



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**EL CASO DE LA CARPETA BÁSICA EN LA  
SECRETARÍA DE TRANSPORTES Y VIALIDAD:  
MEDIDAS UTILIZADAS PARA  
LA TOMA DE DECISIONES**

**T E S I S I N A**

EN LA MODALIDAD DE

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y**

**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

(ESPECIALIDAD EN CIENCIAS POLÍTICAS)

P R E S E N T A :

**JORGE SALVADOR ANAYA MARTINEZ**

ASESOR: DR. FERNANDO AYALA BLANCO



MÉXICO, D.F.

2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **Dedicada con el mayor de mis agradecimientos...**

- ... A Dios, por permitirme estar en el lugar y en el tiempo correctos;
  
- ... A mis padres, por su dedicación y sacrificios;
  
- ... A mis hermanas Luz y Georgina (■), por su apoyo y cariño;
  
- ... A mis sobrinos Gerardo Antonio y Juan David, así como a mi cuñado Gerardo, por su constante impulso emocional
  
- ... A la UNAM, por las oportunidades, el conocimiento adquirido y las grandes personas que me ha permitido conocer;
  
- ... Al Dr. Fernando Ayala Blanco, por ser un amigo, por sus valiosas enseñanzas, consejos y apoyo para la realización de este trabajo;
  
- ... A mis profesores, por los conocimientos transmitidos;
  
- ... A mis amigos: Gaby, Lulú, Carmen, Claudia, Yolo, Karen, Geno, Isidro, David, Germán, Salvador... y tantos más que saben que su esencia y comprensión está aquí, además de ser mis hermanos de espíritu;
  
- ... A todos aquellos que no nombro aquí, pero tuvieron algo que ver en el desarrollo de este trabajo.

Jorge Salvador Anaya Martínez

## ÍNDICE

Introducción	1
1. Técnicas de Investigación y Toma de Decisiones.	10
2. Creación, funciones e importancia de la Secretaría de Transportes y Vialidad.	17
3. Cronología de eventos y dificultades encontradas por el nuevo titular.	32
4. La Carpeta Básica de la Secretaría de Transportes y Vialidad.	43
4.1. Proyecto de Creación.	43
4.2. Elaboración del Documento.	45
4.3. Evaluación de la Carpeta Básica.	49
Conclusiones	54
Anexos	58
Glosario	73
Fuentes	79

## INTRODUCCIÓN

Nerviosismo, inexperiencia, desconocimiento de las actividades reales que va a desarrollar, ganas de aprender lo más pronto posible las mismas, deseos de quedar bien con el superior jerárquico, voluntad por cumplir con todos los encargos que éste le haga, tan pronto y tan bien como pueda, sin importar todos los sacrificios que tenga que hacer... bien podrían ser algunas de las características que definen a un recién egresado de alguna institución de educación superior, que consigue su primer empleo – o a cualquier persona que lo consiga, sin importar su nivel educativo<sup>1</sup> -, sin embargo, en México también se puede describir a la perfección a un funcionario que acaba de ser nombrado por algún gobernante para formar parte de su equipo de trabajo.

Desgraciadamente, esta similitud puede ser más común de lo que pareciera por la facilidad con que el gobernante ejerce el poder político en alguno de los diferentes niveles de gobierno, y por lo tanto designa a quien él desea, en un puesto importante del servicio público. Y muchas veces no se tiene el menor conocimiento o aptitudes para el puesto, ya sea porque sus estudios académicos no cumplen con el perfil del puesto, porque toda su experiencia profesional se ha desarrollado en un campo totalmente diferente, porque nunca ha desempeñado un puesto dentro del servicio público, o simplemente porque una decisión política lo llevó a dicho puesto gubernamental.

Este último punto es el que se presenta en el caso a desarrollar en este texto, donde una decisión política y las acciones desarrolladas por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal desde el inicio de su gobierno (encaminadas a obtener la candidatura presidencial por su partido para 2006, gozar de gran apoyo popular y principalmente, mostrarse como un proyecto diferente al representado por Vicente Fox), llevaron en 2002 a una confrontación con el titular del Ejecutivo Federal al comunicar a los medios de comunicación el nombramiento de titular de la

---

<sup>1</sup> Tema que se abordará más adelante.

Secretaría de Seguridad Pública – Francisco Garduño Yáñez-, antes de notificarlo previamente al Presidente.

Este conflicto terminó con el nombramiento de un Secretario de Seguridad Pública diferente al propuesto originalmente (Marcelo Luis Ebrard Casaubón), y con la designación de Garduño – quien tenía mayor experiencia en los puestos relacionados con procuración de justicia que en sistemas de transporte - como nuevo titular de la Secretaría de Transportes y Vialidad.

Lo anterior muestra que se pueden adoptar decisiones políticas que remitan a servidores o funcionarios públicos a puestos donde su conocimiento es mínimo – en el mejor de los casos – o nulo, ya que por su propia experiencia profesional o su formación académica no estaban preparados a ocupar.

Y, al igual que el recién egresado, el funcionario debería sentirse en la necesidad de encontrar la forma más rápida de aprender lo que tendrá que realizar en su nuevo puesto. Sin embargo, los intereses, conocimientos, expectativas y estructura de pensamiento individuales, aunado a la necesidad por conocer sus funciones, harán que cada persona utilice las herramientas o métodos auxiliares que conozca y que se encuentren más a su alcance con la finalidad de conseguir el objetivo de aprender sus nuevas actividades.

Aquí es donde los conocimientos propios de algún egresado de una institución educativa así como la estructura de pensamiento desarrollada a lo largo de su vida académica, hacen la diferencia, ya que las técnicas de estudio y/o de investigación aprendidas le permitirán allegarse la información que necesita de una forma más sistematizada y eficaz.

En el caso del sector público que a continuación se desarrolla, y derivado de las decisiones políticas asumidas previamente por los titulares de los Poderes Ejecutivos Federal y Local del momento (Vicente Fox Quesada y Andrés Manuel

López Obrador), la elaboración de un documento que permita conocer mejor el campo de acción, además de los recursos financieros, humanos y materiales con los que se cuenta para el cumplimiento de las actividades institucionales ordinarias y extraordinarias, se vuelve una necesidad y una herramienta indispensable para el mejor funcionamiento de las dependencias.

Con base en la experiencia vivida en la Secretaría de Transportes y Vialidad del Gobierno del Distrito Federal en el año de 2002, considero que presentar el origen, el desarrollo y los resultados obtenidos por la misma al crear una carpeta aglutinadora de información básica, es valiosa ya que muestra su capacidad como auxiliar – y cabe resaltar éste último punto, sólo como auxiliar, ya que no es un elemento concluyente - para la toma de decisiones y la capacidad para presentar un esquema monográfico general de la realidad de la institución.

Adicionalmente, presenta la importancia de contar con información procesada y ordenada durante la toma de decisiones para resolver problemas políticos y sociales, y evitar originar nuevos por tomar decisiones carentes de argumentos y fundamentos necesarios derivados de la inexperiencia propia en el Sector Transporte, de todos aquellos que ingresamos a la dependencia durante el periodo en cuestión. Para ello, se estudiará el caso de una carpeta básica entendiendo por ésta, un documento con la información más elemental y relevante relacionada con la función, aplicación y distribución de los recursos con los que cuenta un determinado órgano.

Se partirá de la hipótesis: que la “Carpeta Básica de la Secretaría de Transportes y Vialidad” es una herramienta auxiliar del proceso deliberativo, que facilitó el conocimiento y campo de acción de la dependencia, al mismo tiempo que aceleró la resolución de problemas e incrementó la eficacia en la toma de decisiones.

Entendiendo por carpeta básica un documento con la información más elemental para el conocimiento de las funciones y la realidad de una dependencia, y

refiriéndose en este caso en particular al elaborado como consecuencia de los cambios realizados en el equipo del Jefe de Gobierno del Distrito Federal y la dispersión de información y áreas de la institución prevalecientes en 2002, y cuyo objetivo era auxiliar en la toma de decisiones para facilitar la recepción y atención de las necesidades de la población usuaria de los servicios proporcionados por la Secretaría de Transportes y Vialidad, para mejorar la imagen institucional y evitar descontentos de la ciudadanía.

Lo anterior, dado que la política del gobierno encabezado por Andrés Manuel López Obrador era mostrar que con una mejor y más austera administración de recursos económicos de la ciudad se podían desarrollar mejores acciones gubernamentales y un mejor bienestar social, con lo que – aunque nunca se dijo de manera clara - se buscaba tener una mayor sensibilidad política en las acciones desarrolladas por los servidores públicos, a fin de presentar lo que podría lograr el proyecto alternativo encabezado por López Obrador en caso de ocupar la Presidencia de la República, por lo que lo deseable es que toda decisión administrativa tuviera un matiz político, razón por la que la carpeta básica debía tener un enfoque político (motivo por el que yo participé en la elaboración de la carpeta).

Adicionalmente, el presente trabajo denota que la creación de un documento básico de información permite conocer mejor la realidad de la dependencia, y demuestra que la selección de una carpeta sobre otro tipo de documentos, facilita la actualización y enriquecimiento de la información por las cualidades que esta encierra.

Todo esto, derivado de la experiencia que he adquirido durante la elaboración del citado documento, a lo largo del periodo laborado en la dependencia, a la cual ingresé durante el mes de marzo de 2002; realicé el presente trabajo como tesina en la modalidad de informe de práctica profesional, a fin de dejar evidencia de dicho proceso en el que participé, y esto demuestra que a pesar de la falta

aparente de vinculación entre la carrera y el campo laboral, las herramientas de investigación – como las técnicas de investigación documental - aprendidas a lo largo de la formación académica sirven para entrelazar ambas y lograr un mejor desarrollo de las actividades del campo de trabajo.

Ahora bien, para la realización del presente trabajo se utilizaron algunos métodos de investigación. Se comenzó por utilizar la investigación documental para elaborar una reconstrucción de la historia de la Secretaría de Transportes y Vialidad así como de la confrontación entre los Ejecutivos Federal y Local durante el nombramiento de un nuevo Secretario de Seguridad Pública para la Ciudad de México

Para la primera parte, se utilizaron documentos primarios elaborados por los diferentes poderes de la Administración Pública Local, como son la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, en el caso de las diversas leyes y reglamentos que norman el campo de acción de la Secretaría de Transportes y Vialidad, y de las diversas dependencias que integran el Ejecutivo capitalino, que también inciden en la vida institucional de la Secretaría: me refiero a las decisiones o lineamientos emitidos por la Jefatura de Gobierno, la Oficialía Mayor y la Contraloría General, por citar las más importantes. Mientras que, para el conflicto del año 2002, se recurrió a notas hemerográficas o publicadas por los diferentes medios de comunicación a través de sus portales de internet, para la describir y reconstruir el contexto de los acontecimientos que originaron el cambio del titular en la Secretaría

Adicionalmente, se investigó en documentos y declaraciones publicados en los sitios de las instituciones participantes la postura adoptada durante política de febrero de 2002, acompañado del estudio de la legislación vigente en el momento del mismo, a fin de contrastar los argumentos presentados por ambos, y así obtener una versión objetiva de la diferencia política entre el Gobierno de la Ciudad de México y el Gobierno Federal.

Durante el desarrollo de la carpeta, se utilizó la hermenéutica<sup>2</sup> para investigar e interpretar las diferentes actividades de la Secretaría de Transportes y Vialidad; lo anterior con el objeto, en un primer momento, de conocer la dependencia a la cual acababa de ingresar, conocer las reglas de operación, conocer su integración y expresarlas de la forma más sencilla posible. En un segundo momento, para el registro de la información que integraría la carpeta concentradora de información, agregando las fuentes de donde era extraída la misma para su adecuada y veloz búsqueda - en caso de ser necesaria -, y elaborar las primeras notas que dieran origen a los diferentes apartados del escrito.

Asimismo, se utilizó el método inductivo<sup>3</sup> para realizar la evaluación de la “Carpeta Básica de la Secretaría de Transportes y Vialidad” mediante el análisis de cada una de las ventajas y desventajas que presentó el documento para agilizar las decisiones, las modificaciones sufridas y la existencia actual del documento mismo, que llevan a verificar la viabilidad que ha tenido el mismo a través de los cuatro años en la dependencia.

