentra en construcción el Metropolitano Línea B, que unirá la estación Buenavista en el D.F., con Ciudad Azteca, municipio de Ecatepec, en el estado de México, el cual estará en operación a finales de este año (1999):

Hablando de niveles de desempeño, el STC se puede considerar de los más efectivos del mundo; su frecuencia de servicio y eficiencia están reconocidas con 5.03

¹⁵ Op cit, p. 30.

pasajeros/ingreso/carro/km. sólo superado por el Metro de Hong Kong, el cual usa carros de doble nivel. El Metro de México, con la tarifa de 1.50 pesos, sólo espera recuperar el 50% del costo total de operación. En cantidad de pasajeros transportados sólo es superado por el Metro de Moscú.

En términos generales, el STC se considera uno de los modos más eficientes, seguros y confiables del transporte en la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM).

g) OTROS.

Para transportar gente se han improvisado triciclos, denominados “bicitaxis”. En un inicio sólo operaban en el Centro Histórico de la Ciudad, pero hoy su uso se ha extendido a otras áreas del D.F. y el estado de México, provocando, puesto que usan las vías principales y primarias, la obstaculización del tránsito local; son vehículos que, además de lentos, ponen en riesgo al usuario, en virtud de que no están hechos para circular en zonas de tránsito intenso y rápido.

La Ciudad de México, como muchas grandes ciudades en el mundo, padece el problema de la contaminación del aire. La contaminación, por ocurrir en un punto importante para el desarrollo económico, político y cultural del país, exige acciones que demandan una gran energía en la región, especialmente en el transporte. Para el caso de la Ciudad de México, el problema se agrava por las características naturales únicas del Valle de México, que no sólo influyen en la formación de contaminantes, sino que evitan su dispersión. Estas características, aunadas al fuerte crecimiento demográfico registrado en la región durante las últimas décadas, han propiciado el deterioro de la calidad del aire.

Sin embargo, en los últimos años se ha logrado revertir la tendencia alcista de algunos contaminantes que regularmente excedían las normas que protegen la salud, como es

el caso del plomo, el bióxido de azufre y el monóxido de carbono. Estas reducciones obedecen en gran medida a algunas acciones relacionadas con el sector transporte, como el mejoramiento de combustibles, el uso de convertidores catalíticos y verificación vehicular.¹⁶

Además de las características naturales del Valle, el elevado crecimiento demográfico con tasas promedio anual de hasta 5.6% o para la década de los cincuenta a los sesenta convirtió a la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM) en una de las metrópolis más grandes del mundo.

Aún cuando ha disminuido el crecimiento poblacional, en la actualidad la ZMVM alberga a 18 millones de habitantes aproximadamente, que representan el 18% de la población nacional y el 38% del PIB industrial, actividades económicas que demandan una cantidad considerable de energía.¹⁷

Al igual que en otras grandes ciudades del mundo, la contribución a la contaminación ambiental proveniente del sector transporte es significativa. El inventario de emisiones para la ZMVM muestra que los vehículos contribuyen con más del 70% de las emisiones totales a la atmósfera; de aquí que la reducción de las emisiones generadas por fuentes móviles sea una prioridad para mejorar la calidad del aire en la ciudad.

El transporte demanda el mayor consumo energético en el Valle de México, lo que refleja en una contribución mayoritaria en la generación de emisiones contaminantes de este sector.

Además del tipo, calidad y cantidad de combustibles consumidos, la generación de emisiones contaminantes también está influida por otros factores. Entre éstos destacan características inherentes a los vehículos como son la obsolescencia del parque

¹⁶ Revista "Federalismo y Desarrollo". México, BANOBRAS. Nov. 1997. p. 72.

¹⁷ Idem. p.73.

vehicular, la tecnología de motores, la presencia de sistemas de control de emisiones y las condiciones y frecuencia del mantenimiento.

Por otra parte influyen las condiciones de tráfico, como el número de vehículos en circulación, magnitud de los recorridos diarios, distribución de velocidades, la capacidad de transporte y el factor de ocupación de las unidades.

En 1997 el total de vehículos en circulación se estimaba en 3 millones 157 mil 761 unidades. De esta cifra, los automotores de uso particular son los más numerosos, con 72% del total, seguidos por los vehículos de carga ligera y pesados, taxis, microbuses y autobuses urbanos. En la ZMVM existen 1.9 vehículos por cada diez habitantes la flota vehicular en circulación ha venido aumentando en forma significativa durante los últimos años, con tasas de crecimiento anual de alrededor del 10% superiores al ritmo de crecimiento de la población. Actualmente, la edad promedio de la flota vehicular es de 8.5 años, con una distribución ampliamente extendida en la que persiste una importante cantidad de vehículos viejos, aunque excepcionalmente resalta el hecho de que los taxis y microbuses son de modelos relativamente recientes, como resultado de las políticas de renovación impuestas en el Distrito Federal.¹⁸

En la ZMVM los vehículos ocupan una amplia gama de niveles tecnológicos, pero predominan sistemas que no fueron diseñados con criterios de protección al ambiente. Uno de los ejemplos más sobresalientes del retraso tecnológico de nuestro país es que la introducción en la Ciudad de México de los primeros autos con convertidor catalítico ocurrió apenas en los modelos 1991, mientras que en Estados Unidos los introdujeron desde 1974. Únicamente el 40% de los vehículos en circulación en la ZMVM son modelos 1991 o posteriores.¹⁹

¹⁸Departamento del Distrito Federal "*Estrategia Integral del Transporte y Calidad del Aire Para la ZMCM.*" Comisión Metropolitana de Transporte y Vialidad. 1998. p.6.

¹⁹ Ídem.

CAPITULO II ANTECEDENTES DEL AUTOTRANSPORTE URBANO EN EL DISTRITO FEDERAL.

2.1 "EL PULPO CAMIONERO".

La Gran Tenochtitlán, levantada entre lagos, lagunas y canales, tuvo en las canoas el primer sistema de transporte público, tanto de carga como de pasaje. Su desarrollo fue basándose en las necesidades y se asegura que "eran tantos los canales de la ciudad, que a cualquier barrio se podía ir en agua, lo cual contribuía a la hermosura de la ciudad, al más fácil transporte de los víveres y demás cosas necesarias de la vida y a la defensa de los ciudadanos"²⁰

El historiador Clavijero añade que "a la llegada y asentamiento de los españoles, con la introducción de los caballos, de los palanquines, de los carruajes tirados por mulas, se modificaron las características físicas de los caminos urbanos; sin embargo la herencia indígena no se perdió completamente, de tal modo que el transporte por calles de agua siguió practicándose durante más de tres siglos".²¹

El crecimiento de la ciudad obligó al cambio paulatino de la fisonomía urbana. El gobierno virreinal cegó canales, empedró calles y plazuelas, construyó alcantarillas, desagües, caminos, etc.

Ante la necesidad de comunicarse con las poblaciones circunvecinas y la conveniencia de crear un sistema de transporte destinado a satisfacer dicha demanda, José Gómez de la Cortina, Felipe Neri del Barrio y Manuel Escandón, solicitaron el año de 1838 el permiso para construir un ferrocarril-tranvía entre la Ciudad de México y Tacubaya. Dicha petición fue sancionada el 2 de septiembre de 1848, sin que se pudiera realizar. José Gómez de la Cortina insistió sobre el proyecto ante el Presidente Manuel Gómez Pedraza, en junio de 1852, así el 14 de julio de 1857 fue inaugurado por el Presidente Ignacio Comonfort, el primer tramo del ferrocarril México-Veracruz ubicándose la estación en la Villa de Guadalupe.

²⁰ Romero, Héctor Manuel. *Historia del Transporte en la Ciudad de México*. México, D.D.F. 1985. p. 12-14.

²¹ Idem p. 13-15.

La fragilidad de la política interna en el país y la sucesión de mandos en la presidencia de la República durante el periodo de la “bicefalia” (dos gobiernos, uno liberal y otro conservador) no impidió que el 13 de agosto de 1850 a Jorge Luis Hameken, el permiso para la construcción del ferrocarril a Tacubaya.

Las autoridades conservadoras presidieron la inauguración de ese primer tramo del sistema de tranvías en la Ciudad de México (con su respectivo reglamento) el 2 de febrero de 1858.

Los momentos iniciales habían quedado atrás, el impulso no sólo había tomado fuerza, sino que también despertó conciencia en la problemática urbana; un nuevo sentido se fue incorporando en la vida de los habitantes de la ciudad y, a pesar de los conflictos políticos internos, y de los años trágicos de la intervención militar extranjera (1847) y el imperio de Maximiliano, el quehacer constructivo prosiguió.

El 26 de abril de 1801 se concedió permiso a los señores Arbeu y socios, para formar una compañía que construyera un “camino de fierro” de la capital al pueblo de Chalco, tocando Mixcoac, Coyoacán y Tlalpán; esta concesión fue firmada por el Presidente Juárez; advirtiendo que la compañía sería exclusivamente mexicana, con capital empresarial de dos millones de pesos, dividido en dos mil acciones, el gobierno con el objeto de impulsar y proteger esa empresa, suscribió 200 acciones cuyo valor de doscientos mil pesos se tomaría de los productos de la desamortización de bienes eclesiásticos.²²

Maximiliano al hacerse del poder, no detuvo los proyectos concesionados por Juárez. Al contrario, los apoyó y promovió, según consta en el acuerdo del 28 de junio de 1804 y por resolución del 22 de marzo de 1805, quedó especificado que dicha vía, eminentemente urbana, partiría de la Merced, pasando por Rejas de Balvanera San Bernardo, Capuchinas, Nuevo México, Alconedo y Providencia, atravesando el ángulo recto de Bucareli para salir a la calzada del Acueducto, hasta Chapultepec, por donde enfilaría a Tacubaya, Mixcoac y San Angel. Para construir el ferrocarril de México a Cuautitlán, por San Cosme, Popotla, Tacubaya y Tlalnepantla, fue expedido el decreto del 17 de abril de 1805 en favor de Carlos T. Arnaux y antes, el 3 de abril,

²² Idem p.24

a Luis Binel. Tocó a Maximiliano, inaugurar el tranvía México–Chalco, en su tramo a Tacubaya.

Una reseña de la época dice: “El llamado ferrocarril México–Chalco en su tramo Tacubaya fue inaugurado el 8 de octubre de 1865; el señor Arbeu y socios cursaron las invitaciones señalando que en la estación Chapultepec sería abordado por el Emperador y la Emperatriz”.²³

Al caer Maximiliano en junio de 1867, no se canceló el proyecto firmado por éste, sino que se sentaron las bases para lograr un nuevo arreglo con el señor Arbeu y socios. Así en 1877 el Congreso de la Unión autorizó al Ejecutivo conceder permiso para establecer vías férreas en el Distrito Federal a todo el que lo solicitase. Así los tranvías alcanzaron un desarrollo como ningún otro medio de transporte lo ha logrado. Los tranvías, incluso tuvieron ramales para atender necesidades de traslado de enfermos a hospitales. Sus vías llegaron a cárceles para el traslado de procesados y sentenciados, por ejemplo en la cárcel de Belén.

Llegó al siglo XX y éste sistema de transporte, alcanzó los 400 kilómetros de longitud; es decir, llegó a una longitud, que todavía no posee el Metro actualmente. Fueron establecidos tramos de doble vía en diversos rumbos de la ciudad. La tarifa alcanzó un máximo de diez centavos. Esto era suficiente para obtener una economía sana. Esto es que los costos sean menores a las utilidades.

Pero, durante la Revolución surgieron los problemas derivados de la lucha sindical de la Alianza de Tranviarios de México, que eran miembros de la Casa del Obrero Mundial. Las luchas sindicales motivaron que el 14 de julio de 1943, en plena Segunda Guerra Mundial, se otorgase a la Compañía de tranvías, subsidios por un monto equivalente al de los impuestos federales y locales para conservación y mejoramiento de vías y equipo en general. Después de una serie de vicisitudes resultantes de las luchas sindicales de la Alianza de Tranviarios de México, el mes de octubre de 1952 el DDF adquiere todos los bienes de las empresas Compañía Limitada Tranvías Eléctricos de México y Compañía de Ferrocarriles del Distrito Federal.

²³ Idem p. 26.

Vino un periodo de transición de mejoras mediante la adquisición de nuevos tranvías. Fue con motivo de la introducción de los ejes viales en la Ciudad de México, que desaparecieron los tranvías, al final de los años 70. Entonces había 225 unidades, mismas que fueron en calidad de chatarra a los talleres de Santa Cruz Meyehualco. El proyecto en aquel entonces, fue que a lo largo de los ejes viales circularan trolebuses. Pero con el advenimiento de la nueva administración vinieron otras opiniones y la desaparición de los tranvías no tuvo la opción que se había pensado.

El historial del transporte público de pasajeros en el Distrito Federal es rico en acontecimientos y por tanto sumamente aleccionador, conviene saber que los miembros del Centro Social de Choferes, la Federación Camionera del Distrito Federal y la Alianza de Camioneros de México, sucesivamente, sirvieron a los ciudadanos de la Ciudad de México, como a continuación lo veremos, durante 65 años, a partir de 1916.

Sin necesidad de subsidios, durante los años de la Segunda Guerra Mundial y la época de la post-guerra, al precio de 10 y 15 centavos el pasaje en los camiones “de segunda” y veinte centavos en los camiones (entonces no se les llamaba autobuses) de lujo, los permisionarios estructuraron un sistema que cubrió eficientemente las necesidades de transporte en la ciudad, coordinadamente con los tranvías.

Superados los años difíciles de la Segunda Guerra Mundial, salieron adelante pese a la escasez de refacciones y al hecho que el hule para llantas escaseó considerablemente en todo el país.

Se organizaron los concesionarios como Sindicato de Propietarios de Camiones Urbanos, afiliados a la Alianza de Camioneros de México cuando éste organismo adquirió fuerza después de 1929.

Hechor Hernández Casanova, último presidente que tuvo la Alianza de Camioneros de México, narraba en los días de angustia ante lo inminente de la “municipalización”, que la mayoría de los permisionarios era gente de extracción revolucionaria que había luchado al lado de los principales caudillos. Refirió en una ocasión que miembros de la Alianza de Camioneros de México ayudaron a Obregón en la Batalla de Celaya, a dar la impresión de que las tropas obregonistas tenían más gente de la que en realidad estuvo en dicho episodio. “Para ello (dijo Hernández

Casanova), llevamos camiones y les pusimos ramas para arrastrarlas y dar la impresión de que el ejército que llevaba el caudillo sonorenses, era numeroso”.²⁴

Hernández Casanova, refirió en víspera del retiro de la concesión a los permisionarios de la Alianza de Camioneros de México, que “nosotros somos amigos del Gobierno, y por eso, cuando grupos de la oposición quieren mostrar su descontento contra las autoridades, secuestran y queman nuestros autobuses”.

“Seguramente que la línea de camiones más antigua es la de Santa María –refiere la Alianza de Camioneros en sus crónicas de antaño–, ahora Mixcalco, siendo esta colonia la primera que recibió el beneficio de transportes en camión y no porque así se hubiera acordado en alguna junta, si no porque era donde mejor pavimento había y uno de los lugares donde se notaba más deficiente el servicio de la compañía de Tranvías. En 1916 los vehículos de esta poderosa empresa eran, además, insuficientes para transportar el gran número de empleados y obreros que tenían necesidad de trasladarse al centro de la ciudad”.²⁵

Refiere la Alianza en sus crónicas que en aquel lejano 1916, ya no eran solamente rutas urbanas las que circulaban, sino que existían también en poblaciones tan importantes como Tacubaya, Mixcoac, Coyoacán. Y los domingos, San Angel y Xochimilco.