Así, se logró desarrollar las conclusiones del trabajo, ya que con fundamento en la experiencia obtenida por la utilización de herramientas auxiliares para la toma de decisiones dentro de la Secretaría de Transportes y Vialidad del Gobierno del Distrito Federal, se buscó exponer la utilidad que tiene en el sector público la adopción de este tipo de medidas, con la finalidad de obtener datos confiables en la menor cantidad de tiempo, conociendo además el origen de los mismos.

---

<sup>2</sup> En su significado más básico, la hermenéutica se entiende como “el arte de interpretar” textos con la finalidad de obtener su sentido real. La parte moderna de ésta es representada por la hermenéutica filosófica fundada por el filósofo alemán Hans-Georg Gadamer (1900-2002) para quien la interpretación es lo característico del ser humano, pues se encuentra siempre presente en su relación con el mundo. Gadamer considera que al interpretar interviene primero la experiencia adquirida – y sus preconceitos o prejuicios - que el método, ya que es la guía que nos lleva a percibir semejanzas con lo conocido y comprender o reconstruir las preguntas que se buscan responder. En el pensamiento gadameriano, el lenguaje y la interpretación son la realización de una realidad abierta dinámica, necesitada y dependiente. La principal obra de Gadamer es Verdad y Método. (Gadamer, Hans-Georg. Verdad y método I y II, Salamanca, Ed. Sígueme, 1998.)

<sup>3</sup> El método inductivo es aquél que partiendo de una premisa menor o particular al utilizarlo se obtiene una premisa mayor o más general, en clara contraposición al método deductivo que parte de lo general o una premisa mayor a fin de encontrar la particularidad o la premisa menor. El método inductivo se caracteriza por ser un procedimiento conclusivo y ampliativo, pues busca llegar a enunciados de la suma de particulares o de la utilización de algunos particulares, respectivamente. Cfr. Bochenski, J.M. Los Métodos Actuales del Pensamiento, Madrid, Ediciones Rialp, 1957, Cap. V

Por ello, se pretende mostrar a todos aquellos egresados de alguna disciplina de ciencias sociales, que sin importar la vinculación que se tenga en una actividad a desarrollar dentro del sector público o privado, la utilización de las herramientas aprendidas a lo largo de la formación profesional serán útiles para elaborar documentos de valor informativo, que permita a su vez la creación de trabajos más elaborados, precisos y fundamentados.

Así pues, con la finalidad de presentar el trabajo de una forma más ágil y comprensible al lector, y dada la composición de la información contenida en el mismo, este escrito se divide en cuatro capítulos principales:

El primer capítulo denominado “Técnicas de Investigación y Toma de Decisiones”, comienza con una breve explicación de la importancia que reviste la utilización de las técnicas de investigación documental dentro del proceso de toma de decisiones como auxiliar para la creación de herramientas que permitan elegir la opción más adecuada para una dependencia u organismo de una forma más rápida y mejor fundamentada.

Concluido lo anterior, se presenta un breve desarrollo de los conceptos más importantes a utilizar comenzando por definir qué es la investigación, cuáles son las técnicas documentales que utiliza y la importancia de las mismas. Para concluir se definirá qué es decisión<sup>4</sup>, y se presentará una breve síntesis del proceso por el cual se da la toma de decisiones.

En el segundo capítulo “Creación, funciones e importancia de la Secretaría de Transportes y Vialidad”, se realiza un pequeño recuento histórico del surgimiento de la SETRAVI, a partir de la publicación de la Ley Orgánica de la Administración Pública en 1995 por el entonces Presidente de México, Ernesto Zedillo Ponce De

---

<sup>4</sup> Entendiéndose por decisión en este momento, la selección de una alternativa en lugar de otras, generalmente después de un análisis de todas las posibilidades. Víd. Infra. Capítulo 1.

León, las áreas que la integraron en sus orígenes, así como la misión para la cual fue creada.

Posteriormente se describen las funciones más importantes que desempeña actualmente, acompañadas de una breve descripción de su composición administrativa actual. Enseguida se identificará la importancia que tiene esta dependencia dentro de la esfera política del Gobierno del Distrito Federal, incluyendo en ésta la función social que desempeña para poner en marcha algunas de las políticas públicas de la administración capitalina actual; y su papel regulador del transporte y de las vialidades que utiliza.

En un tercer capítulo “Cronología de eventos y dificultades encontradas por el nuevo titular”, se comienza por presentar los acontecimientos que se suscitaron dentro y fuera de la dependencia a partir de junio de 2001 que, junto con la recepción social que tuvieron, llevaron a que la titularidad de la Secretaría de Transportes y Vialidad cambiara a consecuencia de la negativa de Vicente Fox a ratificar el nombramiento de Francisco Garduño Yáñez como Secretario de Seguridad Pública capitalino.

En un segundo momento, se expondrán las dificultades que existían en la Secretaría para la toma adecuada de decisiones o acuerdos al momento en que asume el cargo el nuevo titular de la misma, las cuales consistieron en la dispersión física de los funcionarios más importantes, y la falta de actualización de informes presentado, con lo que se busca dar una idea de las necesidades del momento que originarían la creación de una carpeta concentradora de información.

El cuarto “La Carpeta Básica de la Secretaría de Transportes y Vialidad”, capítulo más importante del trabajo, refleja de una forma breve el desarrollo de una de las medidas adoptadas por los nuevos directivos de la dependencia para facilitar la

toma de acuerdos: la creación de la carpeta de información básica de la institución en materia de recursos humanos, financieros y materiales.

Aquí se presentan las decisiones que llevaron a su creación (e incluso los motivos que originaron el aplazamiento en la elaboración de la misma); y las actividades que desarrollé para la integración de dicha herramienta, las técnicas de información documental utilizadas para la estructuración de la información contenida, una descripción y la estructura que tuvo esta carpeta en su primera versión.

Después, se presenta una breve descripción de los inconvenientes que tuvo la primera carpeta elaborada y las medidas que se adoptaron con la finalidad de lograr una herramienta más útil para la adopción de decisiones por parte de aquellos que la utilizaran, así como una breve evaluación, a fin de que se pueda observar más claramente su importancia.

Al final del trabajo se incluyen una serie de anexos con el propósito de apoyar algunos de los puntos tratados a lo largo de los capítulos, además de un glosario con algunos términos utilizados y biografías de los personajes políticos más destacados que se encontraron involucrados durante la confrontación sostenida por el Presidente y el Jefe de Gobierno durante 2002, con la finalidad de que el lector pueda consultar más fácilmente alguna información referente al tema expuesto.

Lo anterior, con la finalidad de reflexionar en la necesidad de contar con herramientas que faciliten la toma de decisiones para quienes intervengan en este proceso, y que reduzcan la posibilidad de error por falta de argumentos, pues el manejo de la información adecuada – principalmente en el sector público - permitirá una mejor capacidad de respuesta a las demandas y, al mismo tiempo, capitalizar un capital político.

# CAPÍTULO 1

## TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

La metodología de la investigación constituye un asunto de permanente debate y un rasgo característico de las Ciencias Sociales, que afecta la discusión global sobre la necesidad de lograr la mayor eficiencia posible en la construcción del conocimiento científico.

Donde las técnicas de investigación documental resultan muy útiles para la toma de decisiones, al permitir concentrar la información obtenida en diversos documentos en la creación de textos o de herramientas auxiliares (como carpetas concentradoras de datos) para la adecuada toma de acuerdos en forma individual o colectiva.

De ahí la importancia de conocer más a fondo la vinculación entre técnicas de investigación y toma de decisiones. Para ello comenzaremos por dar una breve explicación de cada uno y posteriormente establecer el vínculo entre ambos conceptos.

Algunos autores como Mario Bunge definen a la investigación como “la búsqueda metódica del conocimiento. La investigación original afronta nuevos problemas o verifica descubrimientos anteriores. La investigación rigurosa es la marca de la ciencia, de la tecnología y de las ramas ‘vivas’ de las humanidades...”<sup>5</sup>

Ángeles Mendieta Alatorre considera que “la investigación es en cierto modo un método para alcanzar un fin, una técnica precisa y ordenada para descubrir aspectos desconocidos de un área del conocimiento”<sup>6</sup>, y cuyos elementos - o factores - son: sujeto (quien realiza la acción, sin importar que sea un individuo o una institución), medio (el método o pasos aplicado) y el objeto (la finalidad de la indagación).

---

<sup>5</sup> Bunge, Mario. Diccionario de Filosofía, México, Siglo XXI, 2001, p. 115.

<sup>6</sup> Mendieta Alatorre, Ángeles. Métodos de investigación y Manual Académico, México, Ed. Porrúa, 1991, p. 4

De lo anterior, se desprende que para la realización de toda investigación se requiere de la utilización de pasos sistematizados que nos ayuden a conseguir el conocimiento deseado mediante un buen procedimiento metodológico, y quien realiza esa función son las técnicas de investigación. Estas técnicas se dividen en:

- Técnicas de investigación de campo: que se basan en la observación personal y técnicas de interrogación
- Técnicas de investigación documental: son aquellas que se realizan con documentos; estas últimas serán nuestro objeto de investigación.

“La investigación documental es la que se realiza con documentos. El documento es la unidad básica para realizar una pesquisa o una indagación... Se acepta como documento cualquier comunicación escrita o grabada distribuida en catálogos, inventarios , publicaciones semanales, informes técnicos, fotocopias, monografías, tesis, memorias, mapas, folletos, pergaminos, papeles escritos a máquina o manuscritos, cartas, anuncios, micropelículas, películas, cintas magnéticas, dibujos, grabados antiguos, pinturas, registros, etc.”<sup>7</sup>

Derivado de ello, las fuentes de la investigación documental se pueden clasificar por su tipo en seis formas diferentes: 1) bibliográficas, integradas por libros, tesis o publicaciones sin periodicidad específica; 2) hemerográficas, que aglutinan diarios, revistas y publicaciones periódicas; 3) audiográficas, conformada por grabaciones sonoras – musicales, radiofónicas, etc.-; 4) videográficas, como son programas, películas y, para algunos autores, incluso la fotografía; 5) iconográficas, como son imágenes y pinturas; y, algunos especialistas agregan 6) análisis de contenido, o interpretaciones de artículos por resúmenes<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Mendieta Altorre, Ángeles. Op. Cit., p. 54.

<sup>8</sup> Véase Anexo 1 Cuadro A, para un mayor análisis de las fuentes.

El registro de esta información se realiza para “...poder ordenar y clasificar el material recopilado en función de las variables, indicadores o temas que se pretenden estudiar, lo cual permitirá tener prácticamente a la vista y debidamente clasificada toda la información que se considere de interés sobre el problema”<sup>9</sup>, y según su tipo en los siguientes instrumentos auxiliares:

- Fichas de trabajo, las cuales sirven para registrar los datos básicos para identificar la fuente documental acompañando a la información o cita que se desea remarcar, y puede ser bibliográfica o hemerográfica.
- Ficha bibliográfica (de libros, documentos o epistolario), a diferencia de la ficha de trabajo, contiene sólo los datos completos de identificación de la bibliografía.
- Ficha hemerográfica (revistas o periódicos), contiene únicamente la información total para identificar – en este caso – la hemerografía.
- Noticia bibliográfica, que incluye la información superficial de la lectura del prólogo de un libro.
- Reseña bibliográfica expositiva, es decir la explicación de cualidades y contenido de un libro posterior a su lectura.
- Reseña bibliográfica crítica, incluye una crítica del material, acompañado de lo señalado en la reseña bibliográfica expositiva.
- Resumen, o lo fundamental aportado por el documento; y

---

<sup>9</sup> Rojas Soriano, Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales, México, Plaza y Valdés, 2000, p. 108.

- Cuadro sinóptico, que representa la información clasificada y dividida de acuerdo a los criterios del investigador.<sup>10</sup>

Con lo anterior podemos establecer que las técnicas de investigación expuestas aquí son de gran importancia para almacenar y ordenar nuestra información con la finalidad de llevar a cabo un buen procedimiento, que en un futuro nos llevará a tomar decisiones más rápidas y objetivas.

Y ya entrando en el terreno de la toma de decisiones, Leonardo Curzio considera que la acción humana se divide en dos etapas, no divididas claramente y en constante retroalimentación: la deliberación y la decisión. La primera, es aquella en la cual el individuo que decidirá considera las opciones posibles, mientras que la decisión es "...el más humano de los actos. Es la combinación de las facultades analíticas de la observación, conocimiento e intuición de los seres humanos"<sup>11</sup>, en la que el individuo opta por seguir un camino y elimina las alternativas restantes. Y que en el caso de la acción gubernamental, además de la deliberación y la decisión, interviene una tercera fase: la ejecución, que consiste en poner en operación la decisión adoptada<sup>12</sup>.

Las decisiones se dividen en:

- Privada: Cuando se toma por un solo individuo dentro de una empresa, sin normas formales de procedimiento y sin tener repercusiones fuera de la organización.
- Pública: Es aquella que ejerce el poder público de acuerdo a su proyecto de gobierno, procedimientos y reglamentos, teniendo repercusiones en el

---

<sup>10</sup> Si se desea observar un análisis más detallado de los elementos que conforman las diferentes técnicas de investigación documental, ver Anexo 1 Cuadro B.

<sup>11</sup> Curzio, Leonardo. Toma de Decisiones, México, IFE, Cuaderno de Orientación Metodológica 3, 1998, p. 15.

<sup>12</sup> Ver Anexo 1 Cuadro C, para observar las partes de la acción gubernamental.

ámbito social, además los grupos de presión tienen gran influencia al momento de la toma de decisiones.<sup>13</sup>

A su vez,

“...tenemos dos tipos de decisiones públicas. Las primeras son las gubernamentales propiamente dichas (que persiguen objetivos políticos y están asignadas a los diferentes niveles de gobierno). Las segundas son las de tipo colectivo, que se refieren a los elementos básicos que constituyen a la comunidad y sobre los que en principio no puede decidir el gobierno sino la comunidad completa...”<sup>14</sup>, éstas son las que responden a las preguntas ¿quién debe gobernar? y ¿cuáles son las metas de una sociedad?, generalmente son de tipo constitucional, permanentes y muy trascendentes.

Por su importancia, las decisiones colectivas son adoptadas de cuatro formas: por mayoría relativa (50% más uno); mayoría calificada – 2/3 ó 4/5 -; proporcionalidad o ponderación, es decir, los votos valen proporcionalmente al pago, el terreno, etc.; y por el principio de unanimidad.

Adicionalmente, las decisiones pueden ser de dos diferentes niveles:

1. Ejecutivas: Son las decisiones fundamentales, tomados por el dirigente del organismo o empresa y que se dirigen a cumplir con las metas de la organización.
2. Intermedias o gerenciales: Son los pasos intermedios necesarios para la realización de las decisiones ejecutivas, parte de una cadena de acción, y que no son fundamentales, razón por la que son asumidas por subordinados.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Cfr. Ibidem, Capítulo 2.

<sup>14</sup> Idem, p. 29.

<sup>15</sup> Para observar la subdivisión de estas, consúltese Anexo 1 Cuadro D.

A lo que, Joseph D. Cooper señala que

“... tomar acuerdos (para el autor este concepto es sinónimo de la toma de decisiones) es definir los problemas en relación con las metas perseguidas... analizar hechos que, por regla general, no se tienen completos... identificar y valorar las diversas alternativas... anticipar y analizar el comportamiento... liquidar las diferencias de opinión... etc. ...”<sup>16</sup>.

Además podemos decir que

“...una decisión es la conclusión de un proceso de análisis por parte de la persona que decide. Antes de que una persona tome una decisión, efectúa un análisis racional de la situación de interés, que puede ser intensivo o no según las características particulares de la situación considerada...”<sup>17</sup>, en virtud de que algunas decisiones pueden tomarse en momentos de coyuntura y algunas con suficiente tiempo para su análisis.

Con ello podemos considerar que la toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación. Siendo el primer paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes.

Una vez concluida la definición de técnicas de investigación y toma de decisiones podemos establecer que la vinculación entre ambos conceptos nos permite juntar y cruzar la información de textos, informes, estados financieros, oficios o escritos aislados que resultarían imprácticos de llevar o buscar en momentos coyunturales

---

<sup>16</sup> Cooper, Joseph D. El Arte de Tomar Acuerdos y Decisiones, México, Ed. Herrero, 1961, p. XIII.

<sup>17</sup> Rheault, Jean Paul. Introducción a la Teoría de las Decisiones con Aplicaciones a la Administración, México, Ed. Limusa, 1995, p. 20.

(para el caso de decisiones que requieren ser adoptadas en momentos de emergencia).

Es por ello que la utilización de técnicas como los cuadros sinópticos resulta de gran valor, pues permite comparar algunas de las alternativas con los recursos disponibles. Donde la búsqueda sistemática de alternativas nos hace más factible la toma de decisiones en cualquier organización, ya sea pública o privada.

## CAPÍTULO 2

### CREACIÓN, FUNCIONES E IMPORTANCIA DE LA SECRETARÍA DE TRANSPORTES Y VIALIDAD

Las reformas constitucionales para modificar la situación política del Distrito Federal, para transformarlo de un Departamento cuyo titular era designado directamente por el Presidente de México a una entidad en la cual los habitantes podían elegir directamente a su gobernante<sup>18</sup>, fueron publicadas el 25 de octubre de 1993 durante el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari, dentro de las acciones que buscaban crear un entorno político y económico favorable a los intereses particulares del entonces titular del Poder Ejecutivo Federal.

La principal modificación que se presentó a la estructura institucional de la entidad quedó reflejada en el Artículo 122 de la Constitución, el cual establece que "...su gobierno está a cargo de los Poderes Federales y de los órganos Ejecutivo, Legislativo y Judicial de carácter local (Asamblea Legislativa, Jefe de Gobierno y Tribunal Superior de Justicia), en los términos de este artículo"<sup>19</sup>, lo anterior debido a que la Ciudad de México es la sede de los tres poderes del Gobierno Federal.

La publicación en el Diario Oficial la Federación del 26 de julio de 1994 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, estableció las diferentes atribuciones y obligaciones de los niveles de gobierno participantes en la entidad y reforzó un diseño institucional basado en acuerdos entre los mismos, al otorgar al Presidente de la República la facultad de aprobar al Procurador General de Justicia de la entidad y el mando de la fuerza pública de la capital del país, en ambos casos a propuesta del Jefe de Gobierno de la ciudad.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> La Ciudad de México no elegía a su representante desde 1928, cuando se realizaron las reformas para constituir el Departamento del Distrito Federal cuyo titular era nombrado por el Presidente. Véase Pérez Maldonado, Javier E. "Historia de la Ciudad de México" [<http://www.df.gob.mx/ciudad/historia/index.html>]

<sup>19</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 144.

<sup>20</sup> Cfr. Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, Artículos 10 y 34.

Lo anterior, muestra el diseño de una estructura confiada en el manejo de acuerdos institucionales que no tomaba en cuenta la posibilidad de tener gobiernos surgidos de diferentes corrientes ideológicas o partidos políticos, que podrían implicar desacuerdos entre los titulares del gobierno de la ciudad establecidos por la Constitución Política, ya que el nombramiento de dos puestos clave por la confianza y la ejecución de funciones a su cargo— como son la seguridad de los habitantes de la entidad y la procuración de justicia – requieren de la confianza de los titulares del Poder Ejecutivo Federal y Local.

Como toda entidad, el Distrito Federal requería que el Poder Ejecutivo Local contara con instituciones que le permitiera el despacho adecuado de los asuntos de su ámbito de competencia, por lo que se requirió de la creación de un nuevo esquema administrativo para que pudiera actuar de la mejor manera posible, lo que trajo consigo la creación de dependencias como la Secretaría de Transportes y Vialidad.

La existencia de la Secretaría de Transportes y Vialidad (SETRAVI) inició con la publicación en el Diario Oficial de la Federación, del decreto que emitió la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal con fecha 30 de diciembre de 1994 emitido por el entonces Presidente Ernesto Zedillo Ponce De León, para ocuparse del “...despacho de las materias relativas al desarrollo integral del transporte; control de autotransporte urbano; operación y contro (sic.) de las vialidades; y semaforización...”<sup>21</sup>, como un órgano dependiente del entonces Departamento del Distrito Federal.

Para su funcionamiento, la SETRAVI estuvo integrada por unidades administrativas ya existentes dentro de la Administración Pública Local dedicadas al transporte: la Coordinación General de Transporte, la Dirección de Autotransporte Urbano, y la Dirección General de Control de Tránsito

---

<sup>21</sup> “Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal” en: Diario Oficial de la Federación; México, Distrito Federal, 30 de diciembre de 1994, Tomo CDXCV, no. 21, p. 77.

– perteneciente hasta ese momento a la Secretaría de Protección y Vialidad -, acompañada de la creación de la Dirección General de Apoyo de Sistemas.<sup>22</sup>

Sin embargo, fue hasta la publicación del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal en el Diario Oficial de la Federación, de fecha 15 de septiembre de 1995, que fueron estructuradas en forma definitiva las áreas que trabajarían en conjunto con la oficina del titular de la Secretaría de Transportes y Vialidad, divididas en cuatro Direcciones Generales:

1. Dirección General de Planeación y Proyectos de Transporte y Vialidad: encargada de coordinar y realizar estudios y proyectos en la materia;
2. Dirección General de Normatividad y Evaluación del Transporte y Vialidad: dedicada a normar, regular y evaluar el servicio de transporte, al mismo tiempo que recibía las demandas ciudadanas;
3. Dirección General de Servicios al Transporte: con la encomienda de aplicar la normatividad del transporte, controlar los paraderos de transporte, así como la expedición de documentos; y
4. Dirección General de Control de Tránsito: comisionada a difundir la educación vial, encargada de los depósitos vehiculares y del sistema de semáforos de la capital.<sup>23</sup>

Una vez establecido como Gobierno del Distrito Federal, y con la publicación de un nuevo Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal por parte del Jefe de Gobierno de la entidad federativa - Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano -, en la Gaceta Oficial del Distrito Federal del 11 de agosto de 1999, algunas de las áreas de la Secretaría de Transportes y Vialidad vieron modificada

---

<sup>22</sup> Véase Anexo 2 Cuadro 1.

<sup>23</sup> Cfr. "Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal" en: Diario Oficial de la Federación; México, Distrito Federal, 15 de septiembre de 1995, Tomo DIV, no. 11, Primera Sección, Arts. 2, 58, 59, 60 y 61.

su denominación, al mismo tiempo que descargó las dos últimas funciones señaladas en la Dirección General de Control de Tránsito a la Secretaría de Seguridad Pública. Por último, fue comisionada para supervisar un órgano autónomo: el Instituto del Taxi del Distrito Federal, por lo que su estructura quedó de la siguiente forma:

- Dirección General de Transporte, anteriormente conocida como Dirección General de Servicios al Transporte;
- Dirección General de Planeación y Vialidad, cuya denominación anterior era Dirección General de Planeación y Proyectos de Transporte y Vialidad;
- Dirección General de Regulación al Transporte, que dejó de ser conocida como Dirección General de Normatividad y Evaluación del Transporte y Vialidad; e,
- Instituto del Taxi del Distrito Federal, organismo supervisado y de carácter autónomo.<sup>24</sup>

Cabe destacar que algunas de las áreas que integraban la Dirección General de Control de Tránsito quedaron exclusivamente como Direcciones de Área dependientes directamente del Secretario de Transportes y Vialidad (ya que la oficina del titular es una Unidad Administrativa), mientras que el control de los paraderos, fue transferido de la Dirección General de Servicios al Transporte a la Dirección General de Planeación y Vialidad.

Adicionalmente, con esta misma modificación la Dirección de Administración se convirtió en la Dirección Ejecutiva de Administración – encargada del manejo de los recursos humanos, materiales y financieros de la Secretaría de Transportes y Vialidad -. Esta área fue desincorporada de la dependencia y transferida como

---

<sup>24</sup> Véase Anexo 2 Cuadro 2.

área dependiente de la Oficialía Mayor del Gobierno Federal, mediante las reformas dictadas por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, y publicadas el 16 de agosto de 2001 en la Gaceta Oficial; con la finalidad de transparentar el manejo de los recursos y su mejor aprovechamiento.