El auge camionero tuvo como punto de partida las huelgas de la Alianza de Tranviarios de México, por una parte y por la otra, el hecho de que los tranvías estructuraron sus ramales y no admitían variante, salvo en el caso de que adaptaran las vías a las necesidades.

La Alianza (ya no existe en el D.F.), pero sí en el resto del país, especifica en la crónica que se refiere a su historial, que “la industria camionera, una de las pocas industrias genuinamente mexicanas, no surgió como resultado de un plan previamente meditado, ni tampoco fue resultado de la asociación de capitales y estudio de expertos. Surgió de la necesidad que plantea la demanda y al deseo de responder a dicha demanda”.²⁶

²⁴ Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100. *Doce de Cien*. México. Comunicación Social, 1993. p.62.

²⁵ *Idem*

²⁶ *Idem* p.63.

“A raíz de una huelga que paralizó los tranvías, hicieron su aparición los primeros camiones, manejados por choferes deseosos de independizarse y los cuales, poco a poco, el público les fue dispensando su favor”, refiere la Alianza de Camiones de México.²⁷

El equipo que conjuntó la Alianza de Camioneros de México no ha sido igualado, mucho menos rebasado. En su mejor momento, tuvo más de 8,000 unidades en circulación, iban por todos los rumbos de la ciudad. Los de la línea Juárez–Loreto comunicaban desde el área de la Merced hasta las zonas residenciales de Anzures, Polanco, Chapultepec, Hacienda de los Morales y parte correspondiente al Sanatorio Español. Había camiones de color café unos y otros, azules.

El colorido de esos camiones (recordamos que la palabra autobuses no se usaba entonces), lo constituían, entre otros, los que iban del Zócalo a las Lomas de Chapultepec, eran grises. Los Lindavista–Bellas Artes, color aceituna; los Ciudad de los Deportes, con sus aros olímpicos de color anaranjado, etc. El precio por viajar en estos vehículos de primera, donde se podía viajar cómodamente sentado y no se admitían personas de pie y la tarifa era de 20 centavos.

La línea Anillo de Circunvalación, con sus camiones de color gris, enlazaba en círculo a la parte media de la ciudad. Otra línea de similar corte lo fue la “Circuito Hospitales”, de color amarillo, así como la que se denominaba “Circuito Colonias”, en amarillo y rojo, con recorrido más extenso que las anteriores.

Destacaban también, los Roma–Piedad, con su color verde perico y su emblema en círculo. Los Roma–Mérida, con camiones color amarillo y café, constituyeron una línea clásica que enlazaba la colonia Morelos y desde luego el barrio de Tepito, con el centro de la ciudad y las colonias Roma y Condesa, independientemente de que también iban hasta la Ciudad de los Deportes.

Los Santa María Mixcalco, en verde y blanco. Los San Juanico Merced, San Lázaro, de rojo y blanco. Los San Pedro Santa Clara, en verde y amarillo. Los Coyoacán–Del Valle en guinda y blanco. Los San Angel Inn, en azul y rayas blancas. Los Perálvillo–Tlalnepantla en verde y gris, etc., eran camiones que siempre dieron la nota de colorido en la capital. Esto hasta el momento de la creación de la Ruta-100.

²⁷ Romero, Héctor Manuel. *Historia del Transporte en la Ciudad de México*. México, D:D:F: 1985.p29

En todas las líneas camioneras de primera, donde el precio del boleto se cotizaba en veinte centavos, los choferes usaban uniforme, incluyendo gorra. El color utilizado era crema en unos casos, azul en otros y café en algunos más. Había inspectores que estaban atentos a que el servicio se desempeñara con la calidad que se ofrecía en las cartulinas.

En caso de que a algún pasajero no se le diera boleto, había sanciones para el chofer. En los camiones de segunda, invariablemente, los choferes llevaban su ayudante, cuyas funciones eran las de cobrador para comodidad de los pasajeros, pero que servía para cualquier otro imprevisto que se ofreciera, sobre todo si se trataba de hacer "talacha". Los choferes tenían que vestir con pulcritud, de acuerdo a los términos del contrato laboral.

Los concesionarios de la Alianza de Camioneros de México se enfrentaron a problemas difíciles sobre todo a partir de los años 50, en que las luchas sindicales petroleras y ferrocarrileras tienen entre sus tácticas de lucha, apoderarse de los camiones de pasajeros, muchos de los cuales llegaron a ser incendiados.

En el año de 1958, cuando se pretendió elevar las tarifas, fueron organizadas muchas manifestaciones en contra de dichas solicitudes. Los problemas se fueron agravando ante el encarecimiento del costo de la vida y la dificultad para ajustar el cobro en el precio del boleto.

La lucha sindical ferrocarrilera, principalmente, produjo muchas bajas en el equipo camionero de la Alianza. El mismo síntoma se repitió cuando las manifestaciones estudiantiles en la Ciudad de México, el año de 1968. Por el secuestro y quema de estos durante ambos acontecimientos.

Como es sabido, las autoridades del Gobierno del DDF, han manifestado el deseo de que los particulares vuelvan a invertir en los sistemas de transportación masiva en la Ciudad de México. Un ejemplo del empuje obtenido corresponde al considerable número de microbuses en circulación, mientras en el ámbito de la Ruta-100, por ejemplo, las cosas vienen a menos.

El DDF aún no define el carácter del organismo que sustituirá a Ruta-100; pero los empresarios transportistas ya empezaron a trabajar afanosamente en el proyecto.

Entre los integrantes del llamado “pulpo camionero” figuran Isidro Rodríguez, vinculado actualmente con la empresa Dina; Roberto Alcántara, Senador y accionista de Autobuses de Oriente (ADO) y Carlos Hank González y su hijo, propietarios de Mercedes Benz México. Hank González ex Regente capitalino que el 25 de septiembre de 1981 declaró la revocación de las concesiones al “pulpo camionero” y la creación de la empresa Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100, ha mostrado interés por participar ahora en el servicio de transporte público.

Esta medida significó para los empresarios el fin de sus operaciones en el servicio, pero no un divorcio definitivo, ya que al ser dueños de las principales empresas camioneras y fabricantes de refacciones, establecieron vínculos comerciales con el gobierno de la ciudad.

Algunas de las empresas carroceras como CATOSA, que surtieron el parque vehicular de microbuses en el Distrito Federal y su Zona Conurbada, están relacionadas comercialmente con los empresarios ya mencionados.

2.2 ESTATIZACION DEL AUTOTRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS.

CREACION DE RUTA 100.

El 25 de septiembre de 1981, el profesor Carlos Hank González, Jefe del Departamento del Distrito Federal, anunció la revocación de las concesiones otorgadas a los particulares para la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros en autobuses. Terminaban sesenta años de concesiones a particulares en ese sector.

Meses antes, el 29 de enero del mismo año, el Departamento del Distrito Federal, la Alianza de Camioneros de México, A.C. y otros grupos que operaban en el transporte urbano de pasajeros habían celebrado un convenio por el que los concesionarios se comprometían a:

- ◆ Ajustar sus recorridos y puntos de terminales de acuerdo a la racional utilización de vialidad urbana que señalara el propio Departamento del Distrito Federal.
- ◆ Implantar el seguro de viajero urbano como medida de carácter social para cubrir los daños a usuarios y terceros, causados con motivo de la prestación del servicio.
- ◆ Instalar equipos anticontaminantes.
- ◆ Adquirir anualmente, en 1981 y 1982, 2,400 unidades.
- ◆ Incrementar sus frecuencias para mejorar la suficiencia del servicio.
- ◆ Sabían las gentes que siguieron el asunto, y de ello se daba cuenta el público en general, que luego de siete meses de haberse asumido, los compromisos seguían sin cumplirse. Cada vez que se les requería los concesionarios exigían aumento de tarifa y argumentaban que el servicio no era costearable.
- ◆ De manera que la problemática que había hecho que el D.D.F. promoviera el convenio seguía vigente y, más aún, se acentuaba;
- ◆ Irregularidad e inconveniencia en la prestación del servicio.
- ◆ Distribución anárquica de los recorridos urbanos.
- ◆ Mal estado del equipo automotor.
- ◆ Alteraciones a las tarifas y contaminación ambiental.

Lo que no se sabía públicamente era que debido a la importancia del transporte público, así como por la urgente necesidad de resolver la difícil circunstancia por la que atravesaba, en detrimento del público usuario, por instrucciones del Ejecutivo Federal representantes de la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Departamento del Distrito Federal realizaron diversas reuniones para analizar los pros y los contras de la revocación de concesiones.

Las actividades del cuerpo colegiado formado exprofeso fueron aportando elementos para la decisión. Se sabía que la instrumentación de la medida exigiría un gran esfuerzo humano, técnico y financiero, se sabía que habría que diseñar un plan de emergencia para que el servicio no sufriera interrupciones; y se sabía que podría haber un alto grado de incertidumbre en los usuarios.

Con base en detallados estudios se supo cuáles serían los beneficios y los riesgos de la revocación de las concesiones. De esta manera y por considerar que tal medida no era sólo necesaria, sino de vital importancia para el mejoramiento de la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros. Se optó por dictarla y llevarla a cabo. Esta tarea estuvo a cargo de la Vocalía Ejecutiva del Transporte, que elaboró y ejecutó el Plan Emergente del Transporte que cubrió funciones elementales de administración y operación, permitiendo con esto la continuidad en la prestación del servicio.

El 12 de agosto de 1980, el Departamento del Distrito Federal decidió la creación de la Vocalía Ejecutiva del Transporte, de la Comisión de Vialidad y Transporte Urbano. Fue la Vocalía Ejecutiva de Transporte la dependencia encargada de preparar y dar cumplimiento, a la serie de medidas que implicaba la revocación de concesiones, desde la conceptualización de la decisión hasta la integración de la comisión liquidadora, incluyendo desde luego, la formulación y ejecución del Plan Emergente de Transporte (PET), la capacitación de personal, el análisis de la situación laboral, el control de inventarios y el diseño de los programas de homologación y ajuste del servicio. En el mismo instante en que el Regente (hoy Jefe de Gobierno) de la ciudad anunciaba la trascendente decisión, en acciones coordinadas cientos de personas asumían por parte del Departamento del Distrito Federal el control de los 76 encierros y el despacho de las unidades.

Se suscitaron aisladas protestas de los permisionarios aún cuando en su mayoría habían manifestado su incapacidad económica para seguir proporcionando el servicio. En tanto los usuarios veían abrirse una puerta para la mejoría del servicio, aunque sentían el desconcierto de la repentina modificación estructural de los sistemas que luego de sesenta años pasaba a ser dirigido por el Estado.

Mientras algunos se perdían en discusiones acerca de si debía llamarse a este hito histórico la “municipalización del transporte”, “la estatización” e incluso la “nacionalización”, quienes bajo la coordinación de la Vocalía Ejecutiva del Transporte hicieron de la declaración administrativa una realidad seguían una secuencia de actividades sin interrupción.

La ciudad no podía frenar su actividad económica, industrial, social y académica. El Plan Emergente del Transporte había logrado su cometido.

El 26 de septiembre de 1981, el licenciado Cuauhtémoc Santa Ana Seute, Secretario de Obras y Servicios del D.D.F., escuchaba el informe que le presentaba el licenciado Armando Loizaga Barquín, Vocal Ejecutivo del Transporte. El Plan Emergente se estaba cumpliendo ²⁸

Como un antecedente, debemos mencionar que el 4 de febrero de 1960 el Departamento del Distrito Federal había dispuesto la intervención administrativa de la línea “Lomas de Chapultepec–Reforma Ruta 100, S.A de C.V.” a través de la Unión de Permisionarios de Transporte de Pasajeros en Camiones y Autobuses en el Distrito Federal.

Dentro del Plan Integral del Transporte destacó la idea de convertir la línea en el modelo de desarrollo del servicio de transporte. Como primera medida para lograr lo anterior, se incrementó el número de unidades, se renovó el parque vehicular y se estructuró un sistema operativo coherente con la política de optimización anunciada. Simultáneamente a estas medidas, se importaron prototipos de autobuses articulados, con mayor capacidad de desplazamiento y de transporte de usuarios, y se propusieron modificaciones a las empresas nacionales constructoras de autobuses para que la producción de las unidades fueran acorde con los requerimientos de los usuarios y con las características de nuestra infraestructura vial.

²⁸ Magaña Contreras, Manuel. *Excélsior*, México. Excélsior 17 de abril de 1981, p.1.

Se pusieron en operación diez nuevas rutas: Toreo–Cuemanco, Km.13–La Villa km.13–Zócalo, Xochimilco–Puente Negro, Rosario–Aragón, km.13–Santa Martha Acatitla, U.C.T.M.–Atzacualco, Toreo–Santa Martha Acatitla, Reclusorio Norte–Ciudad Jardín e Indios Verdes–Tlalpan.²⁹

Casi un mes antes de que se dictara la revocación de concesiones por decreto presidencial se creó el Organismo Público descentralizado “Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100”, que asumió la administración de la “Línea Lomas de Chapultepec–Reforma Ruta 100”.

Debido a ello, cuando con motivo de la revocación de concesiones los bienes de los concesionarios pasaron a ser propiedad del DDF, éstos se incorporaron a la infraestructura con la que Ruta 100 asumió el compromiso para presentar el servicio de transporte urbano de pasajeros en autobuses.

Al crearse el Organismo Público Descentralizado Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, las relaciones jurídico laborales quedaron inscritas en los términos del Apartado A, del artículo 123 Constitucional en continuación a la tradición establecida durante muchos años por los permisionarios.

Sin embargo, menos de un año después, y atendiendo a que el servicio de transporte urbano en autobuses en el Distrito Federal se encontraba ya concentrado en un solo ente a cargo del Estado, se publicó una reforma al decreto de creación para trasladar la relación laboral a los términos del Apartado B del mismo artículo, con el propósito de garantizar a los habitantes de la capital la continuidad de este servicio público.

Mientras tanto, luego de una lucha intensa de los trabajadores, se reconoció la titularidad del Contrato Colectivo de Trabajo, al entonces naciente Sindicato Unico de Trabajadores de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100 (SUTAUR-100).

Dentro de la primera etapa de organización de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100, fue necesario confrontar la inquietud laboral, consecuentemente de la unificación de las condiciones de trabajo, sistemas de pago y prestaciones.

Por otra parte se formuló el Manual de Organización de la Gerencia Modular para establecer lineamientos globales de operación. Se creaba así el concepto de “módulo” en oposición al “encierro” que hasta entonces había prevalecido.

²⁹ Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100. *Doce de Cien*. México, Comunicación Social. p.65.

Ya no se trataría solamente de tener terrenos bardeados para guardar las unidades: la operación del servicio exigía un concepto nuevo, módulos con infraestructura adecuada y ubicados estratégicamente.