El 21 de mayo de 2002 se publicaron nuevas modificaciones al citado Reglamento Interior que trajeron como consecuencia la última modificación importante a la estructura de la Secretaría: el Instituto del Taxi del Distrito Federal dejó de ser un órgano autónomo y se transformó en la Dirección General del Servicio de Transporte Público Individual de Pasajeros del Distrito Federal, adscrito directamente a la dependencia; el control de los Centros de Transferencia Modal (paraderos) se transfirió de la Dirección General de Planeación y Vialidad a la Dirección General de Regulación al Transporte y, además, se creó la Dirección Jurídica de la SETRAVI (dependiente de la Oficina de la Secretaría de Transportes y Vialidad).<sup>25</sup>

Derivado de lo anterior, la dependencia quedó integrada por cinco unidades administrativas principales, las cuales a su vez se subdividen de acuerdo a sus funciones principales:

1. Oficina del Secretario de Transportes y Vialidad (OS): Integrada por:
  - 1.1. Dirección del Registro Público de Transporte: encargada de alimentar, actualizar y vigilar el Registro Público de vehículos del Distrito Federal,
  - 1.2. Dirección de Informática: se ocupa de la instalación, uso y mantenimiento de nuevas tecnologías en la dependencia,
  - 1.3. Dirección de Apoyo Vial: con la obligación de otorgar información, promover la educación vial, y brindar apoyo mecánico y de agilización de vialidades en las principales vialidades,

---

<sup>25</sup> Vid. Anexo 2 Cuadro 3.

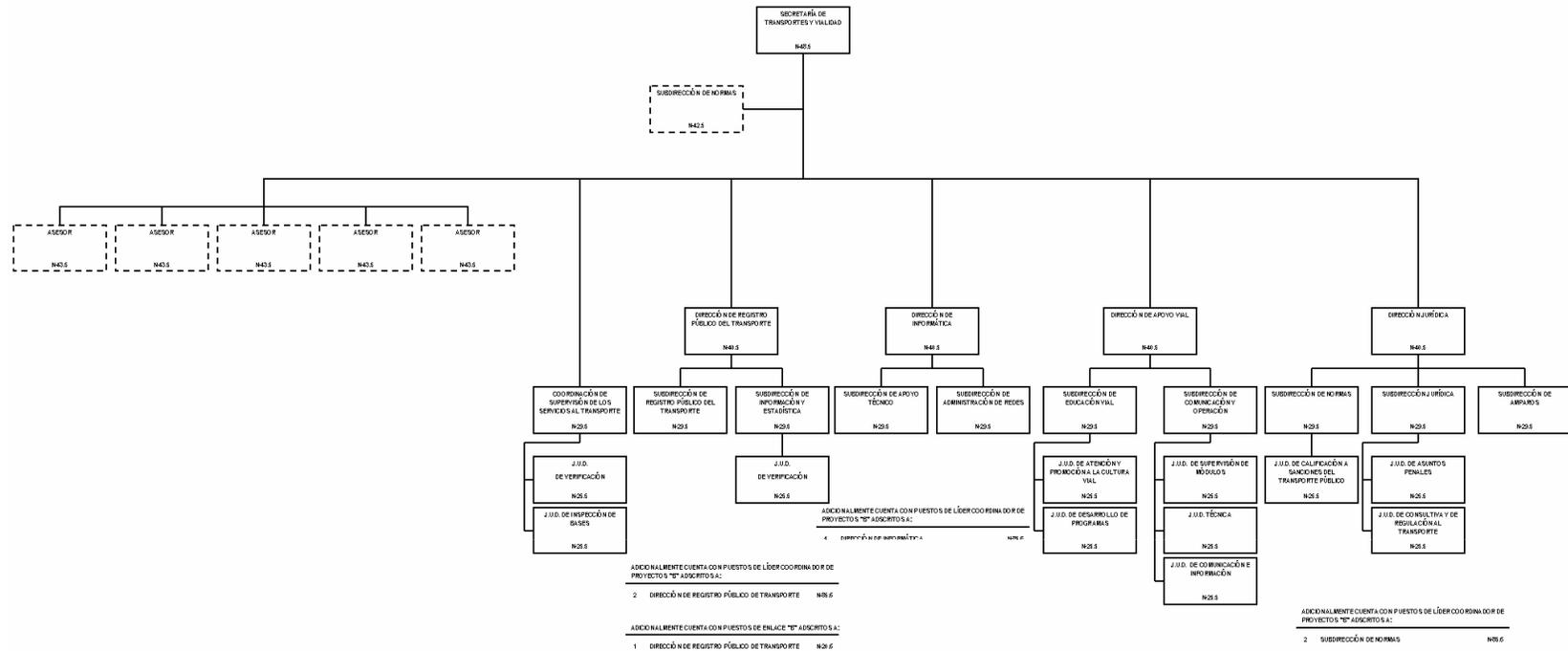
- 1.4. Dirección Jurídica: La cual se ocupa del despacho de los asuntos legales de la dependencia y de mantener actualizado el marco legal de su competencia,
  - 1.5. Coordinación de Supervisión de los Servicios al Transporte: con la misión de inspeccionar y verificar el cumplimiento de las normas por parte de los transportistas,
  - 1.6. Cinco Asesores y la Secretaría Particular del titular de la dependencia: los cuales se ocupan de apoyar en el desarrollo de sus funciones al Secretario.
2. Dirección General de Transporte (DGT): Conformada por la Dirección de Servicios al Transporte, la Dirección de Operaciones, la Dirección Técnica y de Fomento al Transporte, y la Subdirección de Establecimiento de Tarifas.
  3. Dirección General de Planeación y Vialidad (DGPV): Compuesta por la Dirección de Evaluación y Control, la Dirección de Planeación, la Dirección de Vialidad, y la Subdirección de Ventanilla SETRAVI.
  4. Dirección General de Regulación al Transporte (DGRT): Dividida en Dirección de Licencias y Control Vehicular, y Dirección de Centros de Transferencia Modal.
  5. Dirección General del Servicio de Transporte Público Individual de Pasajeros del D.F. (DGSTPIPDF): Separada en Dirección Técnica y Dirección Operativa<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Subdivisiones principales, si se desea consultar todas las áreas véase "Manual Administrativo de la Secretaría de Transportes y Vialidad" en: Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Distrito Federal, 11 de marzo de 2003, 13º Época, no. 21 Bis, 117 pp.

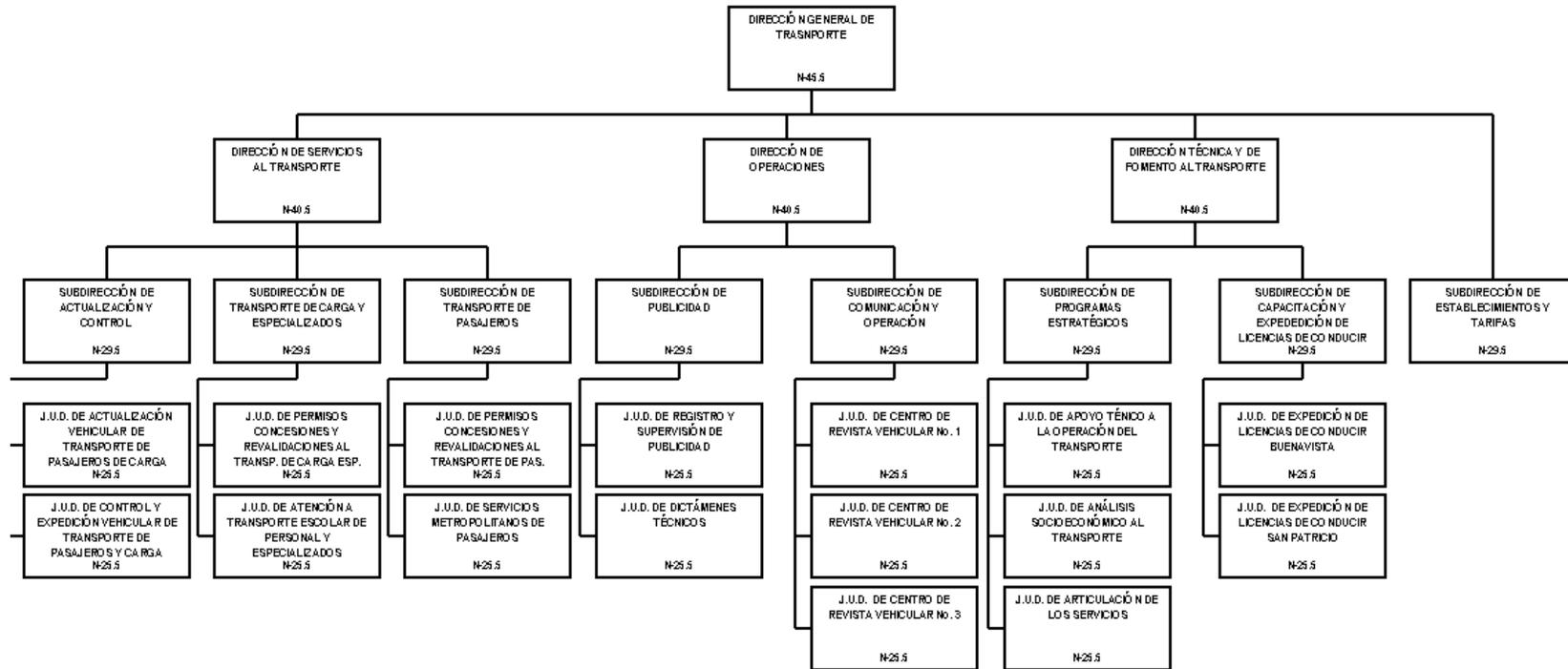
# Organogramas de la Secretaría de Transportes y Vialidad

## Oficina de la Secretaría de Transportes y Vialidad



Fuente: "Manual Administrativo de la Secretaría de Transportes y Vialidad" en: Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Distrito Federal, 11 de marzo de 2003, 13º Época, no. 21 Bis, pp. 25 y 32.

## Dirección General de Transporte

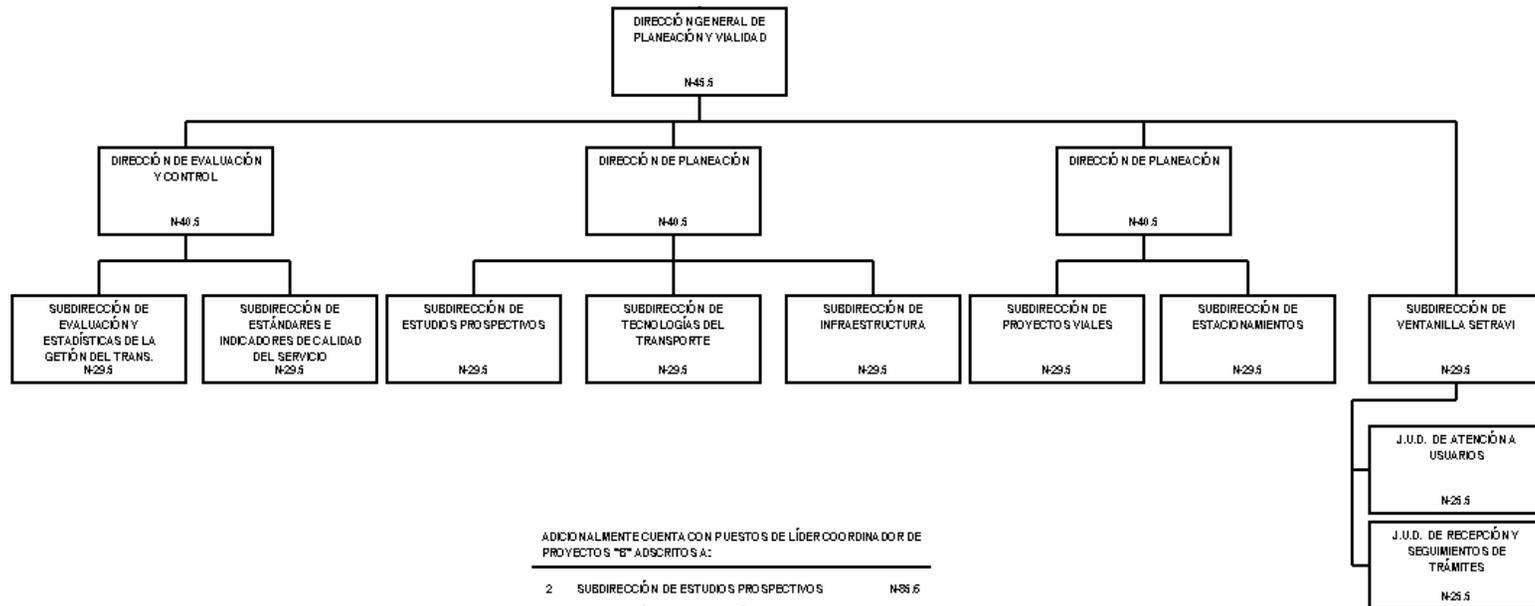


ADICIONALMENTE CUENTA CON PUESTOS DE LÍDER COORDINADOR DE PROYECTOS "B" ADSCRITOS A:

2 SUBDIRECCIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE TARIFAS N-38.6

Fuente: "Manual Administrativo de la Secretaría de Transportes y Vialidad" en: Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Distrito Federal, 11 de marzo de 2003, 13ª Época, no. 21 Bis, p. 58.

## Dirección General de Planeación y Vialidad



ADICIONALMENTE CUENTA CON PUESTOS DE LÍDER COORDINADOR DE PROYECTOS "B" ADSCRITOS A:

2	SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS PROSPECTIVOS	N-29.5
2	SUBDIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DEL TRANSPORTE	N-29.5
2	SUBDIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA	N-29.5
2	SUBDIRECCIÓN DE PROYECTOS VIALES	N-29.5
2	SUBDIRECCIÓN DE ESTACIONAMIENTOS	N-29.5
10	TOTAL	

ADICIONALMENTE CUENTA CON PUESTOS DE ENLACE "A" ADSCRITOS A:

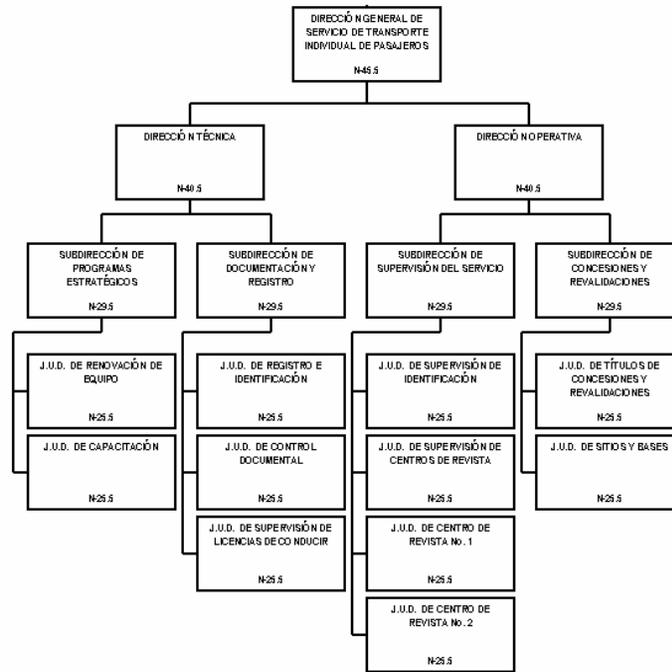
10	DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y VIALIDAD	N-45.5
----	--	--------

ADICIONALMENTE CUENTA CON PUESTOS DE LÍDER COORDINADOR DE PROYECTOS "B" ADSCRITOS A:

2	SUBDIRECCIÓN DE VENTANILLA DE SETRAVI	N-29.5
---	---------------------------------------	--------

Fuente: "Manual Administrativo de la Secretaría de Transportes y Vialidad" en: Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Distrito Federal, 11 de marzo de 2003, 13ª Época, no. 21 Bis, p. 77.

Dirección General del Servicio de Transporte Público Individual de Pasajeros del Distrito Federal



**SIMBOLOGÍA**



Fuente: "Manual Administrativo de la Secretaría de Transportes y Vialidad" en: Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Distrito Federal, 11 de marzo de 2003, 13ª Época, no. 21 Bis, p. 94.

En estas áreas, la SETRAVI cuenta con ciento sesenta y seis funcionarios de estructura en cada una de sus diferentes Unidades Administrativas, de los cuales sesenta puestos no se integran en un área específica dentro de la dependencia, ya que es personal que realiza actividades de apoyo o supervisión dentro de diferentes unidades de los órganos administrativos a las que se encuentran adscritos, por lo que se desprende que se tienen alrededor de ciento seis áreas de atención y desahogo de actividades distribuidas de la siguiente manera:

- La Oficina del Secretario de Transportes y Vialidad,
- La Secretaría Particular del titular de la dependencia,
- Cuatro Direcciones Generales.
- Catorce Direcciones de Área,
- Una Coordinación,
- Treinta y cinco Subdirecciones, y
- Cincuenta Jefaturas de Unidad Departamental<sup>27</sup>

Algo que es importante señalar, es que a partir del 1º de septiembre de 2001 entraron en vigor las modificaciones al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal por las que "...se cambian de adscripción las Áreas Administrativas y Puestos Adscritos a las mismas, de la Secretaría a Oficialía Mayor quedando estos movimientos incluidos en el dictamen de reestructuración orgánica N° 170/2001 correspondiente a dicha oficialía..."(sic.)<sup>28</sup>, y

---

<sup>27</sup> Para conocer su distribución, ver Anexo 4.

<sup>28</sup> "Manual Administrativo de la Oficialía Mayor" en: Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Distrito Federal, 28 de junio de 2004, 14º Época, no. 60 Bis, p. 381.

consecuentemente la Dirección Ejecutiva de Administración de la dependencia no depende del Titular de la misma, sino del Oficial Mayor.

Caso similar ocurre con la Contraloría Interna, la cual tampoco está integrada a la estructura formal de la dependencia, pues es una entidad administrativa adscrita a la Contraloría General del Gobierno del Distrito Federal. En ambos casos, el objetivo principal de la independencia de las áreas respecto del titular de la Secretaría de Transportes y Vialidad, es asegurar la imparcialidad y transparencia en el manejo de los recursos o en el seguimiento y resolución de las quejas interpuestas contra la SETRAVI, según sea el caso.

Actualmente, las funciones más importantes de la Secretaría de Transportes y Vialidad se encuentran enunciadas en el Artículo 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, que le confiere la responsabilidad de atender, planear y regular el transporte público y privado en la capital del país, además de expedir los documentos necesarios para el adecuado funcionamiento y control del mismo; realizar y mantener actualizado el Programa Integral de Planeación y Vialidad, así como los estudios pertinentes para el adecuado funcionamiento y mejoramiento de las vialidades de la ciudad. Por último, le otorga la comisión de representar al Jefe de Gobierno en los diferentes organismos y comisiones donde participe el Gobierno del Distrito Federal, así como proponer y mantener actualizada la legislación del ramo.<sup>29</sup>

Adicionalmente, en el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal citado anteriormente, se establecen las funciones de cada una de las Direcciones Generales que integran la dependencia:

- A. La DGT es la encargada de Establecer los criterios, regular y sancionar el funcionamiento del transporte público de pasajeros, privado y de carga.  
También expide los documentos necesarios para su adecuada operación;

---

<sup>29</sup> Puede consultarse el presente Artículo en el Anexo 3.

- B. La DGPV tiene asignadas las tareas de investigar, elaborar, y/o implementar políticas y programas que mejoren la vialidad y el transporte. Además es la coordinadora de la atención ciudadana y de elaborar y actualizar el documento más importante de la dependencia: el Programa Integral de Transporte y Vialidad (PITV);
- C. La DGRT realiza los estudios para las modificaciones al marco normativo en la materia; expide la documentación necesaria para el servicio particular de transporte; y se encarga de la operación y supervisión de los Centros de Transferencia Modal;
- D. La DGSTIPDF debe establecer los criterios, regular, expedir la documentación necesaria, y en su caso, sancionar el funcionamiento del transporte público individual de pasajeros (taxi).y finalmente,
- E. La Dirección Jurídica o DJ, tiene que aplicar y ejecutar las sanciones en el ámbito de la Secretaría, así como defender los intereses de la misma en los procesos judiciales interpuestos contra ella.<sup>30</sup>

Sin embargo, también la Ley de Transporte y Vialidad, el Reglamento de Tránsito y el Reglamento de Transporte del Distrito Federal enumeran algunas funciones que realiza la SETRAVI en el ámbito de la materia de cada uno de los ordenamientos legales antes señalados; y en el Manual Administrativo de la Secretaría de Transportes y Vialidad son desarrolladas cada una de las actividades realizadas por cada una de las áreas administrativas de la dependencia, así como la casi toda la legislación aplicable<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Cfr. Reglamento Interior para la Administración Pública del Distrito Federal. Arts. 93 al 95 Ter.

<sup>31</sup> "Manual Administrativo de la Secretaría de Transportes y Vialidad" en: Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Distrito Federal, 11 de marzo de 2003, 13º Época, no. 21 Bis, 117 pp.

Para concluir este capítulo, es importante señalar que la SETRAVI ocupa un papel muy importante dentro de la esfera política del Gobierno del Distrito Federal no sólo por ser la novena dependencia en importancia (orden sucesorio) dentro del GDF como lo señala la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, sino también porque desarrolla un papel importante dentro de las estrategias de acción de la Administración Pública Local.

Lo anterior, en virtud de que al realizarse cerca de 23 millones de viajes diarios en el Distrito Federal<sup>32</sup> por parte de sus 8.7 millones de habitantes y de los 9.3 millones de personas que habitan en los municipios conurbados a esta entidad, la necesidad de regular normativamente y, al mismo tiempo, realizar estudios que permitan contar con vialidades y sistemas de transporte modernos y eficientes para la población es de vital importancia para el adecuado funcionamiento de la capital.

De esta última parte, se desprende además la ejecución de políticas sociales de la actual administración del Gobierno capitalino, como el sostenimiento de tarifas bajas a fin de no afectar a los sectores económicamente más desprotegidos de la población pues de todos los traslados que se realizan, el 82% son en los sistemas de transporte público, concesionado u operado directamente por el Gobierno -.

Sin embargo, la SETRAVI también se encarga de la expedición de documentos necesarios para la posesión y operación de las diferentes modalidades de transporte, como puede observarse de la expedición de 1'157,027 licencias para conductores de vehículos particulares en 2004 y 1'008,000 el año 2005, además de las altas vehiculares y las licencias tarjetón para operadores de transporte concesionado, de carga, taxi, etc.

---

<sup>32</sup> Cfr. Programa Integral de Transportes y Vialidad 2005 Resultados y Perspectivas 2006, México, GDF-Secretaría de Transportes y Vialidad, 2006; Anuario del Transporte y la Vialidad 2004. México, GDF-Secretaría de Transportes y Vialidad, 2005

De esta forma, y por los 2.1 millones de trámites realizados ante la Secretaría de Transportes y Vialidad, se ingresaron recursos económicos por 997 millones de pesos por concepto de servicios de control vehicular al Gobierno local durante el ejercicio fiscal 2005, aún y cuando el presupuesto asignado para la operación de la dependencia para el año 2006 es sólo de 305 millones de pesos.

Por otra parte, la SETRAVI se ocupa de realizar proyectos con la finalidad de obtener un mejor aprovechamiento de los 10,182 kilómetros de red vial, estudiando la factibilidad y mejoras que surgirían de modificaciones al diseño de las mismas, ya que todo incremento en su aprovechamiento se traduce en la reducción de los tiempos de transporte de los habitantes de la ciudad y un mayor incremento de la productividad horas hombre.

Además, y vinculado con la toma de decisiones, la dependencia participa dentro del Gabinete de Desarrollo Sustentable junto con las Secretarías de Desarrollo Urbano y Vivienda, Medio Ambiente y, Obras y Servicios (esta última es la coordinadora del mismo).

Por último, como la entidad que encabeza al Sector Transportes y Vialidad de la Administración Pública de la entidad, SETRAVI participa en los órganos colegiados de decisión de las dependencias encargadas de proporcionar los servicios de transporte público de pasajeros como el Sistema de Transporte Colectivo Metropolitano (STC-Metro); la Red de Transporte de Pasajeros – RTP, o camiones -; el Sistema de Transportes Eléctricos (STE), encargada de la operación del Tren Ligero y de los trolebuses y; del organismo público descentralizado Metrobús.

### **CAPÍTULO 3**

## **CRONOLOGÍA DE EVENTOS Y DIFICULTADES ENCONTRADAS POR EL NUEVO TITULAR**

El 18 de febrero de 2002, Andrés Manuel López Obrador, en su calidad de Jefe de Gobierno del Distrito Federal, anunció cambios en algunos puestos de su gabinete uno de los cuales fue la sustitución de la hasta entonces titular de la Secretaría de Transportes y Vialidad, Jenny Saltiel Cohen por Francisco Garduño Yáñez.