Talleres, áreas de lavado, de despacho, de resguardo. Módulos Operativos y no encierros desarticulados. La estructura del Organismo, en su administración central, previó las áreas requeridas para lograr la uniformidad de los sistemas subsistentes y superar tradiciones, costumbres y atavismos, que durante más de 60 años habían privado en cada una de las líneas y establecer los mecanismos y procedimientos que permitieran a la nueva empresa la distribución del personal que laboraba en el autotransporte urbano de pasajeros, toda vez que con la decisión de la revocación de concesiones, el Departamento del Distrito Federal había garantizado la fuente de trabajo a todos los que estaban laborando en ese momento.

Se establecieron programas a corto, mediano y largo plazo, para la paulatina superación del Organismo y se definió un Plan de Organización Programática para la creación y adecuación de la estructura administrativa y financiera, para capacitación del personal, programas de mantenimiento, reconstrucción de autobuses y programas de renovación de equipos estableciendo los subprogramas necesarios en cada caso.

Superada la etapa inicial de organización administrativa, operativa y laboral Ruta 100 enfrentó, en 1983, el reto de consolidar el servicio y de resolver de manera cíclica la renovación del parque vehicular, obligación, compromiso y dificultad mayor de toda empresa de transporte.

En los meses previos, se había establecido como prioridad ganar la confianza de los usuarios, aumentar la confiabilidad del servicio y desarrollar un equipo de supervisión operativa que siguiera de cerca la operación de los autobuses.

En lo interno, se desarrollaban estrategias encaminadas hacia la creación y consolidación de las estructuras administrativas y financieras adecuadas; la creación de una infraestructura que respondiera a las necesidades que la operación del servicio requería y, finalmente, a la homologación de los diferentes sistemas de trabajo que se tenía como resultado de la diversidad de líneas que existían hasta antes del retiro de las concesiones.

Se había aprendido a controlar una operación de grandes dimensiones incluso comparada con las más grandes del mundo, pero se sabía que la complejidad de la zona metropolitana iría en aumento y que la exigencia de un mejor servicio sería una demanda permanente de la población.

Había que trabajar intensamente para que el servicio de Ruta 100 estuviera acorde con la expectativa favorable que de forma mayoritaria se había generado en la población al asumir el Estado la prestación del servicio de transporte urbano en la Ciudad de México.

Hubo esfuerzos para sostener la oferta del servicio y mejorar su calidad. Un ejemplo de este esfuerzo fue la adquisición de 3,864 autobuses en el periodo de 1983-1986, así como la reconstrucción de 1,913 unidades de 1983 a 1987. Ello hizo posible renovar, aunque fuera parcialmente, un parque vehicular en creciente deterioro, lo que permitió, si no incrementar el parque vehicular operable, si reponer parte de los 4,534 autobuses que por haber concluido su vida útil debían salir de servicio.

A partir del segundo semestre de 1986 se suspendió la adquisición de autobuses como resultado de las políticas de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestal establecidas por el Gobierno Federal. Hasta 1987 no fue posible destinar montos importantes a la inversión, por lo que el servicio empezó un lento pero constante decrecimiento.

Fue hasta 1989, después de estudiar algunos esquemas posibles para la renovación de Ruta 100, que el gobierno capitalino decidió analizar recursos para la modernización del Organismo. Una vez más las autoridades del D.D.F., depositaban su confianza en Ruta 100 y en sus trabajadores y renovaban su voluntad de sostener un servicio vital con una tarifa de la más baja del mundo.

Fue así que se definió el Programa de Modernización de Ruta 100 1989-1994. Autoridades, directivos personal de base y de confianza tras un objetivo común.

Tres ámbitos sobresalían de la estructura del programa modernizador: Renovación y homologación del parque vehicular, reorganización interna y redimensionamiento del Organismo.

En septiembre de 1989 empezaron a recibirse los primeros autobuses renovados, y al final del mismo, se habían remozado 230 unidades, que ya habían sido reconstruidas

anteriormente, pero que todavía ofrecían una vida útil que garantizaba la costeabilidad de la inversión.

1990 fue el año en que se realizó el esfuerzo más intenso en cuanto a inversión y avance del programa, al incorporarse 510 autobuses nuevos, 1,375 reconstruidos y 592 remozados. Los 3,860 autobuses que se incluyeron en el programa, tanto nuevos como reconstruidos y remozados, se incorporaron al servicio con un nuevo corte de color: gris, azul y verde en sustitución del corte anterior, amarillo con vivos cafés.

El titular del D.D.F. Lic. Manuel Camacho Solís, así como altas autoridades del gobierno capitalino, respaldaron el gran esfuerzo que requirió el programa, que contó con la participación de los trabajadores y que fue dirigido primero por el Lic. Enrique Jackson Ramírez, Administrador General del Organismo de junio de 1989 a junio de 1990, y por el C.P. Jesús Martínez Álvarez, Administrador General de junio de 1990 a mayo de 1991.

Más de 24,000 trabajadores, 39 módulos, una estructura orgánica compleja. El reto era conformar un organismo cuyo tamaño permitiera y propiciara el mayor rendimiento de los recursos humanos y el aprovechamiento eficiente de los recursos técnicos y financieros.

Poco antes de la declaración de quiebra en 1995, la administración del Organismo y autoridades del Departamento del Distrito Federal, llevaron a cabo un diagnóstico de la situación de Ruta-100 con el fin de diseñar una estrategia que garantizara los resultados que se exigieron.

Así, se analizó el estado del Organismo especialmente en tres ámbitos, en términos de viabilidad social, política y económica.

La viabilidad social se sustentó en la existencia de una demanda real de transporte, específicamente la demanda no solvente, que requiere de un servicio eficiente con una tarifa accesible, que permitiera el aprovechamiento del servicio por parte de los estratos sociales menos favorecidos económicamente, cosa que se estaba dando a medias.

Por otra parte, la viabilidad política se fundamenta en la decidida voluntad del gobierno de mantener la presencia y la acción del Estado.

2.3 **LA QUIEBRA DE AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS RUTA 100.**

La estatización en 1981 de Ruta 100 nació “quebrada” y se convirtió de inmediato en “talón de Aquiles” a costa del erario de la administración capitalina. Surgió bajo el sistema de los subsidios y con el lastre de la división de grupos priístas afectados por esa medida y la rudeza del entonces secretario de Gobierno del Distrito Federal, Cuauhtémoc Santa Ana Seute, quien así golpeó a permisionarios de los que fue consejero el ex jefe del D.D.F., Octavio Senties Gómez.

El Sindicato Unico de Trabajadores de Autobuses de la Ruta 100, SUTAU 100, asesorado por Ricardo Barco López se “politiza” y hace causa común con diferentes grupos de manifestantes a partir de 1982, época en que el populismo de los plantones, las marchas y las manifestaciones, irrumpe en la Ciudad de México.

La Ruta 100 sufre graves tropiezos de operación y las rutas “ortogonales” es decir, recorridos de lado a lado de la Ciudad de México, en forma cuadrículada, sufre graves tropiezos en el periodo de Armando Loeza Barquín, Fructuoso López Cárdenas, Isaac Osorio Corpi, Roberto Peña Villanueva, Ezequiel Gómez Delgadillo, Fernando de Garay y Enrique Jackson Ramírez, de 1982 a 1989. (Ex Directores de transporte del D.F.)

Cabe aclarar que el fracaso de las “ortogonales”, se debió a la pretensión de obligar a los usuarios a trasladarse por los recorridos previamente establecidos, en vez de adaptarlos a las necesidades de los mencionados.

En efecto, nació “quebrada” la Ruta 100 y de acuerdo a cifras suministradas por la Asamblea de Representantes del D.F., en 1988 el déficit financiero del transporte urbano alcanzó la estratosférica cifra de un billón 303 mil millones de pesos, como resultante de egresos del orden de un billón 775 mil millones de pesos e ingresos propios de únicamente 472,000 millones de pesos.³⁰

El paro camionero del 3 de mayo de ese año dio motivos para que el coordinador general del Transporte, Enrique Jackson Ramírez, manifestara que “la operación de

³⁰ Magaña Contreras, Manuel. *Excélsior*, México. *Excélsior* 17 de abril de 1995. p.30 A.

Ruta 100 fue deficitaria y el subsidio autorizado para 1989 por el Congreso de la Unión a ese organismo público descentralizado fue de 600,000 millones de pesos para resolver el déficit financiero”.³¹

Jackson aseguró entonces que “hubo, por tanto, necesidad de un nuevo subsidio adicional de 300,000 millones de pesos. No obstante los cuantiosos subsidios federales a Ruta 100 en detrimento de la provincia, hubo necesidad de mayores recursos”³²

Fernando de Garay dio a conocer que para 1989, “el subsidio ascendió inicialmente a 556,000 millones de pesos y los ingresos propios de Ruta 100 se estiman en unos 150,000 millones de pesos para hacer frente a los adeudos con el ISSSTE, FOVISSSTE y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público”.³³

Otro adeudo citado por Fernando de Garay consistió en un pasivo de 160 mil millones de pesos con el Banco de Obras y Servicios, más los intereses correspondientes. Y advirtió que, en caso de continuar esa tendencia financiera en Ruta 100, “los recursos se agotarán aproximadamente en septiembre de 1989, exclusivamente atendiendo los rubros de gasto corriente, sin considerar ninguna cantidad para inversiones”.³⁴

Uno de los motivos del dispendio presupuestario de Ruta 100, desde esa época fue la costosa contratación de asesoría inglesa. A consecuencia de ello fueron adoptados los recorridos “ortogonales”, en línea recta y de lado a lado de la ciudad, sin que medianamente pudieran ser satisfechas las necesidades del público usuario.

La administración capitalina en la época de Manuel Camacho Solís se vio definitivamente influida por la “estatización” del transporte y los cuantiosos subsidios (a costa del presupuesto capitalino y del desarrollo en la provincia), acabaron por agotar sus recursos sin que puedan ser defendidas las necesidades en materia de transporte en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

Esta administración elaboró su programa “Integral de Transporte” 1988–1994. En ella se argumentaba que: “La Ciudad de México se encuentra en una situación muy

³¹ Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100. *Doce de Cien*. México, Comunicación Social, Ruta-100. México. 1993. p. 65-68.

³² Idem.

³³ Ballinas, Víctor. *La Jornada*, México. La Jornada 12 de abril de 1995. p. 8

³⁴ Idem.

difícil. Su futuro depende de la modificación de tendencias que hoy se observan. La política de transporte, además de resolver su propia problemática puede apoyar o entorpecer muchas de las grandes decisiones sobre el futuro del medio ambiente y el ordenamiento del crecimiento urbano”.³⁵

La meta de disponer de una flotilla de más de 7,000 autobuses no se pudo alcanzar y únicamente 2,450 pudieron permanecer en circulación. También durante la administración camachista, hubo otro grave tropiezo y consistió en que a la convocatoria de las autoridades para que concurriera la iniciativa privada con sus capitales para crear rutas de “Expresos de Lujo”, no obtuvo la respuesta requerida.

Tal vez, “la cultura del transporte más barato del mundo” determinó que fracasaran estos proyectos. La tarifa propuesta para este tipo de servicio a cargo de inversionistas privados era de 3 a 5 pesos, que contrastaba con los 40 centavos que regían en los sistemas oficiales de transportación masiva.

A consecuencia de la situación de insolvencia en que cayó el organismo público descentralizado Ruta 100, la autoridad judicial competente la declaró en estado de quiebra, con fundamento en la ley de la materia; en la sentencia, el juez designó a BANOBRAS como síndico del organismo, para que cumpla con las obligaciones que se derivan de la quiebra.

Ruta 100, operaba con el 72.3% del subsidio asignado a la empresa y registraba numerosas irregularidades administrativas, entre ellas exceso de personal, y escaso rendimiento. Cayó en la “inviabilidad” informó el Departamento del Distrito Federal. En su oportunidad, Jesús Salazar Toledano, Secretario General de Gobierno del Distrito Federal, al dar a conocer las causas que determinaron la declaración de quiebra del Organismo, dijo que enfrenta problemas estructurales que demanda acciones decididas para garantizar la viabilidad del servicio de transporte sobre bases administrativas sanas y firmes.³⁶

Se argumentó que, existía una marcada deficiencia en el servicio, ausencia de supervisión en las rutas, se cayó en la subutilización del parque vehicular y que de 4,024 unidades con que contaba el organismo, sólo se tenían 2,801 en operación. El

³⁵ Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100. *Doce de Cien*. México, Comunicación Social, Ruta-100. México. 1993.p. 72.

³⁶ Enciso, Angélica. *La Jornada*. México. La Jornada 9 de abril de 1995, pp. 1,20,21 y 25.

70%, es decir, 3 de cada 10 autobuses, no ofrecían servicio debido al mantenimiento inadecuado y al insuficiente abasto de refacciones. El 70% de los autobuses tienen una antigüedad de más de ocho años. El valor en libros del parque vehicular es de cero, esto hace a la empresa financieramente inviable.³⁷

Se explicó, "los ingresos de la empresa no alcanzan a cubrir una tercera parte de los costos reales de transportación, por lo que la continuidad de su operación ha sido posible mediante un fuerte subsidio directo (72.3%), aportado por el gobierno de la ciudad, que es absorbido por el organismo sin que se refleje en la calidad que se ofrece al usuario."³⁸

Otros elementos que contribuyeron a determinar la quiebra de la Ruta-100, mencionados por Salazar Toledano, son: dispersión en las líneas de mando y de responsabilidad, administración caótica, sin coordinación de esfuerzos, carente de planeación y de diagnósticos, además de la falta de continuidad en los objetivos para atender mejor a la creciente demanda del servicio.

El representante del gobierno capitalino afirmó enseguida que otras anomalías en que cayó la empresa son; el complicado nudo operativo entre la administración y el sindicato, así como una plantilla de personal excesiva para la infraestructura y necesidades del organismo, falta de planeación y control del tiempo extra que se refleja en 50 por ciento adicional al costo de la nómina de operadores. Se mencionó también la falta de control de los ingresos captados en las unidades. Se estimaron mermas alrededor de 30 por ciento de la recaudación hasta el depósito bancario. Se señaló que el manejo de fondos, se realizó sin un control adecuado.

Se argumentó que "el gobierno de la ciudad se ha comprometido a romper esos círculos viciosos que no permiten dotar a sus habitantes de un eficiente esquema de transporte público. Por ello, se tiene la firme convicción de que no es conveniente mantener un servicio tan limitado a tan alto costo considerando la demanda creciente de transporte que reclama nuestra ciudad. De ahí que haya sido inaplazable la solicitud a la instancia jurídica correspondiente de la declaratoria de quiebra de la empresa".³⁹

³⁷ Idem.

³⁸ Idem.

³⁹ Idem p. 17.

Sé mencionó a partir del análisis efectuado a la empresa que cayó en una pobre oferta del servicio a un muy elevado costo. Se explicó que la Ruta 100 ha requerido para su operación un monto superior a 1285 millones de pesos, lo que presentó casi el ocho por ciento del Presupuesto Global de Egresos del Departamento del Distrito Federal. De este monto asignado, únicamente 5.6 por ciento era aplicado a inversión y el resto era absorbido por el gasto corriente.⁴⁰

Cabe hacer mención, que según las autoridades la acción de la declaración de quiebra del organismo público, no pretende suprimir dicho transporte; por el contrario, se mantendrá a precios accesibles y se generarán nuevas fuentes de empleo a los trabajadores. Serán respetados los derechos de los trabajadores, en el marco de la legislación aplicable, y se les considerará en la contratación del personal necesario para continuar la prestación del servicio en la Ciudad de México.

Se especificó que, el objetivo que se pretende es sentar las bases para avanzar hacia la modernización del transporte de la capital del país. Se busca hacer un uso transparente, honesto y eficiente del subsidio que pagan todos los contribuyentes, en beneficio de amplios grupos de la población y no de la ineficiencia y corrupción de unos cuantos.

La posición de las autoridades capitalinas y la información sobre las causas de la declaratoria de quiebra en la Ruta-100 fueron explicadas por el secretario general de Gobierno del DDF, Jesús Salazar Toledano, en rueda de prensa efectuada la tarde del 8 de abril de 1995, en la que también participó el secretario de Transporte y Vialidad, Luis Miguel Moreno.

Este informó de los 1,250 autobuses que participaron en el Programa Emergente de Transporte (PET), que duró entre 10 y 13 días.

Mientras mencionó que, la sindicatura tiene la flexibilidad para mantener el servicio y una vez que se obtengan los elementos para la determinación de las características de las nuevas condiciones para la prestación de un servicio más eficiente, dejará de operar dicha sindicatura. Cosa que hasta la fecha no se ha dado (mediados de 1998).

La decisión tomada en el sentido de rescatar del desorden a la Ruta 100, “no se trató de una cacería de brujas”, argumentó Luis Miguel Moreno. Hizo saber también que

⁴⁰ Idem .

desde luego la Contraloría del D.D.F., realizó la práctica de una auditoría y que con los resultados obtenidos, la sindicatura podría disponer de mejores elementos que harán posible una acción.

Se apuntó que, “Lo importante es demostrar la voluntad política de las autoridades de la ciudad, de actuar dentro de la legalidad, de actuar con clara conciencia de beneficio social, de cumplir su obligación, de prestar los servicios públicos y desde luego dejar vías libres a todas las acciones de justicia para tener la tranquilidad de que no existe la impunidad para nadie, ni por ningún concepto”.⁴¹

El lunes 10 de abril de 1995, nuevamente Salazar Toledano encabezó una rueda de prensa, acompañada por el Contralor General del gobierno capitalino Héctor M. Valenzuela, para comunicar los avances de la auditoría que se practicó a la empresa de autotransporte. Durante la conferencia se dio a conocer que la empresa Ruta 100 había otorgado más de 26 millones de pesos al Sindicato Unico de Trabajadores de Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100 (SUTAU-100), monto cuyo destino no pudo comprobar el organismo laboral.

“En la revisión efectuada, hemos encontrado a la fecha, entre otras irregularidades, la canalización de recursos del organismo directamente al SUTAU-100 por la cantidad de 26,542,457.00 millones de pesos, durante los ejercicios 1993-1994, adicionales a las cuotas sindicales, sin que nos fuera posible determinar su destino”, expuso el contralor.⁴²

En el acto, quedó de manifiesto que el monto se entregó directamente al sindicato sin que éste comprobara su aplicación para los efectos convenidos, encontrando, adicionalmente, pagos excedentes a lo pactado en las condiciones generales de trabajo, la falta de apego a la normatividad y a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En las áreas revisadas, los sistemas contables y de control presentan deficiencias y se han realizado gastos en los que no se encontraron los comprobantes respectivos o no reúnen los requisitos fiscales correspondientes, quedó establecido;

Por todo lo expuesto anteriormente, se concluyó lo siguiente:

⁴¹ Peralta, Mario. *Excélsior*, México. Excélsior 13 de abril de 1995. México. p. 9-A

⁴² Idem.

- ◆ *Que el organismo ha incurrido en irregularidades que contravienen la normatividad vigente y que se ha visto afectado: su patrimonio.*
- ◆ *Que se han destinado recursos para efectos no autorizados a la dirigencia del SUTAUR-100.*
- ◆ *Que los costos de operación se vieron gravados por concesiones no pactadas y entregadas a la dirigencia sindical, sin apego a la normatividad vigente.*
- ◆ *Cabe mencionar el comunicado expresado por el DDF, que contenía lo siguiente:*
- ◆ *El Programa Emergente de Transporte es temporal, mientras se reestructura la empresa.*
- ◆ *No se privatizará el servicio y no habrá alza en las tarifas.*
- ◆ *No se restringirán, sino al contrario, se ampliarán las rutas; y*
- ◆ *Se liquidará, con respeto a sus derechos laborales, a todo el personal de base.*

Por otro lado, en asamblea que debieron realizar en forma casi clandestina por la persecución policiaca emprendida contra sus dirigentes, los 12 mil integrantes del Sindicato Unico de Trabajadores de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100 (SUTAUR 100) acordaron hacer guardias permanentes fuera de los módulos, negarse a firmar acuerdo alguno con el gobierno capitalino, no aceptar la terminación de relaciones laborales y demandar la intervención de la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH).

“Se trata de un plan perfectamente maquinado, ya que además de la legal declaración de quiebra de Ruta 100, anunciada en sábado y previo a las vacaciones, se detiene a algunos de sus dirigentes y hay órdenes de aprehensión contra los restantes integrantes del Comité Ejecutivo”, expuso el asesor jurídico del SUTAUR 100 Ricardo Barco. En declaración en el Reclusorio Oriente. (10 abril, 1995).

El sindicato argumentó, en su momento que la intención del Gobierno era evitar que el comité ejecutivo nacional de la empresa asuma la defensa de sus representados en momentos en que BANOBRAS, en su calidad de síndico de la quiebra, envió una carta a cada uno de los trabajadores para notificarles que la relación laboral no existe y decidió dar por terminadas sus condiciones generales de trabajo, es decir, su contrato colectivo.

Agregaron que desde hace meses (antes de la quiebra) comenzó una campaña de difamación en contra del sindicato, al pretender ligarlos al Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) y responsabilizarlos después de la mala situación financiera de la empresa.

Se dijo que, esperan la solidaridad de los demás sindicatos y organizaciones sociales del país, así como del pueblo en general, al que siempre han estado ligados, ya que de nueva cuenta se acude a “quiebras fraudulentas” para acabar con un sindicato y un contrato colectivo que les parece oneroso.

En asamblea que presidió el secretario de Acción Política del SUTAUR 100, Francisco Moya, éste expuso a los trabajadores la gravedad de la situación, ya que, tres integrantes del comité ejecutivo habían sido detenidos y se sabía de la existencia de órdenes de aprehensión en contra del asesor Ricardo Barco, el secretario general Venancio Felipe Gil Sánchez y de Gabino Camacho y Ernesto Avila, también dirigentes del sindicato.

Se explicó así mismo, que es ilegal la aplicación de la ley de quiebras en una empresa descentralizada como Ruta 100 y que en realidad se pretendía liquidar al sindicato, su contrato y acabar con una lucha sindical de 12 años.

Aludió a la campaña en contra del SUTAUR 100, al que llegó a acusar de subvencionar al EZLN y después de tener un contrato muy caro, con trabajadores privilegiados, tan sólo por haber conquistado un salario y prestaciones menos bajas que rigen el mercado.

Hablaron los trabajadores, estaban realmente enojados, pero también confusos. La falta de sus principales dirigentes la resentían. Aún así todos se referían a luchar, a permanecer unidos y defender sus conquistas laborales.

“No podemos permitir volver a la época del pulpo camionero, cuando nos trataban como esclavos, cuando debíamos trabajar aún sin dormir y sin salario, sólo a comisiones”, expuso uno de los operadores con más antigüedad en el SUTAUR 100. Otros dijeron que el gobierno siempre opta por golpear a los más débiles, “¿Por qué no investigan realmente a los funcionarios que saquearon a la empresa? Son ellos los que deberían estar presos no nuestros dirigentes”, dijeron los trabajadores.⁴³

⁴³ Becerril, Andrea. *La Jornada*, México. La Jornada 14 de abril de 1995. p. 19.

El acuerdo final fue mantenerse unidos, hacer guardias permanentes fuera de cada uno de los módulos para evitar que los acusen de abandono de trabajo, no firmar acuerdos con el gobierno del DDF y hacer un llamado a éste a que regrese a la legalidad y demandar la intervención de la CNDH, a fin de que medie y se detengan las ordenes de aprehensión en contra de Barco, el secretario general y los demás dirigentes que padecen acoso policiaco.

Posteriormente, al rendir su declaración preparatoria, los cinco dirigentes del Sindicato Unico de Trabajadores de Ruta 100 y su asesor sindical, Ricardo Barco, ya detenidos, negaron tener responsabilidad en la malversación de 8.9 millones de pesos del Fideicomiso de su administración de esa organización. Ahí fueron informados de que podrían pedir su libertad bajo fianza.

Un día después, 11 de abril de 1995 el SUTAU 100 presentó una demanda de nulidad de la declaración de quiebra de la empresa, enfrentándose al problema de que les fueron congeladas todas las cuentas bancarias del organismo sindical.

“Nos atacan por todos los frentes, ahora ni siquiera podemos disponer de nuestro dinero, del fondo de resistencia que es vital en este momento para apoyar a nuestros compañeros”⁴⁴, exclamó Gabino Camacho Barrera, el primer secretario general del SUTAU 100, sobre quien pesaba una orden de aprehensión y que decidió participar en una conferencia de prensa y mantenerse en el local sindical. Quien recibió el apoyo de una cincuentena de organizaciones, entre ellas el Sindicato Unico de Trabajadores de la UAM y el Frente Auténtico del trabajo (FAT).

Mientras tanto, un grupo de abogados laboristas de amplia trayectoria presentó una denuncia en la Comisión Nacional de Derechos Humanos, en la que exigen la intervención del titular de ese organismo, ya que la declaración de quiebra se realizó al margen de la ley y las autoridades capitalinas decretaron luego una suspensión total de las garantías individuales y colectivas de los trabajadores de Ruta 100.

Los abogados resaltaron que, ni siquiera ha sido publicada la sentencia de quiebra ni en el Diario Oficial de la Federación (DOF) ni el Boletín Judicial, debido quizá al sinfín de irregularidades en dicha quiebra.

⁴⁴ Idem p. 20.

Por principio, precisó Antonio Argüelles, a quien tocó llevar el caso de la quiebra de Aeroméxico, se contravino el artículo 450 de la Ley de quiebras, toda vez que Ruta 100 no es un comerciante insolvente, sino una empresa de servicio público. De tal forma, agregó, se trata de una quiebra al margen de la ley, decretada en forma casi clandestina por una autoridad incompetente, ya no correspondía, en todo caso, a un juez de lo concursal, sino a un juez de distrito. Así mismo, también de acuerdo con la Ley de Quiebras, no puede nombrarse a un síndico en el caso de una empresa como Ruta 100, sino a un consejo de incautación, en el que participan también los trabajadores.

Igualmente, apuntaron, se violó la ley que regula el servicio público de transporte en el Distrito Federal, al suspender el servicio de Ruta 100 en el área metropolitana de la Ciudad de México.

Los abogados del SUTAU 100, añadieron que, se está violando la constitución y la Ley Federal del Trabajo, ya que una autoridad mercantil pretende cesar sin motivo ni autorización a los 12 mil trabajadores de la empresa y decreta, sin más, la supresión de su sindicato y de su contrato, y por si fuera poco, el Regente Oscar Espinoza Villareal ordenó la suspensión de todas las garantías individuales de los trabajadores, ya que se les impidió el acceso a su centro de labores, del cual fueron expulsados por la policía, quien estaban en servicio el día que se decretó la quiebra. Así mismo, no se les permitió el acceso a su local sindical ni la asistencia de sus dirigentes.

Hay una violación clara a los artículos 8,9,11,14 y 16 constitucionales, ya que se impidió a los trabajadores de Ruta 100 sus derechos al trabajo, a la libre asociación y manifestación, de audiencia, además de que fueron molestados en sus propiedades.

Lo último, el congelar las cuentas bancarias, “es una muestra de que el gobierno capitalino está violentando el estado de derecho”, precisaron.

Con base a lo anterior, pidieron la intervención inmediata de la CNDH, “para que se restituyan los derechos conculcados a los trabajadores de Ruta 100 y se castigue ejemplarmente a los verdaderos responsables”.

En la conferencia estuvieron presentes representantes del Movimiento Proletario Independiente (MPI), SITUAM, FAT, de trabajadores del sector salud, petroleros y organismos defensores de los derechos humanos, quienes expresaron una solidaridad

plena con los trabajadores de Ruta 100 y acordaron incluso conformar una Coordinadora del Transporte Público.

En otro orden de ideas, el 13 de abril de 1995, el SUTAU 100, fue sometido a un cateo realizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, al mismo tiempo en el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje inicia ron los trámites para la terminación de las relaciones individuales y colectivas de trabajo de los 12 mil sindicalizados.

El abogado Antonio Argüelles hizo notar que procede la demanda de destitución de las autoridades capitalinas, toda vez que se violentó la ley y se suspendieron todas las garantías individuales de los trabajadores. Incluso hasta ayer (11 de abril) se publicó la sentencia de quiebra en el Diario Oficial de la Federación y en el Boletín Judicial “es una irregularidad muy grande, significa que llevaron a la práctica una sentencia no dictada”, finalizó.

Huelga decir, que, la declaración de quiebra de Ruta 100 y su efecto inmediato, la desaparición del sindicato, abre el camino al Departamento del Distrito Federal para que, en el marco de la reestructuración del organismo público, se cumplan los objetivos originales del Plan Integral del Transporte, que preveía la conformación de líneas privadas con una participación de tres mil autobuses.

La aplicación de esta medida responde, en parte, a la demanda de diversos grupos privados para participar en el mercado del transporte con la modalidad de concesiones, de manera similar a como se efectuó con los microbuses. Las cifras de la presencia de Ruta 100 en la movilización de usuarios habla de una sostenida caída en el conjunto del transporte público. En la última década el servicio perdió más de 50 por ciento de los pasajeros movilizados. Así, mientras en 1985 transportaba a 5.3 millones de pasajeros, para 1992 trasladaba sólo a 3.8 millones, y en 1994 a 2.5 millones.

En ese mismo periodo el transporte concesionario registró el más acelerado crecimiento, pues su capacidad de movilización creció cinco veces al pasar de transportara 2.1 millones de pasajeros, al día, a más de 10 millones.⁴⁵

⁴⁵ Comisión Metropolitana de Transporte y Vialidad. Estrategia Integral del Transporte y Calidad del Aire para la ZMCM. D:D:F: México. 1998. p.14.

Al paso de la corrupción solapada en sus instancias administrativas se generó una creciente ineficiencia del organismo, pero también debió enfrentar la competencia acelerada con el transporte concesionario y el sostenimiento del “carácter social” del organismo.

En los últimos años Ruta 100 obtuvo menos ingresos de los previstos debido a que no se autorizó el incremento a la tarifa previsto para mayo de 1993. El argumento: no autorizar el alza para no afectar el poder adquisitivo de la clase trabajadora. Esto llevó a tener un número menor de autobuses en circulación.

Un balance propio del Departamento del Distrito Federal señala que las operaciones de mantenimiento de las 3 mil 500 unidades de Ruta 100 cada vez fueron más frecuentes, “influidas por la obsolescencia de las unidades, que conlleva a fallas más frecuentes en ruta y, por tanto, a un mayor número de intervenciones correctivas en detrimento de los intervalos de paso de los autobuses” ⁴⁶Lo anterior obligó a la reestructuración de rutas ya sea reduciéndolas o cancelando las no productivas.