Aunque de primera instancia este relevo se daba por la negativa del Presidente de la República, Vicente Fox Quesada, de aceptar al último como titular de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, la sustitución de Saltiel Cohen no fue fortuita, toda vez que la SETRAVI había enfrentado cuestionamientos referentes a dos asuntos particularmente importantes: deficiencias y retrasos en el Programa de Reemplacamiento Vehicular, y el cierre del Instituto del Taxi del Distrito Federal ante quejas de corrupción de sus funcionarios.

#### **Cronología de Eventos.**

Por esta razón a continuación se presenta una cronología de los sucesos más importantes a partir del mes de junio de 2001, que concluyeron con el relevo de titular de la dependencia.

#### Junio de 2001.

El día 20 de este mes, la SETRAVI anunció que a partir del siguiente mes, funcionaría el “Programa de Reemplacamiento Vehicular 2001” con la finalidad de cumplir la nueva normatividad emitida por el Gobierno Federal para la

identificación vehicular<sup>33</sup>. Éste se dirigiría a los usuarios de vehículos particulares y se consistiría de tres etapas: presentar los documentos e ingreso de la información del vehículo y del propietario en módulos provisionales instalados para dicho fin (proceso que las autoridades anunciaron duraría diez minutos); inspección vehicular del automóvil durante la verificación del segundo semestre del año en los centros especializados; y una vez realizados los primeros pasos, el tercer paso sería la entrega de las láminas y el engomado en el domicilio del propietario y a él únicamente, aproximadamente dos meses después<sup>34</sup> de acuerdo con el siguiente calendario:

PLACA		PRESENTACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	INSPECCIÓN DEL VEHÍCULO
COLOR DE ENGOMADO	TERMINACIÓN		
Rosa	7 y 8	Julio y Agosto	Agosto y Septiembre
Rojo	3 y 4	Agosto y Septiembre	Septiembre y Octubre
Verde	1 y 2	Septiembre y Octubre	Octubre y Noviembre
Azul	9 y 0	Octubre y Noviembre	Noviembre y Diciembre
Amarillo	5 y 6	Noviembre y Diciembre	Enero y Febrero de 2002

Fuente: Acosta, Alberto. "Empieza el cambio de placas", [http://www.reforma.com], 2 de julio de 2001.

### Julio de 2001.

El día 2 de este mes, comenzaron las actividades del "Programa de Reemplacamiento Vehicular 2001", pero a pesar de que los titulares del citado programa comentaron que durante junio habían realizado el mismo en empresas, lo que había permitido corregir problemas técnicos, al iniciar con la atención al público fue rebasado por la demanda ciudadana y enfrentó problemas técnicos y de funcionamiento adecuado de los módulos móviles - en mínimos casos, éstos no pudieron ser incluso instalados -<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> La publicación en el Diario Oficial de la Federación del 26 de enero de 2001 de la Norma Oficial Mexicana NOM-001-STC-2-2000 "Placas Metálicas, Calcomanías de Identificación y Tarjetas de Circulación Empleadas en Automóviles, Autobuses, Camiones, Midibuses, Motocicletas y Remolques Matriculados en la República Mexicana, Licencia Federal de Conductor y Calcomanía de Verificación Físico-Mecánica – Especificaciones y Métodos de Prueba" por parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y que entró en vigor a partir del 26 de marzo del mismo año.

<sup>34</sup> Cfr. Páramo, Arturo. "Urgen acudir a reemplacar", [http://www.reforma.com], 24 de junio de 2001; y Acosta, Alberto. "Empieza el cambio de placas", [http://www.reforma.com], 2 de julio de 2001.

<sup>35</sup> Véase Hernández, Jesús y Romano, Luz. "Incumple Setravi con los Módulos", [http://www.reforma.com], 02 de julio de 2001; y Romano, Luz y Hernández, Jesús Alberto. "Inicia Reemplacamiento con desorden", [http://www.reforma.com], 3 de julio de 2001.

### Agosto de 2001.

El día 1º de este mes, iniciaron las inspecciones vehiculares del “Programa de Reemplacamiento Vehicular 2001”, sin embargo el sistema informático instalado en los verificentros para realizar la inspección física de los vehículos particulares falló demorando las actividades.<sup>36</sup>

### Septiembre de 2001.

El día 3 de este mes, el Instituto del Taxi del Distrito Federal (ITDF) comenzó las operaciones del “Censo Documental 2001” para taxistas, con la finalidad de actualizar y depurar el padrón de esta modalidad de transporte en las instalaciones de la Secretaría de Transportes y Vialidad en Insurgentes Sur 263. A mediados de este mismo mes, el trámite fue reubicado al módulo ubicado en la unidad “El Coyol”.

Sin embargo, el día 18 del mismo mes y como consecuencia de demoras en la atención y fallas en el sistema electrónico de registro, un grupo de concesionarios de taxis (aproximadamente trescientos) bloquearon las avenida Eduardo Molina por cerca de una hora; lo que provocó que este mismo día se cancelara este programa de actualización. Esto originó el descontento de concesionarios y líderes de rutas que pidieron la destitución del Director del ITDF, Alberto Peña Padilla.<sup>37</sup>

### Octubre de 2001.

A principios de este mes los trabajadores de honorarios contratados por SETRAVI para el Programa de Reemplacamiento, se quejaron ante los medios

---

<sup>36</sup> Vid. Martínez, Alberto. “Falla el sistema al revisar autos”. [<http://www.reforma.com>], 2 de agosto de 2001; y Páramo, Arturo “Prevalen las fallas en Reemplacamiento”, [<http://www.reforma.com>], 3 de agosto de 2001.

<sup>37</sup> Cfr. Acosta, Alberto. “Actualizan padrón de taxis”, [<http://www.reforma.com>], 1 de septiembre de 2001; Inzunza, Anayansin. “Predomina caos al inicio del censo”, [<http://www.reforma.com>], 4 de septiembre de 2001; López, Yascará. “Analizan eliminar el censo”, [<http://www.reforma.com>], 18 de septiembre de 2001; López, Yascará. “Del enojo a la gresca”, [<http://www.reforma.com>], 19 de septiembre de 2001; y López, Yascará. “Cancelan censo de taxis del DF”, [<http://www.reforma.com>], 19 de septiembre de 2001.

de comunicación por falta de pago al mismo tiempo que denunciaron errores existentes en el padrón (lo cual, posteriormente sería desmentido por las autoridades). El último día, la Secretaría de Transportes y Vialidad, Jenny Saltiel Cohen aceptó las dificultades para troquelar las placas del Reemplacamiento porque "...No ha sido tan fácil como pensábamos, hay que cruzar muchísimos datos y tuvimos problemas con tantos duplicados"<sup>38</sup>, además de reconocer que la Administración Pública local fue rebasada por la cantidad de autos que debían empadronarse.

Por su parte, se hizo pública una denuncia interpuesta por el Instituto de Taxi del Distrito Federal ante la Contraloría Interna de la Secretaría de Transportes y Vialidad desde el 28 de agosto, donde responsabilizaba a la Dirección del Registro Público de Transporte de la dependencia de cambios ilegales en la titularidad de concesiones de dicho transporte que generaron una mayor cantidad de prestadores no autorizados del servicio. Lo anterior, fue negado por el Registro Público.<sup>39</sup>

### Enero de 2002.

El día 18 fue detenido el Subdirector Jurídico del Instituto del Taxi del Distrito Federal, Rafael Martínez Hernández, acusado de participar en actividades fraudulentas. Este hecho generó que el día 25 su Director (Alberto Peña Padilla) dejará el cargo denunciando falta de apoyo por parte de la SETRAVI para combatir la corrupción dentro del organismo y se nombrara a Julieta Gallardo Mora en su lugar. Tres días después, la Contraloría General del Gobierno del Distrito Federal decidió suspender las actividades del Instituto del Taxi.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Cit. pos. Acosta, Alberto. "Entregan placas en 2 semanas", [http://www.reforma.com], 1 de noviembre de 2001.

<sup>39</sup> Consúltense Romano, Luz. "Reclaman fallas y pago a Setravi", [http://www.reforma.com], 9 de octubre de 2001; Acosta, Alberto. "Niegan haya errores en Reemplacamiento", [http://www.reforma.com], 10 de octubre de 2001; López, Yasacara y Acosta, Alberto. "Culpan taxis al Registro por errores", [http://www.reforma.com], 19 de octubre de 2001; y Acosta, Alberto. "Entregan placas en 2 semanas", [http://www.reforma.com], 1 de noviembre de 2001.

<sup>40</sup> Véase Rodríguez, Francisco. "Capturan por fraude a servidor", [http://www.reforma.com] 18 de enero de 2002; y González, Rafael y Grajeda, Ella. "Dimite titular del Instituto del Taxi", [http://www.eluniversal.com.mx], 26 de enero de 2002; y Grajeda, Ella. "Revisan irregularidades en el Instituto del Taxi", [http://www.eluniversal.com.mx], 29 de enero de 2002.

Alrededor del día 23, el Servicio Postal Mexicano acusó a la Secretaría de Transportes y Vialidad de incumplimiento con la cantidad de placas diarias fijadas inicialmente para su entrega, y aunque esta declaración fue desmentida en un principio, lo anterior fue admitido por la dependencia posteriormente. Este incidente, junto con el rezago de varios ciudadanos que no acudieron a realizar el trámite en los periodos establecidos, originó una prórroga de febrero a abril de 2002 para la realización del trámite, para el cual se debía pagar previamente una multa de \$152<sup>41</sup>.

### Febrero de 2002.

Con el mes inició la prórroga para que los automovilistas rezagados del Reemplazamiento realizaran el trámite en una cantidad inferior de módulos y pagando los derechos del trámite que se fijaron en \$152.

El 11 de febrero de 2002, el Jefe de Gobierno informó en su habitual conferencia de prensa matutina, que el entonces Secretario de Seguridad Pública del Distrito Federal (SSP-DF), Leonel Godoy Rangel, había decidido dejar el cargo que desempeñaba desde el 5 de diciembre de 2000, para aceptar el nombramiento de Secretario de Gobierno en el Estado de Michoacán, razón por la que el titular del Ejecutivo local indicó "...voy a proponer al ciudadano presidente de la República como nuevo secretario de Seguridad Pública al licenciado Francisco Garduño, quien actualmente viene desempeñándose como subsecretario de Gobierno."(sic.)<sup>42</sup>

El hecho de anunciar la propuesta del nuevo funcionario a los representantes de los medios de comunicación antes de proponerlo en privado al Presidente – toda vez que de acuerdo con el Artículo 34 del Estatuto de Gobierno del Distrito

---

<sup>41</sup> Vid. López, Yascará. "Falla reparto de placas", [http://www.reforma.com], 22 de enero de 2002; Acosta, Alberto e Inzunza, Anayansin. "Causan placas otro diferendo", [http://www.reforma.com], 23 de enero de 200.; Acosta, Alberto y López, Yascará. "Admiten retraso en placas", [http://www.reforma.com], 26 de enero de 200; y Redacción, "Reanudarán hoy reemplazamiento", [http://www.reforma.com], 1 de febrero de 2002.

<sup>42</sup> "Leonel Godoy deja la SSP; esta semana se conocerá oficialmente quien lo sustituye", [http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268555], 11 de febrero de 2002.

Federal, señala que será él quien designe al titular de la Secretaría de Seguridad Pública –, generó una confrontación de declaraciones entre los Gobiernos Federal y Local así como entre diversos personajes del Partido Acción Nacional y del Partido de la Revolución Democrática, que no tenían injerencia directa en el tema. Este enfrentamiento duraría ocho días.