Con el objetivo de enfrentar la obsolescencia del parque vehicular y continuar con el programa de modernización, se optó por el mecanismo de arrendamiento financiero para adquirir 172 autobuses articulados, puestos en servicio apenas a finales de 1994 en el marco del anuncio de una ampliación del parque vehicular.

Al momento de su desaparición, Ruta 100 contaba con 207 rutas atendiendo una longitud de 7 mil 389.2 kilómetros y un parque vehicular promedio en servicio al día de 2 mil 500 autobuses.

Ya desde 1993 la Contaduría Mayor de Hacienda de la Cámara de Diputados destacaba en sus recomendaciones que el periodo de la vida útil de la gran parte de los autobuses concluyó o estaba por concluir. “Cada día se tenía un menor número de autobuses en operación y las reparaciones se tardaban cada vez más”. Debido a los problemas financieros que enfrentaba Ruta 100 desde 1993, como resultado de “un flujo menor de efectivo”, decidió dar mantenimiento mayor sólo a 22.2 por ciento del total de autobuses programados, con el objetivo de destinar mayores recursos a su gasto de operación. ⁴⁷

⁴⁶ Op cit p.59.

⁴⁷ Blas Pérez, José. *La Prensa*. México La Prensa S.C.L 9 de abril de 1995. p. 2.

Así, mismo, la meta de reconstrucción de motores, transmisiones y diferenciales sólo se cumplió en 60.4 por ciento debido a problemas de suministro de insumos o retrasos en la licitación.

Los problemas de obsolescencia ocasionaron ya en 1994 la “caída” de 1.7 por ciento del parque en ruta, diariamente, y cada vez se presentaba un muy bajo nivel de ocupación por autobús, originado por la competencia de combis y microbuses que presentaban mayor frecuencia de paso, no teniendo paradas específicas.

Aunado a ello, la congelación de tarifas que también alcanzó el transporte concesionario fue desalentando la utilización de Ruta 100 en aquellas rutas donde se contaba con ambos servicios. Cabe destacar que, como regla general, los trayectos del transporte concesionario fueron disecados en las rutas más económicamente rentables. Este fenómeno no sólo impactó a Ruta 100, sino inclusive al resto de los organismos públicos de transporte que vieron mermada su demanda. Los casos del tren ligero y los trolebuses son los más relevantes, pues la competencia en condiciones tan desventajosas (derivado de un escaso parque vehicular) obligó a una subutilización creciente de la infraestructura instalada.

Se estima que en la actualidad el Sistema de Transporte Eléctrico moviliza a menos del uno por ciento del total de pasajeros en la Ciudad de México. Así la falta de planeación y el desarrollo caótico del transporte en la ciudad motivó que las grandes inversiones realizadas en el tren ligero e incluso en algunas líneas del Metro fueron desperdiciadas, y subutilizadas.

El saldo en términos económicos: el subsidio otorgado al Sistema de Transportes Eléctricos (Tren ligero y Trolebús) es, en términos proporcionales al presupuesto, superior incluso al otorgado a Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100. Así, mientras que en este último caso el extinto organismo aportaba un peso por cada 2.4 que recibía de subsidio, en el transporte eléctrico la proporción es de uno por cada 3.9 pesos.

Es decir, de los 238 millones de pesos que ejerció durante el año de 1998 el Sistema de Transporte Eléctrico fueron aportaciones del Gobierno de la Ciudad de México.

El incremento sustancial otorgado al transporte concesionario recientemente revirtió en parte la tendencia de los últimos años (apoyo por parte de las autoridades al

transporte público no concesionario) y generó una demanda extraordinaria de entre el 25 y el 30% en los diversos organismos del transporte.

La coyuntura favorable hacia los organismos públicos, es decir el apoyo económico del sector gubernamental a éstos, parece haber terminado con las políticas “neoliberales” del sexenio pasado, acentuados aún más esta tendencia con la desaparición del organismo Ruta-100 (o su casi desaparición), lo cual observamos con el incremento en la demanda del transporte concesionario y el incremento de los mismos en la Ciudad de México.

CAPITULO 3.

“PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE UNA EMPRESA PÚBLICA: EL CASO DE RUTA-100”.

Los procesos de reforma que vive el país actualmente obligan a que en un lapso más o menos corto se realice la transición de un modelo tradicional de organizaciones públicas, con una racionalidad legal altamente formalizada, vertical y estructuralmente rígidas, a un modelo abierto, estructuralmente flexible y más horizontal, buscando con esto estructuras permeables a los intereses e inquietudes de la sociedad. Este cambio al encontrarse en proceso, hace que, sobre todo en Latinoamérica actualmente, se observen organizaciones públicas muy apegadas al modelo tradicional, pero con rasgos, iniciativas y proyectos de modelos alternativos. Es decir, las organizaciones públicas evolucionan entre la tradición y el cambio, sin embargo se espera que ante la fuerte dinámica que los cambios contextuales y las reformas estatales en proceso, las tendencias para conformar nuevos esquemas organizacionales públicos se consoliden en los próximos años.

Las características del nuevo modelo organizacional, en contraste con el tradicional, podrían analizarse a partir de los cambios en:

- 1) *La estructura organizacional.*
- 2) *Los sistemas de gestión.*
- 3) *La percepción del contexto y*
- 4) *El comportamiento organizacional.*⁴⁸

1) *Cambios en la estructura organizacional.* El modelo tradicional de organizaciones parte de una visión del Estado como ente unilateral. Esto se tradujo en la formación de estructuras organizacionales en forma piramidal (con un diseño vertical), infinidad de jerarquías, alto grado de formalización y rigidez en la asignación de roles y funciones. Las condiciones del nuevo escenario impulsan a un cambio. El supuesto de un Estado no centralizado, más participativo y sensible a la sociedad, obliga a crear estructuras más horizontales, flexibles y con papeles cambiantes que permitan

⁴⁸ Cabrero Mendoza, Enrique. *Del Gerente al Administrador Público*. Instituto Nacional de Administración Pública. México. 1995. p.55.

movilidad ante nuevas demandas y procesos de transformación de las sociedades con las que interactúan.

En la medida en que se acepta una estructura estatal abierta a sistemas - de cogestión de los problemas públicos con la sociedad surge la necesidad de evolucionar hacia empresas estructurales horizontales y abiertas, que posibiliten la negociación y la concertación con los grupos y agentes no gubernamentales.

Otro punto importante, en el modelo tradicional se supone la norma jurídica como el eje alrededor del cual se toman las decisiones; estos procesos decisorios por lo tanto son cerrados y altamente centralizados. Y este tipo de comportamiento, convierte la dinámica organizacional en una permanente búsqueda de espacios de poder, bloqueos de iniciativas, etc., esto es, si bien las decisiones buscan el apego a la racionalidad legal, implícitamente están permeadas por los juegos de poder, con lo que la norma se convierte en un recurso estratégico para ampliar espacios de poder e influencia.

Ante ello, la descentralización de los procesos decisorios aparece como un requisito organizacional indispensable. Estos procesos se distinguirían por una dinámica de aproximaciones en las que cada decisión que sea tomada requiere acuerdos entre organismos. Los centros de decisión tenderán a diversificarse y a integrar la racionalidad legal, la técnica y las expectativas de los grupos sociales. Esta da estructuras de decisión más complejas, pero basadas en la negociación y el acuerdo, lo cual clarifica el sentido de las decisiones, su intencionalidad y las ventajas y costos para cada organismo.

2) *Cambios en los sistemas de gestión.* Ante una nueva concepción del papel estatal, estos sistemas en las organizaciones públicas se verán profundamente alterados. La centralización de los sistemas de planeación concentra la atención en el producto, es decir en el documento o plan, por lo que generalmente éste cumple con una función burocrática sin desencadenar acciones reales.

A partir de la redefinición del rol estatal, las organizaciones públicas diseñan sistemas de planeación menos rígidos y más participativos; en esta dinámica el rumbo y acciones del plan serán acordados conjuntamente con organismos no gubernamentales. La función del plan es, proveer un marco de referencia para la acción que podrá ser ajustado o corregido a partir del desarrollo de acciones.

En lo relacionado con los sistemas de dirección, la cúpula, de ser la conductora totalizante de acciones, pasa a ser un elemento más que pretende encauzar las acciones. Se debe ceder espacios con autonomía en el interior y al exterior de las organizaciones, e incluso sus estructuras de gobierno tenderán a incorporar gestores externos que supervisen el funcionamiento y orientación permanente de éstos. La cúpula organizacional se concibe más como una función emprendedora que conductora. En lo referente a los sistemas de evaluación con orientación a la vigilancia y supervisión administrativa, parecen evolucionar hacia sistemas de seguimiento y autoevaluación por unidades y dependencias, en los que la medición de logros es prioritario, ideándose con la participación de la sociedad sistemas permanentes de monitoreo externo.

3) *Cambios en la percepción del contexto.* El modelo de organización pública tradicional concibe a ésta como una maquinaria que recibe demandas, las procesa y ofrece en forma de bienes y servicios públicos.

Los cambios en este aspecto son claros. Las organizaciones públicas no pueden partir ya del supuesto de un contexto relativamente estable; por el contrario, la dinámica del contexto las afecta directamente. La concepción de sistema abierto pasa a ser parte de las organizaciones públicas, un contexto complejo y cambiante dentro del cual las organizaciones públicas son sólo una parte, girando en su conjunto alrededor de la sociedad; sociedad que a su vez evoluciona en su conformación y dinámica. Las organizaciones públicas se convierten en impulsoras de proyectos más que instituciones administrativas de demandas.

Otro cambio en la percepción del contexto es aceptar la sobrevivencia como un riesgo y la necesidad de optimizar recursos escasos (el caso de Ruta-100). Todo lo anterior explica por qué la reflexión en la estrategia organizacional pase a ser una preocupación de este tipo de organizaciones.

4) *Cambios en el comportamiento organizacional.* La nueva dinámica de las organizaciones públicas ha inducido una variación de actitudes, valores y patrones de conducta en la vida organizacional. En Latinoamérica estas organizaciones se singularizan por un aparente apego a la racionalidad legal, lo cual despersonaliza y

desidentifica al individuo en la organización. La identidad por tanto, se establece con el grupo que impulsa o protege y no con la organización. La alta movilidad en la administración pública es una muestra de esta tendencia. En este esquema de compensaciones y contribuciones el uso de los recursos organizacionales se orienta en función de la estrategia grupal: esta actitud es la que permite el ascenso en la pirámide, favoreciendo y fomentando en no pocos casos la corrupción,

Si bien el cambio de actitudes, valores y comportamientos es el punto crítico en todo proceso de cambio organizacional, todavía no se producen transformaciones profundas en las organizaciones públicas, por lo menos si existen las condiciones para inducir cambios en el mediano plazo.

La función primordial que recompensa la organización deja de ser el estricto cumplimiento de tareas para trasladarse a la esfera de los logros en impulsar proyectos, conciliar organismos participantes, capacidad de interlocución con otras organizaciones públicas y con grupos de la sociedad. La aptitud técnica, creativa y emprendedora sustituye los esquemas tradicionales. Las vías de promoción y ascenso se encaminan al reconocimiento a los logros profesionales del servidor público como elemento de cambio e impulsor de iniciativas.

Es improbable que los modelos organizacionales tradicionales vayan a poder a un reto de alta complejidad como al que se enfrentan las organizaciones públicas en la actualidad.

En consecuencia las empresas públicas propiamente dichas, por los tipos de bienes y servicios que producen, deben sujetarse a criterios de rentabilidad y regirse de acuerdo a la competencia que impone el mercado para su mejor desempeño y más alta utilidad social.

Su calidad de empresa y su carácter público la distinguen como una organización peculiar; es producto de las políticas nacionales y debe estar sujeta a ellas sin perder

de vista su carácter empresarial y, por tanto, debe igualmente atender a exigencias de eficiencia y productividad dentro de un renovado marco jurídico y con estricto control en el cumplimiento de las políticas, los programas y los presupuestos. Uno de los propósitos centrales de las empresas públicas será la calidad y oportunidad de la oferta de los bienes y servicios que producen. Por todo ello, se impulsará y fortalecerá el sector paraestatal de tal forma que todas las empresas públicas se conviertan en modelos de eficiencia, cumplan los objetivos para los que fueron creadas y se apeguen a las normas que las rigen.

El administrador público tiene un compromiso muy claro en ese sentido con la sociedad, propietaria de los recursos que administra. Se prevé el perfeccionamiento del marco normativo de la empresa pública, a efecto de hacer coincidir sus fines de servicio, concebidos en el derecho público, con la eficiencia, eficacia y productividad que su modernización reclama.

Estructura Orgánica actual del Consejo de Incautación de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100

En 1981, al inicio de la gestión del Organismo, se estableció una estructura que respondió a los requerimientos originales, pero que en 1995 fue necesario modificar, esto por los problemas señalados anteriormente, hoy (1999) integrado de la siguiente manera:

- ◆ *Dirección General.*
- ◆ *Dirección de abastecimientos.*
- ◆ *Dirección de Administración.*
- ◆ *Dirección de Finanzas.*
- ◆ *Dirección de Operación.*
- ◆ *Dirección Técnica.*
- ◆ *Contraloría.*
- ◆ *Unidad Jurídica.*
- ◆ *Unidad de Logística*
- ◆ *.Unidad de Información.*

Cada una de estas áreas administrativas cuenta con el número estrictamente necesario de gerencias y unidades departamentales para su operación.

La quiebra de 1995, demostró que era necesario efectuar la reubicación, supresión y creación de áreas para que hubiese mayor congruencia con los objetivos institucionales, cambios que se efectuaron sin que ello significara alterar sustancialmente lo ya establecido. Esto con el fin de dar respuesta a la necesidad de otorgar mayor fluidez a la administración de la institución.

La complejidad de las funciones, la desproporción en los tramos de control de la alta dirección hacia los niveles operativos (Gerencias Modulares), los problemas en los canales de información y comunicación y la necesidad de reforzar la supervisión directiva existente hasta antes de la quiebra (abril 8 de 1995), fueron los factores principales que el cuadro directivo evaluó para instrumentar un nuevo nivel jerárquico de enlace y coordinación entre los denominados órganos centrales (áreas normativas y de apoyo) y los operativos, y cuyo nivel fuera intermedio entre la Dirección de Área y la Gerencia al cual se le denominó Coordinación Divisional.

Otro de los movimientos en esta materia, fue la creación de la unidad de Control de Gestión, encargada de llevar el control y seguimiento de los planes y programas específicos de cada área que integra el Organismo.

En 1998, se observó una estabilidad en la composición de la organización, puesto que en esencia se mantuvo a la del año anterior; no obstante, fue al término del mismo año (1997) cuando el Gobierno del D. F. emitió lineamientos de racionalidad y compactación a las estructuras orgánico-ocupacional, por lo que se redujo el número de unidades y por lo tanto de la plantilla laboral.

La necesidad de responder con mayor eficiencia a las demandas del entorno, promovió la búsqueda de nuevas alternativas y estrategias de carácter técnico, tendientes a modernizar e innovar los sistemas de operación, mantenimiento y administración por lo que fue necesario establecer un área staff con autoridad funcional que encamina sus recursos a la realización de estudios en campos

especializados del transporte y con la asesoría de empresas e instituciones afines (ejemp. INEGI), autorizándose para tal efecto la Coordinación de Asesorías.

Visto lo anterior, trataremos de dar un nuevo enfoque al Organismo Público Ruta-100, en el ámbito modular para obtener eficacia y eficiencia dentro de esta empresa pública.

3.1 GERENCIA.

La aplicación de la lógica empresarial dentro de una sociedad de libre - empresa, determina el carácter de una organización. Las suposiciones sobre qué es la compañía existen en cualquier empresa. Estas suposiciones se interesan por la rentabilidad, la naturaleza de la empresa la naturaleza y mercados atendidos, la estructura de la organización para la integración de las actividades empresariales y políticas y requisitos del desarrollo empresarial. La firmeza de estas suposiciones determina la fortaleza de una compañía. Todas ellas están relacionadas con la lógica empresarial.

Un modelo de estrategia empresarial, lo que es y dónde está, es para la compañía lo que la constitución para un gobierno. Ofrece a la empresa una definición lógica y explícita de su carácter y las dimensiones de su crecimiento y desarrollo. Formulado y expresado en términos de lógica empresarial, tal modelo de estrategia describe la empresa y sus objetivos por medio de estos elementos:

- ◆ *Objetivos financieros claves que pueden convertirse en metas de ganancias por operaciones en cada segmento de la organización.*
- ◆ *Naturaleza de los mercados y grado de penetración que se espera lograr en un periodo determinado.*
- ◆ *Naturaleza de los negocios en los cuales se encuentra la empresa y a los que espera dedicarse en un tiempo determinado.*
- ◆ *Propiedades de la estructura organizacional para lograr estos resultados.*
- ◆ *Pautas de política para enfocar las decisiones más importantes.*

- ♦ *Requisitos de desarrollo, incluyendo aspectos humanos, operacionales, mercadotecnia, aspectos financieros y tecnológicos, necesarios para que funcione el sistema total y para lograr dichos objetivos.*

La estructuración de una empresa es importante para su efectividad. No puede aplicarse una forma de estructuración para todas las empresas. Hay, sin embargo, estructuras más efectivas o menos efectivas para coordinar, integrar y dirigir cualquier empresa.

La estructura proporciona el máximo de coordinación e integración de esfuerzos a la vez que estimula la autonomía esencial en las divisiones, departamentos, etc. y la iniciativa para la toma de decisiones en el ámbito local permite que se mida la efectividad de los componentes de la firma en términos financieros.

Bajo este enfoque, el presente capítulo tiene por objeto definir y difundir las responsabilidades de los distintos órganos que conforman la estructura de una empresa de transporte y propiciar una activa participación del personal en la consolidación del proceso.

Por principio debemos de asignar un objetivo a esta empresa, el cual quedara de la siguiente manera: Proporcionar un eficiente servicio de transporte urbano de pasajeros, en la zona geográfica que le corresponda, manteniendo en óptimas condiciones el parque vehicular asignado, así como optimizar el rendimiento de los recursos humanos, financieros y materiales del Módulo, de conformidad a la normatividad emitida por la Empresa y Dependencias Normadoras del Gobierno Federal.

FUNCIONES DE LA GERENCIA.

Mencionaremos las principales funciones de la gerencia de una empresa de transporte que sirvan para optimizar los recursos con los que cuente la misma, con lo cual se logren los objetivos al máximo, esto es, un servicio eficiente y eficaz de transporte público de pasajeros.

- ◆ *Dirigir y organizar la prestación del servicio de transportación de pasajeros y evaluar los estándares de eficiencia y calidad del mismo, definiendo e instrumentando alternativas de acción que sirvan para corregir fallas que se estén dando.*
- ◆ *Definir y establecer los lineamientos y criterios específicos para la implantación y control de los programas de operación, itinerarios de servicio, asignación de autobuses a las diferentes rutas y roles de trabajo para las unidades, así como los roles de los operadores.*
- ◆ *Coordinar el desarrollo de planes, programas y estrategias para el mejoramiento del servicio de transportación de usuarios.*
- ◆ *Definir y establecer los lineamientos y estrategias específicos para la implantación y control de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de los autobuses, así como los estándares de calidad de acuerdo a las necesidades de éstos.*
- ◆ *Mantener comunicación permanente con los departamentos subalternos a efecto de detectar necesidades y requerimientos para la prestación eficiente del servicio. Así como realizar trabajo de campo a fin de detectar anomalías y deficiencias del servicio.*
- ◆ *Planear, autorizar y evaluar el ejercicio del presupuesto asignado al Módulo, determinando variaciones y estableciendo cursos de alternativas de solución, así también como supervisar los ingresos del Módulo.*
- ◆ *Atender y resolver los asuntos laborales del Módulo, aplicando disposiciones y convenios legales sobre la materia.*

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- ◆ *Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros autorizados al Módulo.*
- ◆ *Coordinar la elaboración, autorización e implantación de los sistemas técnico-administrativos, informativos y de comunicación que requieren las áreas administrativas del Módulo.*
- ◆ *Por último, planear, dirigir y controlar las investigaciones y proyectos la detección e incorporación de nuevas técnicas de operación, mantenimiento y administración.*

3.2 RECURSOS HUMANOS.

Las personas manejan una empresa. La manera como estas personas son dirigidas o manejadas, contribuye o limita su aptitud y capacidad para aportar contribuciones de importancia. Los asuntos que a continuación reseñamos, son representativos de las muchas consideraciones involucradas en la administración del aspecto humano de una empresa.

Planeación e incorporación de personal. Las necesidades de personal, causadas por jubilación y/o expansión de programas, con frecuencia se satisfacen por medio de la incorporación de empleados que ingresan a la organización y avanzan según el éxito que logren. Se puede así preparar el flujo de personal de la empresa para los requisitos futuros. La empresa que hace un cuidadoso planeamiento e incorporación de su fuerza laboral, está en posición de tener el personal calificado que necesita para respaldar su desarrollo. Un programa sano de reclutamiento prevé un inventario de personal, cargos vacantes y calificación para los mismos, y proyecciones sobre futuros requisitos que han de ser previstos aunque no haya vacantes. Este inventario de recursos y requisitos, que incluye niveles para el ingreso y requisitos sobre las capacidades necesarias, proporciona la base para el esfuerzo de incorporación de personal.

Si existe una evaluación profunda y válida de los requisitos de personal previsto, que esta enlazada con causas conocidas de reducción de personal y con metas

explícitamente declaradas que obedecen al crecimiento y expansión empresarial, las cuales expresamos en relación con el tiempo, de 5 a 10 años; la determinación clara de las calificaciones requeridas para el ingreso especifica la clase de personal que se necesita; el planeamiento de los recursos humanos se lleva a cabo periódicamente y como resultado tendrá un programa sano de reclutamiento.

Un aspecto importante son los ascensos en la administración. Las prácticas de ascensos son críticas al menos por dos razones. Una es que los más capaces de liderazgo empresarial, deben avanzar hacia posiciones que tienen los requisitos más exigentes en razón de su habilidad y competencia. El sistema de ascensos debe reflejar los valores humanos básicos de justicia social dentro del contexto de la competencia. El mérito, como base para el ascenso, parece ser una forma genuina que se ajusta a ambos criterios. Los años de servicio, particularmente entre empleados mayores, es otra consideración importante en una decisión de ascenso que afecte a dos personas en igualdad de circunstancias.

Visto lo anterior consideramos como objetivo principal del Departamento de Recursos Humanos el siguiente: Coordinar las funciones tendientes al desarrollo y óptimo aprovechamiento de los recursos humanos del Módulo, a través de la aplicación de mecanismos técnico-administrativos de reclutamiento, selección, control y capacitación de personal, administración de sueldos y salarios y otorgamiento de prestaciones, con la finalidad de contribuir al logro de objetivos institucionales y personales.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- ◆ *Supervisar las actividades de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, así como vigilar el cumplimiento, tramitación y/o entrega de prestaciones otorgadas por la empresa.*
- ◆ *Supervisar e inspeccionar el control de movimientos de personal derivado de altas, bajas, transferencias, promociones, etc., así como el pago de sueldos y*

salarios a los trabajadores y vigilar el proceso de elaboración y pago de nóminas.

- ◆ *Coordinar y vigilar la programación de permisos, vacaciones, licencias, etc.*
- ◆ *Observar la aplicación de disposiciones jurídico-administrativas y procedimientos relacionados con la administración de personal.*
- ◆ *Supervisar y controlar la elaboración y actualización de plantillas del personal del Módulo.*
- ◆ *Apoyar en la elaboración e implantación de programas de capacitación y adiestramiento al personal adscrito al Módulo.*
- ◆ *Supervisar los cálculos, aplicaciones y declaraciones de impuestos y cuotas, generados por el pago de sueldos y salarios.*
- ◆ *Evaluar los resultados pre y post al proceso de adiestramiento y capacitación, retroalimentando los programas correspondientes y diseñar e implementar el sistema de evaluación del desempeño laboral del personal.*

3.3 FINANZAS.

Cualquier empresa debe de tener fondos y muchas de éstas utilizan directamente el dinero en sus operaciones. Tener el dinero necesario para cumplir las obligaciones y utilizar el dinero disponible de una manera prudente son problemas de la administración financiera.

Cuando se utilizan las fuentes financieras en forma eficiente, el flujo de fondos que ingresan a la empresa está estrechamente sincronizado con el flujo de fondos que sale de la misma. Bajo estas circunstancias, los fondos disponibles se utilizan totalmente sin déficits ni excesos. Para lograr este resultado, es necesario saber las cantidades probables de dinero que se van a necesitar y qué fondos estarán disponibles, con el fin de tomar decisiones rápidas para la más efectiva distribución de fondos, escogiendo entre varias posibilidades.

El área financiera de las ganancias de la empresa es el común denominador para medir la excelencia. La determinación de las condiciones para buenas ganancias involucra asuntos que los directivos de la misma tienen que resolver, por ejemplo;

para lograr algún resultado de significación, como un aumento en las utilidades por acción a través de un largo período, se necesita mucho más que las solas decisiones financieras. Es esencial un examen exhaustivo de cómo se viene administrando la empresa, comparado con alternativas para dirigirla.

El indicio de calidad en la administración de las finanzas de una empresa, puede medirse por la duración de su periodo de cobras. Un corto periodo de cobros indica que la administración del crédito de ésta es eficiente.

No debemos olvidar que las ganancias deben ser gravables, al elaborar sus planes, las empresas normalmente toman este costo en consideración. El planteamiento sobre los gravámenes es esencial si una empresa quiere lograr su mayor potencial. Esto incluye buscar la manera de reducir la cantidad de impuestos al mínimo legal para aumentar las ganancias. Los impuestos influyen las políticas de adquisición de activos, de logro de capital, de pago de dividendos y el mismo costo del capital.

Otro punto importante que debemos mencionar, es el del sistema de presupuestos, que es un medio apropiado para prever y controlar los gastos.

Un presupuesto bien pensado permite proyectar los gastos futuros. Cuando los presupuestos se determinan con precisión, se obtienen los estándares para la previsión, orientación y control.

Objetivo del Departamento de Finanzas del Módulo: Controlar el manejo de los ingresos y egresos, valores, cuentas bancarias, cobranzas, pagos, etc. a través de la contabilización y registra oportuno del ejercicio presupuestal con el fin de optimizar los recursos financieros de la empresa.

Funciones básicas que debemos de mencionar del Departamento de Finanzas de la empresa son las siguientes:

- ◆ *Vigilar la aplicación de ordenamientos jurídico-administrativos y procedimientos relacionados con actividades financieras, contables y presupuestales.*
- ◆ *Supervisar la elaboración de los proyectos de presupuestos de ingresos y egresos, así como la recepción y trámite de la documentación probatoria de los compromisos contraídos por la empresa y realizar el pago correspondiente.*
- ◆ *Supervisar la contabilización y registro de las transacciones y operaciones del Módulo.*
- ◆ *Vigilar la elaboración de estados financieros, controlar el archivo contable, corroborando documentación comprobatoria.*
- ◆ *Aplicar y controlar el sistema de costos y supervisar la elaboración de informes, reportes y registros de costos.*

A continuación mencionaremos otras funciones de este Departamento que conjuntamente con la Gerencia puede realizar.

- ◆ *Coordinar, controlar y evaluar los programas de abastecimiento, financieros y de recursos humanos.*
- ◆ *Vigilar el cumplimiento de disposiciones en materia de administración de: recursos humanos, almacenes, adquisiciones, bienes muebles, contabilidad, presupuestos y finanzas, que emitan interna y externamente.*
- ◆ *Formular las políticas que apoyen la actuación administrativa del Módulo.*
- ◆ *Coordinar las funciones de recepción, almacenaje, custodia y suministro de refacciones, materiales, herramientas, combustible y lubricantes*
- ◆ *Controlar y evaluar las funciones de recuperación de conjuntos y partes reaprovechadas para así optimizar recursos.*
- ◆ *Coordinar y controlar la prestación de los servicios de apoyo de mantenimiento, equipos e inmuebles, sistemas de comunicación, limpieza, etc. que requieran las áreas administrativas del Módulo.*

3.4 ALMACEN.

El tener materia prima esencial para el funcionamiento óptimo de los autobuses o productos terminados en cantidades suficientes y correctas a los mejores precios, es un factor importante para las operaciones efectivas.

Los arreglos con proveedores confiables que pueden dar por resultado inventarios equilibrados que hacen innecesarios los períodos excesivamente largos de almacenamiento, o de un descenso en el ritmo de productividad mientras se logran urgentes envíos de material necesario del cual se carece. El efectuar arreglos de proveeduría deficientes, con proveedores no dignos de confianza y con una programación deficiente de la producción, puede dar como resultado un retraso en la productividad del servicio o en gastos excesivos debido a períodos largos de almacenamiento o acumulación,

Los niveles mínimos de inventarios son suficientes para asegurar la continuidad de producción, buenas relaciones con proveedores dignos de confianza que aseguren suministros adicionales oportunamente; no hay problema con los inventarios no utilizados, que una administración adecuada puede reducir o eliminar.

Objetivo fundamental del Almacén del Módulo; programar, controlar y supervisar la recepción, almacenaje, custodia y surtimiento de las refacciones, herramientas, materiales, combustibles, lubricantes, etc., observando las disposiciones y procedimientos externos e internos que se emitan, con el fin de satisfacer oportunamente los requerimientos de las diversas áreas del Módulo.

Ahora veremos las principales funciones del Almacén del Módulo; que son las siguientes:

- ◆ *Cumplir y hacer cumplir la normatividad existente con relación a la administración y control de almacenes.*
- ◆ *Supervisar la elaboración de los programas de requerimientos de refacciones, materiales y herramientas, considerando índices de rotación, características del parque vehicular, estándares de vida, etc.*
- ◆ *Controlar la recepción, almacenaje, custodia y suministro de refacciones, materiales, herramientas, combustible y lubricantes.*
- ◆ *Mantener un control permanente y vigilar que se mantengan los niveles óptimos de refacciones, materiales, combustible y lubricantes.*
- ◆ *Vigilar el registro de los movimientos que se efectúen en el Almacén, mediante una bitácora diaria.*
- ◆ *Programar y supervisar los inventarios físicos de los almacenes, esto por lo menos dos veces al año.*
- ◆ *Controlar el proceso de distribución, préstamo, custodia, baja y reposición de herramientas y equipos industriales básicos para el buen funcionamiento del servicio.*
- ◆ *Controlar y observar la devolución y reposición de refacciones, materiales, herramientas, etc. a proveedores cuando éstos no sean los solicitados o no cumplan las especificaciones requeridas para el buen funcionamiento de las unidades.*
- ◆ *Definir, establecer y vigilar la aplicación de normas y mecanismos de seguridad contra robos y siniestros.*
- ◆ *Controlar y supervisar la recuperación de conjuntos y partes susceptibles de aprovechamiento.*

Es importante mencionar que todas las funciones que se realicen en el Almacén vistas anteriormente, claro está que deben de ser determinadas y supervisadas por la Gerencia e instancias superiores.