Al día siguiente del anuncio, López Obrador informó que sostuvo una conversación telefónica con el Secretario Particular del Presidente, Alfonso Durazo, a fin de concertar una cita para presentar formalmente a Vicente Fox la propuesta; al mismo tiempo que el Jefe Delegacional en Miguel Hidalgo - Arne Sidney Aus Den Ruthen Haag – acusó al todavía Subsecretario de Gobierno de espionaje y de realizar actos violentos contra su administración, mediante una misiva dirigida al titular del Ejecutivo Federal<sup>43</sup>. Por la noche, la Secretaría de Gobernación emitió un comunicado de prensa anunciando:

“...toda vez que el Presidente de la República, Vicente Fox Quesada, no ha sido notificado oficialmente y por tanto no ha ratificado ese nombramiento (de Francisco Garduño Yáñez al frente de la SSP-DF), como lo establece la Constitución Política y el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal”<sup>44</sup>

Además informó de la preocupación que el mismo tenía por el estado de la seguridad pública capitalina en virtud de que no había sido notificado de los avances en la materia por el GDF, además de señalar las características que debía de tener el nuevo titular de la policía del Distrito Federal.

En respuesta a lo anterior, el miércoles 13 el Jefe de Gobierno del Distrito Federal ratificó públicamente la propuesta de Francisco Garduño Yáñez, y envió una carta por conducto oficial para ocupar la cartera vacante, la cual una

---

<sup>43</sup> Véase “El GDF no le debe a nadie; sus finanzas son sanas”, [http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268557], 12 de febrero de 2002 y Otero, Silvia. “Discrepan Fox y AMLO en relevo de jefe policiaco”, [http://www.eluniversal.com.mx], 13 de febrero de 2002.

<sup>44</sup> Urrutia, Alonso. “Envía la SG extrañamiento a López Obrador por nombramiento en SSP” en: *La Jornada*, México, Distrito Federal, 13 de febrero de 2002, Sección “La Capital”, p. 42.

vez más fue respondida mediante un nuevo comunicado de prensa emitido por la Secretaría de Gobernación, donde se llamó a modificar el Programa de Seguridad Pública 2001-2006, y a reforzar la aplicación de la seguridad pública ante el incremento de los índices delictivos en la capital sin señalar cifras<sup>45</sup>, además de desmentir al Ejecutivo Local sobre la comunicación con Alfonso Durazo y recriminar que no se había realizado una notificación previa de la propuesta al Presidente, sino posterior al anuncio hecho a los medios.

Este mismo día, el Subsecretario de Seguridad Pública, Gonzalo Adalid Mier quedó como encargado de despacho de la SSP-DF hasta en tanto no se oficializara el nombramiento del nuevo titular de la dependencia; y en una gira por Nuevo León, el Gobernador de la entidad, Fernando Canales Clariond expresó su apoyo y comprensión a la molestia del Presidente de la República.

46

Al mediodía del 14 de este mes, el Jefe de Gobierno del Distrito Federal nombró a Marcelo Ebrard Casaubón como nuevo Subsecretario de Atención Ciudadana y Desarrollo Policial dentro de la estructura de la Secretaría de Seguridad Pública, nombramiento que pasó desapercibido para muchos ante el diferendo que se presentaba entre los dos gobiernos por el nombramiento del nuevo titular de esta misma dependencia.<sup>47</sup>

Sin embargo, ante la insistencia de nombrar a Garduño como nuevo Secretario, la noche de este mismo día, el Presidente Vicente Fox Quesada envió una carta al Ejecutivo Local donde después de presentar la problemática de la inseguridad capitalina, indicó:

---

<sup>45</sup> De acuerdo con las cifras publicadas por la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, los índices delictivos por mes se había incrementado en enero de 2002 (503.26) respecto al mismo mes del año anterior (427.45) y respecto al mes inmediato anterior (482.00). Véase "Total de Delitos 1993-2005".

[<http://www.pgjdf.gob.mx/estadisticas/totaldelitos.php>], enero de 2006.

<sup>46</sup> Cfr. "Hoy se envía por escrito al Presidente de la República la propuesta nuevo titular de la SSP", [<http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268559>]; Grajeda, Ella y Ruiz, José Luis. "Crece la pugna del Presidente y López Obrador", [<http://www.eluniversal.com.mx>], 14 de febrero de 2002; Torre, Wilbert. "Interviene Fox en DF ante fallas de AMLO", [<http://www.reforma.com>], 14 de febrero de 2002; Bordón, Alejandra, *et. al.* "Insiste AMLO: Garduño", [<http://www.reforma.com>], 14 de febrero de 2002; Reyes, Arturo y Herrera, Rolando. "Encargan la SSP al subsecretario", [<http://www.reforma.com>], 14 de febrero de 2002; Salas, Alejandro. "Respalda Canales molestia federal", [<http://www.reforma.com>], 14 de febrero de 2002; y Dávalos, Renato. "Desmiente la SG a López Obrador: no notificó a Fox designación en SSP" en: *La Jornada*, México, Distrito Federal, 14 de febrero de 2002, Sección "La Capital", p. 40.

<sup>47</sup> *Vid.* "Garantizada la gobernabilidad en el Distrito Federal", [<http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268561>], 14 de febrero de 2006M Grajeda, Ella, *et. al.* "Veta Fox a candidato de AMLO para seguridad", [<http://www.eluniversal.com.mx>], 15 de febrero de 2002; y Bordón, Alejandra. "Dan a Ebrard cargo en SSP", [<http://www.reforma.com>], 15 de febrero de 2002.

“...no puedo aprobar su amable propuesta pero quiero reiterarle a usted mi firme propósito para continuar colaborando y apoyando, dentro de nuestra competencia, en las funciones de seguridad pública en esta capital; también le pido que unidos encontremos a la persona que pueda garantizarle a la población de esta entidad federativa el liderazgo y el perfil profesional necesarios en la función de seguridad pública, a través de una carrera profesional impecable en las tareas policíacas y de seguridad y un apartidismo incuestionable...”<sup>48</sup>.

Una vez aceptada la invitación del Presidente de la República al día siguiente, ambos gobernantes decidieron realizar el encuentro el lunes 18 de febrero a las 10:00 horas en la Residencia Oficial de Los Pinos. Logrado este acuerdo, Andrés Manuel López Obrador anunció los días subsecuentes que buscaría hacer cambiar de opinión a Vicente Fox Quesada a fin de que ratificara el nombramiento de Francisco Garduño Yáñez.<sup>49</sup>

El 18 de febrero, y una vez concluida la reunión con el Presidente Vicente Fox, el Jefe de Gobierno del Distrito Federal se dirigió a las oficinas centrales de la Administración Pública capitalina, donde ofreció una conferencia de prensa para dar a conocer los resultados del encuentro, en ella señaló:

“Ante la negativa pública del Presidente de aceptar la propuesta del licenciado Francisco Garduño Yáñez como secretario de Seguridad Pública, y por respeto a la investidura presidencial, decidí proponer al licenciado Marcelo Ebrard Casaubón para dicho cargo, quien ya fue aceptado y hoy mismo enviaré el escrito correspondiente”(sic).<sup>50</sup>

Dentro de la misma conferencia, López Obrador anunció una serie de movimientos entre titulares de las dependencias del Gobierno del Distrito Federal que quedaron de la siguiente manera:

<sup>48</sup> “Carta dirigida al Jefe de Gobierno del Distrito Federal”, [http://www.presidencia.gob.mx/docs/020214\_carta-amlo.pdf], 14 de febrero de 2002.

<sup>49</sup> “El GDF dará hoy respuesta formal al Presidente de la República, respecto del rechazo a su propuesta para nuevo titular de la SSP”, [http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268563], 15 de febrero de 2002; y Grajeda, Ella y Ruiz, José Luis. “Dirimen el lunes caso SSP”, [http://www.eluniversal.com.mx], 16 de febrero de 2002.

<sup>50</sup> “Marcelo Ebrard, nuevo titular de la Secretaría de Seguridad Pública”, [http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268567], 18 de febrero de 2002.

NOMBRE	ENCARGO ANTERIOR	NUEVO ENCARGO
<b>Marcelo Ebrard Casaubón</b> <sup>51</sup>	Subsecretario de Atención Ciudadana y Desarrollo Policiaco	Secretario de Seguridad Pública
<b>Francisco Garduño Yáñez</b>	<b>Subsecretario de Gobierno</b>	<b>Secretario de Transportes y Vialidad</b>
<b>Jenny Saltiel Cohen</b>	Secretaria de Transportes y Vialidad	Secretaria de Desarrollo Económico
<b>Alejandro Encinas Rodríguez</b>	Secretario de Desarrollo Económico	Subsecretario de Gobierno

Con información de "Marcelo Ebrard, nuevo titular de la Secretaría de Seguridad Pública", [http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268567], 18 de febrero de 2002.

Al mismo tiempo, la Presidencia de la República emitió un comunicado de prensa por medio del cual se congratuló de haber llegado a un acuerdo con el Jefe de Gobierno del Distrito Federal para mejorar la seguridad de la capital mexicana. Con ello se terminó el diferendo que por más de una semana se suscitó entre los niveles federal y local de gobierno.<sup>52</sup>

### **Dificultades encontradas por el nuevo titular de la SETRAVI**

Una vez que Francisco Garduño asumió la titularidad de la Secretaría de Transportes y Vialidad, aunado a la inexperiencia que tenía sobre el sector transporte por haber desarrollado su vida laboral principalmente en puestos relacionados con el sistema de procuración de justicia<sup>53</sup>, Francisco Garduño Yáñez encontró dificultades adicionales para el adecuado desarrollo de las actividades y la toma de decisiones propias del cargo

Las instalaciones donde se encontraban los funcionarios más importantes de la SETRAVI eran edificios muy distantes entre sí y en zonas de gran afluencia vehicular, divididas principalmente en seis instalaciones:

<sup>51</sup> El 14 de febrero de 2002 fue nombrado en este cargo dentro de la Secretaría de Seguridad Pública, horas antes de la respuesta negativa de Presidente Vicente Fox al nombramiento de Francisco Garduño Yáñez.

<sup>52</sup> Consúltese "Reunión entre Vicente Fox y Andrés Manuel López Obrador", [http://www.presidencia.gob.mx/actividades/comunicados/index.php?contenido=2566&pagina=65&imprimir=true], 18 de febrero de 2002.

<sup>53</sup> Cfr. "Titular", [http://www.setravi.df.gob.mx/estructura/index.html], febrero de 2006.

- a) Versalles 113: Este edificio albergaba únicamente la Oficina del Secretario y la Secretaria Particular;
- b) Álvaro Obregón 269: En él se localizaban las áreas adscritas a la Unidad Administrativa denominada “Oficina del Secretario” (con excepción de la Dirección de Apoyo Vial), y la mayor parte de las tres Direcciones Generales dependientes hasta ese momento de la SETRAVI (DGT, DGPV y DGRT);
- c) Insurgentes Sur 263: Resguardaba el Programa de Reemplazamiento Vehicular y las instalaciones del almacén de la dependencia;
- d) Monterrey esquina Zacatecas: Denominado “Base Anáhuac”, ubicaba el área encargada de la supervisión del transporte público;
- e) Monrovia 143: El “Módulo Radar” era la base de operaciones de la Dirección de Apoyo Vial; y
- f) Serapio Rendón 114: Era la Sede del Instituto del Taxi del Distrito Federal.<sup>54</sup>

Esto dificultaba que las reuniones para toma de decisiones afectaran a más de una entidad y la coordinación de acciones en situaciones de emergencia fueran difíciles de llevar a cabo.

Por otra parte, las diferentes áreas de la Secretaría de Transportes y Vialidad generaban informes para el encargado del despacho, sin embargo estos se encontraban dispersos y no recibían una actualización constante, ésta sólo ocurría cuando así lo solicitaba el titular de la dependencia.

---

<sup>54</sup> Al tomar posesión Francisco Garduño, el Instituto del Taxi del DF aún se encontraba en auditoría por lo que no estaba en operaciones, pero para efecto de tomas de decisiones era necesario que su Directora General – Julieta Gallardo Mora – consultara al titular de la dependencia.

Por lo mismo, la consulta de la información era poco práctica en caso de reuniones dentro o fuera de la misma dependencia, por sus dimensiones físicas (los informes podían abarcar varias carpetas o engargolados) y no permitir una búsqueda ágil de ésta.

Adicionalmente, la SETRAVI se encontraba en medio de un análisis de su estructura orgánica por parte de la Oficialía Mayor del GDF con la finalidad de mejorar la atención ciudadana, el desarrollo de sus actividades y eliminar plazas de estructura dentro de las políticas de austeridad de la administración de Andrés Manuel López Obrador<sup>55</sup>.

Finalmente, las críticas por los retrasos en el reparto de placas y por la tardanza en la reapertura del Instituto del Taxi, originaban también que el Secretario de Transportes y Vialidad tuviera la necesidad de enfocarse en los asuntos coyunturales.