3.5 OPERACION Y TRAFICO.

El transporte urbano de pasajeros es un servicio primordial, enlace entre las personas y el lugar en el que necesitan o quieren estar. El transporte no produce bienes de consumo tangibles, pero hace posible que éstos se produzcan al trasladar diariamente a miles de trabajadores; no educa, pero lleva a sus centros de estudio a los estudiantes; no proporciona diversión ni esparcimiento, pero apoya y hace posible el desarrollo de estas actividades.

Por ello el propósito de trabajar y mejorar en toda la diversidad de áreas que implica la administración y operación de Ruta-100: la reestructuración de la red de rutas, la renovación del parque vehicular, la intensificación del mantenimiento, la capacitación, el reordenamiento administrativo y contable, el saneamiento financiero y la lucha contra la contaminación.

Continuamos con el Departamento de Operación y Tráfico. Este Departamento es sin duda el más importante, porque es el encargado de dar trato y servicio directo al público usuario, por lo tanto, sus funciones deben de estar apegadas a la realidad y necesidad del buen funcionamiento del personal operativo, así como la buena imagen del parque vehicular. Además de programar y coordinar la operación de los autobuses del Módulo, observando el desempeño de los operadores, con objeto de mantener en servicio el mayor número de unidades en las rutas conferidas para así proporcionar un servicio eficaz y eficiente.

Implementando los programas de servicio y roles de trabajo, considerando la disponibilidad del parque vehicular y de personal, a fin de lograr la optimización de salidas de las unidades a ruta en el mejor de los estados. Cabe mencionar que los altos mandos del Módulo deben de estar siempre pendientes de las necesidades e inquietudes del personal de este Departamento, para agilizar y dar solución a cualquier eventualidad que surgiese en un momento dado.

Ahora mencionaremos las funciones primordiales del Departamento de Operación y Tráfico, para así obtener una mejor prestación del servicio en beneficio de los usuarios y de la propia empresa.

- ◆ *Aplicar los roles de trabajo de acuerdo a los lineamientos señalados por el Jefe de la Unidad Departamental de Tráfico, en coordinación con la Gerencia y de acuerdo a los itinerarios de servicio establecidos.*
- ◆ *Revisar el informe de la Unidad Departamental de Mantenimiento sobre los autobuses disponibles para la prestación del servicio.*
- ◆ *Establecer horarios definidos a las rutas de menor demanda fuera de “las horas pico”, para así darles prioridad del servicio a las rutas de mayor demanda.*
- ◆ *Actualizar periódicamente los controles de asistencia, permisos y ausencias del personal, con el fin de ajustar los roles de trabajo del personal.*
- ◆ *Recibir y revisar los itinerarios que hace entrega la Oficina de Programación del Servicio, para lograr una mejor prestación del mismo.*
- ◆ *Controlar a los operadores en el desempeño de sus labores, así como orientarlos sobre el comportamiento que deben de asumir con el público usuario, verificando que no laboren con acompañantes que los puedan distraer.*
- ◆ *Evitar que los operadores hagan tiempo deliberado en el Módulo y/o cierres de circuito.*
- ◆ *Reportar al Jefe de la Unidad Departamental de Tráfico, a los operadores que se presenten a trabajar en estado inconveniente (ebriedad o bajo la influencia de algún enervante), así como por faltas cometidas durante el desempeño de sus labores o fuera de su jornada laboral dentro o cerca de su centro de trabajo.*
- ◆ *Realizar por lo menos cada cuatro meses un examen antidoping para saber si algún operador tiene problemas de este tipo.*
- ◆ *Informar a los Jefes de las Unidades Departamentales de Tráfico y de Recursos Humanos los hechos que ameriten la elaboración de actas administrativas por incumplimiento a las Condiciones Generales de Trabajo vigentes, por parte del personal operativo.*

- ◆ *Atender y dar seguimiento a los reportes de los siniestros, secuestros, etc. ocurridos a las unidades en servicio, así como atender personalmente éstos, elaborando para su constancia y seguimiento los controles respectivos.*
- ◆ *Informar a las instancias superiores correspondientes y de conformidad a los procedimientos establecidos, los pormenores de los accidentes para su atención inmediata, elaborando estadísticas de los mismos para un mayor control.*
- ◆ *Elaborar programa de vacaciones, descansos, guardias, etc., del personal asignado a la Unidad Departamental de Tráfico, esto en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos.*
- ◆ *Supervisar la elaboración y ejecución de los aforos y evaluar los resultados, modificando rutas de acuerdo con la demanda del servicio.*
- ◆ *Aplicar y observar el cumplimiento a las disposiciones internas y externas que rijan la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros.*
- ◆ *Promover y/o definir mecanismos de evaluación operativa, para lograr resultados positivos para la empresa y por ende en beneficio del usuario.*
- ◆ *Controlar y supervisar la asignación y despacho de autobuses, conforme a los itinerarios previamente establecidos.*
- ◆ *Supervisar conjuntamente con la Unidad Departamental de Mantenimiento.*
- ◆ *La valuación de los daños por golpes y accidentes de las unidades. Así como supervisar en coordinación con la misma Unidad el funcionamiento y estado físico del parque vehicular, canalizando las unidades al taller cuando estas lo requieran con el fin de prevenir fallas mecánicas que pudiesen ocasionar algún accidente y también para mejorar la calidad del servicio.*
- ◆ *Supervisar y controlar a los operadores, en su comportamiento y presentación personal al prestar el servicio, verificando con un equipo de supervisión operativo que: El aseo personal del operador sea el adecuado, esto es que porten camisa con corbata, el corte de cabello sea el conveniente, que utilicen zapatos (no tenis), pantalón "de vestir" (ausencia de mezcilla) y que el trato de él hacia el usuario sea de respeto.*
- ◆ *Que durante su jornada de trabajo se abstenga de llevar acompañante que pudiera distraerle de sus labores.*

- ◆ *Que el operador mantenga limpia la unidad, para así dar buena imagen al público usuario y al ambiente en general.*
- ◆ *Que el operador realice las paradas en los sitios asignados para tal efecto, y verificar que no las realice en “doble fila” del arroyo vehicular.*
- ◆ *Que el operador respete los señalamientos de tránsito, que no exceda los límites de velocidad y que no rebase injustificadamente y sin precaución en los “contraflujos”.*
- ◆ *Que el operador no haga “tiempo deliberado” en los cierres de circuito, cambios de bandera, ruta y relevos.*
- ◆ *Que el operador salga de la ruta asignada sin justificación alguna, que realice la revisión de niveles de la unidad y el estado de la misma antes de salir a ruta, esto con el fin de evitar regresos injustificados al Módulo en detrimento del servicio.*

OBLIGACIONES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACION Y TRAFICO, PARA MEJORAR LA CAPTACION DE USUARIOS Y MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL ADSCRITO A ESTE.

- ◆ *Colocación y mantenimiento de cobertizos en las paradas establecidas dentro de cada ruta, o en su defecto colocar discos en un lugar visible.*
- ◆ *Colocación de banderas con un color específico en las unidades en beneficio del usuario.*
- ◆ *Dotar a los operadores de material de limpieza (escobas, mechudos, franelas, etc.) para uso exclusivo de las unidades que tienen a su cargo.*
- ◆ *Proveer a los operadores por lo menos dos veces al año de ropa propia (uniformes) para desempeñar su labor, por ejemplo: pantalones, camisas, corbatas, zapatos, botas, etc.*
- ◆ *Colocación de croquis en el interior de los autobuses, estableciendo en estos la ruta a seguir, así como la señalización de las paradas establecidas en ésta.*
- ◆ *Tener o crear una plantilla de personal dedicada exclusivamente a la limpieza de las unidades, creándose para tal efecto un rol (nocturno) que permita no descuidar el servicio.*

- ◆ *Coordinar y vigilar la implantación de programas específicos, para realizar a los autobuses el mantenimiento preventivo y correctivo. Esto por lo menos cada tres meses.*
- ◆ *Promover campañas de trabajo entre el personal operativo, para mejorar el rendimiento de los mismos.*
- *Dotar de relojes checadores a los cierres de circuito, para así lograr un mejor control de los horarios del personal, así cómo las salidas de las unidades a la ruta.*
- ◆ *Establecer horarios para la toma de alimentos del personal operativo, mismos que deberán ser escalonados y en que la demanda del servicio haya bajado, no debiendo realizarse en las “horas pico”.*
- ◆ *Dar prioridad siempre a las rutas de mayor demanda, estableciendo servicios locales para evitar que “se abra la frecuencia” del servicio.*
- ◆ *Dar mantenimiento frecuente al dormitorio, cierres de circuito, sanitarios y regaderas.*
- ◆ *Dotar al personal operativo y cierres de circuito del siguiente material para facilitar su labor:*
 - *Botiquín.*
 - *Papelería.*
 - *Cartulinas para elaboración de letreros y Extintor.*
 - *Material de limpieza.*

El material antes mencionado, cabe hacer mención, debe de entregarse por lo menos una vez al mes. Y,

Dar mantenimiento frecuente al sistema eléctrico de las unidades, para evitar que en los horarios que no haya luz natural, las unidades se queden a oscuras, esto evitará riesgos al usuario y al mismo operador.

OTROS DEPARTAMENTOS CON LOS CUALES DEBE DE CONTAR EL MODULO PARA LA OPTIMIZACION DEL SERVICIO.

Oficina de Programación y Servicio. La cual realizará diagnósticos de la operación del servicio a través de estudios y aforos de rutas y demandas con apoyo de instancias superiores, a efecto de formular la programación y prestación del servicio de transportación de pasajeros.

Oficina de Despacho de Autobuses. Asignará las unidades a los operadores, aplicando los roles de trabajo a fin de proporcionar a los usuarios un servicio oportuno y eficiente.

Unidad Departamental de Mantenimiento. Planear, programar, controlar y evaluar la adecuada aplicación del mantenimiento, así como de los procedimientos establecidos, con el objeto de incrementar y mantener el mayor número de unidades en servicio. También controlar y analizar la documentación que se genere, derivado de los trabajos realizados a fin de programar las reparaciones que se requieran para mantenerlos en óptimas condiciones.

Oficina de Recuperación de Partes. Optimizar los recursos materiales y financieros a través de la aplicación de estrategias de recuperación de conjuntos y partes que apoyen el abastecimiento de refacciones, minimizando costos.

Tesorería. Controlar los ingresos y egresos del Módulo, a través de la observancia de lineamientos, procedimientos y registros que en la materia se emitan, con la finalidad de aplicar racionalmente los recursos financieros.

Oficina de Contabilidad. Objetivo: Registrar y controlar las operaciones del Módulo, en apego a principios y disposiciones legales y administrativas vigentes, con el fin de obtener estados financieros en forma oportuna y confiable para el control del Módulo y toma de decisiones.

Oficina de Costos y Presupuestos. Elaborar oportunamente los presupuestos del Módulo, así como calcular y emitir estados de costos, con el fin de planear y programar los ingresos y egresos congruentes con las necesidades de operación.

Oficina de Servicios Generales. Proporcionará con oportunidad y eficiencia los servicios de mensajería, fotocopiado, dotación de papelería y material de oficina, limpieza y mantenimiento a las diversas áreas del Módulo, con objeto de apoyar y optimizar la operatividad del mismo. Y finalmente.

Unidad Departamental de Relaciones laborales. Objetivo: Atender e instrumentar soluciones a las solicitudes, problemas y conflictos laborales que se generen en el Módulo, a través del análisis, dictaminación y asesoría, observando convenios y disposiciones que en materia laboral rijan, esto para mantener un clima laboral estable, en beneficio de la empresa.

CONCLUSIONES.

El crecimiento demográfico, la expansión física extensiva y desordenada de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, el consecuente aumento de las distancias, la complejidad de sus actividades y su función regional y nacional, han incrementado sin cesar los flujos de pasajeros y mercancías en su interior. Una parte importante de estos flujos atraviesa al Distrito Federal y su área central.

El panorama actual es el de un sistema vial construido predominantemente para el automóvil privado, que se adecúa poco a la circulación fluida del transporte público, Las combis y microbuses, con su ineficiencia, mal mantenimiento y su papel preponderante en la elevada contaminación atmosférica, dominan cuantitativamente el transporte de pasajeros. Esta situación es altamente contradictoria. Debemos avanzar lo más rápidamente posible hacia la formación de un sistema integrado y eficiente de transporte público, para reducir el consumo de energéticos y minimizar la pérdida de tiempo para trasladarse de un sitio a otro.

La estructuración de una empresa es importante para tal efecto. No puede aplicarse una forma de estructuración para todas las empresas. Hay, sin embargo, estructuras más efectivas o menos efectivas para coordinar, integrar y dirigir cualquier compañía

Cualquier empresa que haya crecido y desarrollado hasta el punto de tener divisiones o estar separada de acuerdo con funciones, se encuentra con la paradoja de centralización-descentralización. Una organización muy centralizada da la oportunidad para que se tomen rápidas decisiones de importancia, pero existe el peligro de que se demoren las decisiones esenciales para que se autoricen las rápidas iniciativas que se generen en lugares remotos. El resultado es la incapacidad para reaccionar rápidamente y con flexibilidad ante circunstancias locales no previstas. Una empresa muy descentralizada ofrece la oportunidad de tomar decisiones locales en lugares remotos pero se corre el peligro de que los segmentos funcionen independientemente y a veces contradictoriamente. Como vimos, el resultado es que

la empresa no logró los beneficios provenientes de unos esfuerzos coordinados y sincronizados a que hubiera podido recurrir si hubiese más descentralización.

Por otra parte, a consecuencia de la situación de insolvencia en que cayó Ruta 100, la autoridad judicial la declaró en estado de quiebra, en la sentencia, el juez designó a BANOBRAS como síndico del organismo, con la tarea de cumplir las obligaciones que se derivaron de la quiebra.

En esta época Ruta 100 operaba con el 72.3% del subsidio asignado a la empresa y registraba numerosas irregularidades administrativas: un complicado nudo operativo entre la administración y el sindicato; una plantilla de personal excesivo para la infraestructura y necesidades de la empresa- falta de planeación y control en el tiempo extra de los operadores, que se reflejaba en un 50% de cargo adicional sobre el costo de la nómina; falta de control de los ingresos captados en las unidades, estimando mermas de alrededor del 30% de la recaudación.

Finalmente el 10 de abril de 1995 Jesús Salazar Toledano, Secretario de Gobierno del Distrito Federal, y Héctor M. Valenzuela, Contralor General del gobierno capitalino, dieron a conocer que la empresa Ruta 100 había otorgado más de 26 millones de pesos al SUTAUR-100, monto cuyo destino no pudo comprobar el organismo laboral. Además, más adelante, se ligó al sindicato con el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), a quien se supone aportaba recursos.

La declaración de quiebra de Ruta 100 y la desaparición del sindicato abrieron el camino al Departamento del Distrito Federal para la conformación de líneas privadas. A pesar de estas transformaciones, y además de la participación de líneas privadas, el problema del transporte dista mucho de ser atendido adecuadamente.

El modelo propuesto en este trabajo busca proporcionar un eficiente servicio de transporte urbano de autobuses manteniendo en óptimas condiciones el parque vehicular asignado, así como optimizar el rendimiento de los recursos humanos,

financieros y materiales del módulo. Esto puede darse como lo asentamos anteriormente mediante auditorías en periodos no largos. Así como la concientización y capacitación del personal de base y de confianza. Así se plantean una serie de principios que deben ser observados en las áreas de recursos humanos, finanzas, almacén y operación. Así como gestionar ante el Gobierno Federal los recursos necesarios para la más rápida expansión del transporte público de pasajeros.

El módulo modelo a través de una administración honesta y con finanzas sanas se puede convertir en un instrumento viable para el Gobierno de la Ciudad de México en la solución al problema del transporte público.

La forma como los miembros de una empresa organizan sus esfuerzos, Cómo la estructura de la organización integra los esfuerzos de los demás, qué clase de políticas guían y dirigen las decisiones de las operaciones, son factores importantes en la determinación de lo que la empresa hace o deja de hacer. Estos factores pueden imponer ciertas restricciones en relación con la capacidad de rentabilidad de la organización.

Las posibilidades de reducir costos en las operaciones parece ser un asunto que no termina. Se encuentran en los sistemas y procedimientos, en el planeamiento y la programación, en el uso de la planta y el equipo, en la calización y el diseño, en la eliminación del despilfarro, en la utilización sana de hombres, etc. Resultan de un examen y un estudio continuos de cómo debe llevarse a cabo el trabajo, en comparación con otras alternativas como un aumento de la producción con el mismo gasto a la misma producción con menos gasto.

En la empresa se investigaron las diferentes alternativas de métodos de productividad identificando, registrando y evaluando los más eficientes; la capacidad de introducir métodos no encuentra resistencia de los empleados, la introducción de alternativas da como resultado un aumento en la productividad, una reducción de gastos o ambos.

Una empresa efectiva es aquella que continuamente expande su mercado de acuerdo con la demanda. Una empresa con mayor demanda depende menos para su continuidad, crecimiento y desarrollo del prestigio y necesidades de los usuarios. Por lo tanto, hay mayor libertad para hacer un esfuerzo independiente e iniciar innovaciones.

GLOSARIO

<i>Acta Administrativa</i>	Hechos o acontecimientos que originaron una situación, en un documento legal de carácter interno, en el cual se hacen constar hechos o situaciones administrativas.
<i>Activo</i>	Son los bienes en efectivo o especie propiedad del Organismo y que se reflejan en los estados financieros.
<i>Aforo</i>	Es el procedimiento por medio del cual se estudia la demanda y el tiempo de recorrido de una ruta en el sistema de transporte.
<i>Almacén</i>	Lugar físico destinado para la recepción, guarda, conservación y despacho de bienes, así como su control física contable.
<i>Apartado B</i>	Es la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado que regula la relación laboral de los servidores públicos y las Dependencias, Instituciones y Organismos en los que laboran.
<i>Area de Trabajo</i>	Comprende el espacio en que se ubica el centro de trabajo, así como todo aquel establecimiento, cualquiera que sea su denominación en el que se realicen actividades de producción de bienes o de prestación de servicios y en los cuales participen personas que sean sujetas de una relación de trabajo.
<i>Arroyo</i>	Parte de la calle por donde circulan los vehículos. Es sinónimo de arroyo el término calzada.
<i>Asignación de Unidades</i>	Es el número de autobuses que se dan a un Módulo para que se pongan en servicio en las rutas que bajo su control están.

<i>Auditoria Periódica</i>	La verificación de un archivo a de una fase de procesamiento que tiene por efecto detectar problemas y estimular el cumplimiento futuro con procedimientos de control.
<i>Autobús</i>	Vehículo autopulsado provisto de llantas que no está confinado a un camino fijo y que es diseñado para transportar personas en el ámbito urbano o rural.
<i>Bandera</i>	Es la leyenda que porta el autobús en la parte superior y que indica al usuario el destino del viaje.
<i>Bitácora</i>	Es la reunión de todos los hechos que se pueden valorar numéricamente.
<i>Cambio de Bandera</i>	Sitio en donde llegan y de donde salen los autobuses para realizar su itinerario en el cual sólo se reemplaza la carátula con el destino.
<i>Contraflujo</i>	Es la vía por la que circula el transporte urbano en sentido inverso a la circulación normal y es exclusiva para autobuses y trolebuses.
<i>Cierre de Circuito</i>	Es el lugar en donde una ruta hace terminal y vuelve a reintegrarse a su ruta de servicio, en el cual un despachador controla el intervalo de paso de las unidades.
<i>Combustible</i>	Material simple o compuesto orgánico de origen mineral o vegetal, capaz de arder en presencia de aire y es utiliza do como fuente de energía.
<i>Control</i>	Proceso cuyo objetivo es la detección de logros y desviaciones para evaluar la ejecución de programas y acciones aplicando las medidas correctivas necesarias.
<i>Control de Llegadas y Salidas</i>	Es el procedimiento por medio del cual, se tiene contemplado el despacho y arribo de unidades y que en el Cierre de Circuito, el personal correspondiente debe hacer cumplir basándose en una programación del servicio.

<i>Costo</i>	Es el conjunto de características y elementos que constituyen el valor de un producto, medido en términos monetarios.
<i>Croquis</i>	Diseño mediante el cual se muestra la ruta a seguir.
<i>Déficit</i>	Monto por el cual se ve disminuido el capital pagado de una empresa, es decir que los activos totales son menores que la suma del pasivo.
<i>Demanda</i>	Es el número de usuarios que requieren el servicio.
<i>Departamento</i>	Unidad de organización relacionada con la operación y responsabilidad para una cantidad específica a para un sinónimo de división.
<i>Descenso</i>	Es la cantidad de pasajeros que bajan de la unidad de transporte en puntos específicos de la ruta.
<i>Despachador</i>	Persona que se encarga del despachado de autobuses, en Módulo o Cierre de Circuito de acuerdo a un rol.
<i>Equipo</i>	Conjunto de herramientas y/o accesorios.
<i>Estrategia</i>	Principios y rutas fundamentales que orientarán al proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.
<i>Estructura Orgánica</i>	Es la conformación estructural de las áreas que integran la Dependencia y la relación que guardan sus unidades entre sí.
<i>Estudio de Campo</i>	Es la recopilación de datos hechos físicamente en ruta con un fin específico.
<i>Estudio de Origen- Destino</i>	Permite conocer el comportamiento del movimiento de personas dentro de un área en particular, es un valioso instrumento para la detección de necesidades. Además suministra información tal como la hora en que son realizados los viajes y el modo como son realizados
<i>Frecuencia</i>	Es el intervalo de tiempo en el despacho de autobuses.
<i>Frecuencia de Paso</i>	Es el número de autobuses que circulan en un punto o sección de la ruta durante un tiempo específico.

<i>Horas Pico</i>	Es el periodo del día donde existe la máxima demanda de usuarios y de vehículos.
<i>Intervalo de Paso</i>	Es el tiempo transcurrido entre dos despachos sucesivos de autobuses en una ruta.
<i>Inventario</i>	Relación ordenada de los bienes muebles e inmuebles de una institución que contiene las características de cada bien, su ubicación y el responsable de su custodia, entre otros datos.
<i>Investigación de Campo</i>	Técnica de recopilación de datos que consiste en la aplicación de cuestionarios, celebración de entrevistas y en la observación directa de los hechos.
<i>Itinerario</i>	Es la programación de un servicio (de recorrido), en el cual se contempla primeramente el número de autobuses requeridos para proporcionarlo.
<i>Local</i>	Recorrido de la unidad hasta cierta distancia, no cubriendo la ruta completa, sino donde existe mayor demanda.
<i>Mantenimiento Preventivo</i>	Conjunto de acciones efectuadas sobre los diferentes dispositivos componentes del equipo, para evitar la ocurrencia de una falla parcial o total de equipo.
<i>Mantenimiento Correctivo</i>	Conjunto de acciones efectuadas sobre una parte o el total de inmuebles, instalaciones, vehículos, maquinaria y equipo, tendientes a reparar fallas parciales o totales cuando éstas se presenten.
<i>Medio de Transporte</i>	Es el medio físico en el cual se desarrolla el traslado, este puede ser aéreo, terrestre o marítimo.
<i>Modo de Transporte</i>	Vehículo con el cual se realiza la acción de desplazamiento de un lugar a otro.
<i>Módulo</i>	Unidad operativa y administrativa desconcentrada, que brinda mantenimiento preventivo-correctivo, así como de resguardo a determinado número de unidades de transporte que apoyan en la consecución de los objetivos de servicio al público usuario.

<i>Municipalización de Servicios</i>	Sistema de realización de los servicios urbanos de interés general (Transporte, electricidad etc.), consistente en la gestión directa por el Gobierno Federal con el propósito de lograr su economía y perfección en beneficio de los usuarios.
<i>Operación</i>	Es el conjunto de acciones coordinadas del servicio de transporte público de este organismo encaminadas al logro de una finalidad precisa; eficiencia en el servicio.
<i>Operador</i>	Es el puesto asignado al trabajador manual que realiza una serie de acciones, por ejemplo, operador de control de radio, conductor de autobús, conductor de grúa, etc.
<i>Optimizar</i>	Realizar una tarea con el máximo de beneficio para un organismo social.
<i>Parada</i>	Lugar destinado a maniobras de ascenso y descenso de pasajeros.
<i>Parque Vehicular</i>	Es el número total de autobuses asignados a una ruta o Módulo.
<i>Pasajero</i>	Aplicase al sitio por donde transita mucha gente y que utiliza un medio de transporte, viajero.
<i>Programar</i>	Es un plan de trabajo donde se calendarizan las actividades principales de un organismo, expresados como una función primaria, que cubren un ejercicio social
<i>Recaudación</i>	Ingresos que obtiene el Organismo por la venta de boletos en la prestación del servicio de transporte urbano.
<i>Recorrido</i>	Espacio que transita o ha de transitar alguna persona o vehículo.
<i>Refacciones</i>	Aquellos elementos que sirven para acondicionar, reparar y mantener en operación las unidades.
<i>Relevo</i>	El trabajador que suple al operador que anda en servicio para continuar con la jornada de trabajo. Es la acción que realiza una persona al sustituir a un operador al término del turno o inicio de otro.

<i>Reporte</i>	Comunicación escrita de la situación que presenta una labor determinada, en un momento dado.
<i>Regresos Injustificados</i>	Es el total de autobuses que una vez prestado el servicio en ruta durante el día, regresan al taller por supuestas fallas en alguno de los sistemas, siendo que éstas no existen.
<i>Rol</i>	Distribución que se realiza de tal forma que las unidades cubran las necesidades en los tiempos específicos.
<i>Ruta</i>	Camino o recorrido definido en el cual transitan autobuses para proporcionar el servicio de transporte público.
<i>Salida</i>	Tiempo en el que parte cada autobús de un Módulo, Cierre de Circuito o parada.
<i>Servicio</i>	Es el grado en que un modo de transporte cubre las necesidades de transportación de los usuarios.
<i>Supervisión Operativa</i>	Abarca el área de revisión de rutas para verificar que las unidades no se desvíen de las mismas, que no lleguen a sus destinos y que cumplan bien con su trabajo.
<i>Tiempo Deliberado</i>	Es el tiempo que el operador realiza en salir a ruta después de que se le ha dado la orden de iniciar, esto sin justificación alguna.
<i>Tráfico</i>	Es la acción que puede involucrar movimiento o no de comerciar con bienes y por lo tanto no es aplicable en la actualidad a las personas.
<i>Unidad</i>	Cada uno de los autobuses que conforman la flotilla del Módulo.
<i>Usuario</i>	Todo aquel que hace uso de las facilidades proporcionadas en las vías públicas, ya sea en su calidad de conductor, peatón o pasajero.

BIBLIOGRAFIA.

ANAYA CADENA, Vicente. Diccionario de Política, Gobierno y Administración Pública Municipal. México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1997.

AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS RUTA-100. Doce de Cien. México, Comunicación Social, 1993.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Fundación GETULIO VARGAS. Administración de Empresas Públicas. México, LIMUSA, 1979.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Las Empresas Públicas en América del Sur y México. México, LIMUSA, 1979.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Proyectos de Transportes e Implementación. México, LIMUSA, 1976.

BECKMANN, Martín. Economía del Transporte. México, BIBLIOTECA DE CIENCIAS SOCIALES, 1982.

BLAKE/MOUTON. Desarrollo Organizacional. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A., 1978.

CABELLO GARZA, Mario Alberto. Empresas Competitivas. México, MC GRAW-HILL, 1997.

CABRERO MENDOZA, Enrique. Del Administrador al Gerente Público. México, INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA, 1995.

DIAZ, Hugo Esteve. **Los Movimientos Sociales Urbanos: Un Reto la Modernización.** México, INSTITUTO DE PROPOSICIONES ESTRATEGICAS, 1992.

DRUCKER, Peter. **La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas.** México, Ed. El ATENE0, 1975.

GANKOPOLIS, Christie J. **Transportes Urbanos** México, CECSA, 1982.

GRABINSKI, Salo. **El Emprendedor: Creador y Promotor de Empresas.** México, SITESA, 1990

JIMENEZ GUZMAN, Rodolfo **Política, un modo de abordarla.** México, UNAM, ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN, 1990.

KAPLAN, Marcos. **Crisis y Futuro de la Empresa Pública.** México, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, 1994

KUKLINSKI, Antoni. Trad. Eduardo L. Suárez. **Aspectos Sociales de la Política y de la Planeación Regional.** México, FONDO DE CULTURA ECONOMICA, 1981.

LAYARD, Richard. **Análisis Costo-Beneficio.** México, FONDO DE CULTURA ECONOMICA, 1981.

LEGARRETA, Jorge. **Transporte y Contaminación en la Ciudad de México.** México, CENTRO DE ECODesarrollo, 1989.

MANUAL DE DERECHO ADMINISTRATIVO. México, PORRUA, 1967.

MC NEILL, Winfield Irving. **Sistemas Eficaces: Cara del Control de Costos.** México, DIANA, 1979.

OWEN, Wilfred **La Planificación de los Transportes: Soluciones Para los Países en Desarrollo.** México, LITO OFFSET LATINA, 1979

PINILLA, Antonio. **Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa.** México, TECNICOS ASOCIADOS, 1972.

ROMERO, Héctor Manuel **Historia del Transporte en la Ciudad de México.** México, DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL, 1985

RUIZ MASSIEU, José Francisco. **La Empresa Pública: Un Estudio de Derecho Administrativo Sobre la Experiencia Mexicana.** México, INAP, 1980.

SCHAIN, Robert L: **Empleo de Una Disciplina Eficaz.** México, UTEHA, 1968

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. **La Empresa Pública en México: Factor del Desarrollo Económico y Social del País** México, 1981.

SERRA PUCHE, Jaime. **Los Empresarios y la Modernización Económica de México.** México, M.A. PORRUA, 1991.