---

<sup>55</sup> De este análisis se originaría la incorporación del hasta entonces Instituto del Taxi del Distrito Federal, como una Dirección General dependiente directamente del titular de la dependencia, reubicaciones de áreas y cambios de denominación.

## **CAPÍTULO 4**

### **LA CARPETA BÁSICA DE LA SECRETARÍA DE TRANSPORTES Y VIALIDAD**

A continuación se expondrá el proceso de creación de la “Carpeta Básica de la Secretaría de Transportes y Vialidad”, el cual es digno de mencionar porque a pesar de su focalización permite ver más claramente algunos de los problemas que se enfrentan dentro de los diferentes niveles del gobierno mexicano en torno a la toma de decisiones y al adecuado desempeño de sus actividades y las medidas utilizadas por una administración de la SETRAVI con la finalidad de solventar estas deficiencias.

La creación de este pequeño compendio de información ha permitido observar más claramente los recursos disponibles y, como se verá desde el enfoque político, tener un mejor control, pues el conocimiento de las carencias, así como de los logros y avances permite ejercer mejor el poder dentro de un sector.

#### **4.1. Proyecto de Creación**

La inexperiencia y el desconocimiento son factores comunes a todo ser humano en diferentes momentos de su vida, los cuales pueden ser solventados de acuerdo a las capacidades propias y a las herramientas que le faciliten aprender; sin embargo, la inexistencia de estos últimos elementos señalados pueden dificultar la velocidad y eficacia con que el individuo genera la experiencia y el conocimiento necesario para desarrollar algo.

En el caso del sector público es aún más grave, ya que las tareas a desarrollar y/o las decisiones a adoptar no afectan sólo a una persona o a un grupo pequeño, sino puede dañar a toda la sociedad, por lo que la necesidad de contar con elementos que permitan decidir sobre acciones a emprender suele ser más importante de lo que pareciera, dado que a pesar de existir formalmente, los programas de servicio público de carrera en los diferentes niveles de gobierno no

son los que proporcionan a los cuerpos directivos sino las decisiones adoptadas por los diferentes titulares de gobiernos u organismos.

Si a esto agregamos las implicaciones políticas que podría tener una decisión mal adoptada, la aplicación inadecuada del dinero del erario público, o en el caso inverso, la utilización de los recursos públicos en programas sociales de alto impacto que generen capital político a algún grupo o persona con la finalidad de mantener el poder en algún nivel de gobierno o la obtención de un puesto o encargo mejor al desempeñado; el conocer mejor las actividades a desarrollar y elegir las mejores alternativas se vuelve un asunto nodal.

Lo anterior aunado a la problemática existente para la toma de decisiones prevaleciente en la SETRAVI<sup>56</sup>, y que al inicio del mes de marzo de 2002 la Dirección Ejecutiva de Administración (DEA) en la dependencia también cambió de encargado, hicieron más patente la necesidad de contar con un panorama básico y general de los aspectos financieros, actividades y recursos humanos disponibles por la dependencia.

Esto originó que entre los titulares de la dependencia y la DEA comentaran la necesidad de crear un documento que incluyera los aspectos antes señalados, con la finalidad de adoptar los caminos más adecuados en cuanto al manejo de los recursos del organismo; además, se pensó que el escrito tendría que ser fácilmente actualizable con la finalidad de mantener la información con el mayor grado de confiabilidad y precisión posible, incluyendo los cambios que se presentaran en los recursos humanos, materiales y financieros del organismo, a fin de no comprometerlos y aprovecharlos de la mejor manera posible; por tal motivo, se seleccionó a una carpeta como la forma ideal que debía adoptar el documento.

---

<sup>56</sup> Vid. Supra, Capítulo 3 "Dificultades encontradas por el nuevo titular de la SETRAVI". Cabe destacar que esta no fue la única medida que se tomó para facilitar la toma de acuerdos, ya que en este mismo año comenzó una reubicación de los altos mandos de la dependencia (incluido el Secretario, que cerca del final del año abandonó su oficina en Versalles y se trasladó al edificio de Álvaro Obregón, junto con la mayor parte de los directivos de la institución).

Una vez que se decidió la elaboración de la carpeta, se me encomendó participar dentro de la integración y elaboración de la misma, en virtud de la familiaridad que tienen las disciplinas sociales con los procesos de investigación y diseño de proyectos; sin embargo y a pesar de que se deseó realizar la misma desde el mes de marzo de 2002, el proceso de dictamen para la modificación de la estructura orgánica de la dependencia que terminaría con la publicación de los cambios publicados en la Gaceta Oficial del Distrito Federal del 21 de mayo del mismo año, acompañada de las dificultades generadas por la contingencia en el reparto de matrículas del Programa de Reemplazamiento<sup>57</sup>, aplazaron este proyecto hasta el mes de junio.

#### **4.2. Elaboración del Documento.**

Al inicio del mes de junio de 2002 se retomó la idea, por lo que comenzó la búsqueda de la información que debería contener y se planteó un primer borrador. La primera fuente de información a la que se recurrió fue el Manual Administrativo de la Secretaría de Transportes y Vialidad, vigente hasta el momento (el cual había sido publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal del 4 de septiembre de 2001)<sup>58</sup>, para conocer más profundamente la legislación aplicable a la dependencia y las funciones específicas de cada una de las áreas administrativas de la Dirección Ejecutiva de Administración, ya que yo mismo desconocía la totalidad de las funciones y actividades que desarrollaba la dependencia<sup>59</sup>.

Concluido lo anterior y con un panorama más general de las actividades desarrolladas por las Unidades Administrativas de la SETRAVI, se acordó que lo

---

<sup>57</sup> Véase Bordón, Alejandra *et. al.*, "Pone AMLO plazo a Garduño", [<http://www.reforma.com>], 13 de abril de 2002; Bordón, Alejandra *et. al.*, "Arranca entrega exprés de placas", [<http://www.reforma.com>], 19 de abril de 2002; González, Alberto. "Apuran voluntarios entrega de placas", [<http://www.reforma.com>], 22 de abril de 2002; Bordón, Alejandra. "Decide AMLO futuro de Garduño", [<http://www.reforma.com>], 1 de mayo de 2002; y Santiago, Aníbal. "Festeja AMLO el éxito en entrega de láminas", [<http://www.reforma.com>], 4 de mayo de 2002.

<sup>58</sup> En este Manual Administrativo, se describen las funciones y áreas que integran la Dirección Ejecutiva de Administración además de que se incluyen como un área dependiente de la Secretaría de Transportes y Vialidad, a pesar de que a partir del 16 de agosto de 2001 cambió su adscripción a la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal. Cabe destacar que el Manual Administrativo de la Oficialía Mayor en el que se incluye la adscripción de las unidades administrativas encargadas del manejo de los recursos como parte de esta dependencia se publicó hasta el 28 de junio de 2004 en la Gaceta Oficial del Distrito Federal.

<sup>59</sup> El ingreso del que suscribe a la Secretaría de Transportes y Vialidad, fue durante el mes de marzo de 2002.

más viable para la adecuada integración de la carpeta sería la aplicación de las técnicas de investigación documental en su elaboración, ya que permitiría que este proceso se realizara de una forma más organizada e incluyente, además de que posibilitaría un manejo más sistemático y breve de la información a incluir.

Por el tipo de información que se deseaba tener en el compendio (legislación aplicable a la dependencia, informes realizados por las áreas integrantes de la Dirección Ejecutiva y/o elaborados por unidades administrativas de otras dependencias, etc.), se optó por utilizar el resumen y el cuadro sinóptico como las herramientas principales para su integración, de la siguiente manera:

- a. Resumen: En la carpeta se utilizaría principalmente para sintetizar lo relacionado con la legislación vigente aplicable a la SETRAVI, y para abreviar el contenido de informes extensos que resultara poco práctico incluir en su totalidad.
- b. Cuadro sinóptico: Se consideró como la herramienta más usual para expresar la información de los recursos humanos, materiales y financieros de la dependencia en el documento; ya que se elaborarían con la información contenida en oficios, informes, tarjetas o notas informativas y relaciones realizadas en su mayoría por las diferentes áreas integrantes de la Dirección Ejecutiva de Administración en la Secretaría de Transportes y Vialidad; además de permitir incluir información - e incluso compararla - en espacios muy reducidos dentro del documento.<sup>60</sup>

Una vez que se seleccionaron las técnicas de investigación documental a utilizar, se comenzó con la revisión de la información disponible con la finalidad de materializar la carpeta básica de recursos humanos, materiales y financieros de la

---

<sup>60</sup> Con información de Duverger, Maurice. Métodos de las Ciencias Sociales, Barcelona, Ariel, 1981, Primera Parte, Capítulo 1; Baena Paz, Guillermina. Manual para Elaborar Trabajos de Investigación Documental, México, Editores Mexicanos Unidos, 2000, Capítulos I y II; Baena Paz, Guillermina y Montero, Sergio. Tesis en 30 días, México, Editores Mexicanos Unidos, 2000, Cap. II; y Rojas Soriano, Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales, México, Plaza y Valdés, 2000, Capítulo VI.

Secretaría, al mismo tiempo que se elaboraban ya los cuadros sinópticos y los resúmenes que estarían en ella, para lo cual se utilizó la siguiente información proporcionada por las diferentes áreas que integran la Dirección Ejecutiva de Administración:

1. Reportes Financieros;
2. Manual Administrativo de la Secretaría de Transportes y Vialidad vigente (del cual además se pudo obtener el marco normativo general de la dependencia);
3. Legislación vigente aplicable (no sólo la enumerada en el multicitado manual, sino las disposiciones en materia de administración de recursos emitida por la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal);
4. Inventarios de los bienes materiales de la SETRAVI;
5. Relaciones de personal (estructura y honorarios);
6. Contratos de servicios;
7. Oficios – tanto recibidos por la Dirección Ejecutiva, como los elaborados por sus diferentes áreas -; y
8. Tarjetas o Notas Informativas.

Después de dos meses de elaboración, la carpeta básica de la Secretaría de Transportes y Vialidad en materia de recursos humanos, materiales y financieros quedó estructurada en un documento de tamaño carta dividido en siete secciones, incluyendo la información de la siguiente manera:

- Sección 1. Recursos Humanos: Compuesto por la relación del personal que trabajaba en la dependencia contratado por estructura (Enlaces, Líderes Coordinadores de Proyectos, Mandos Medios y Superiores) y por el régimen de honorarios; así como el directorio de funcionarios de las diferentes secciones del Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal (SUTGDF).
  
- Sección 2. Recursos Financieros: Este apartado integraba la información sobre el avance presupuestal y cuadros con información sobre el comportamiento del gasto en el ejercicio de los recursos económicos de la SETRAVI del año 2002; para el mes de noviembre del mismo año se agregó a esta área la información correspondiente al techo presupuestal autorizado a la dependencia y del anteproyecto de presupuesto de egresos del siguiente ejercicio fiscal.
  
- Sección 3. Recursos Técnicos: En este módulo se incluyeron los organogramas de la nueva estructura orgánica autorizada a la Secretaría de Transportes y Vialidad, así como cuadros sinópticos con los compromisos emanados – acompañado de las fechas establecidas para su cumplimiento - por la normatividad en materia de administración de recursos emitida por la Oficialía Mayor denominada “Circular Uno 2002”.
  
- Sección 4. Recursos Materiales: Por el tipo de información que contenía este apartado, se subdividió en dos partes:
  - a. Vehículos: Relacionaba los automóviles y las motocicletas que pertenecían a la Secretaría, así como el nombre de la persona a la que se encontraban asignados;
  
  - b. Bienes: Detalle de los bienes inmuebles adjudicados o arrendados por la dependencias, los Centros de Transferencia Modal (todos los

que existían en aquel momento, señalando cuales eran o no administrados por SETRAVI), y la ubicación de las fotocopiadoras alquiladas por la Secretaría de Transportes y Vialidad.

- Sección 5. Servicios Generales: En este apartado se incluyeron relaciones de los contratos de servicios signados por la dependencia; la relación de líneas telefónicas y de teléfonos celulares contratados por la dependencia, su adscripción y en el caso de los celulares, la persona a quien se encontraban asignados; y la relación del personal de vigilancia contratado a la Policía Auxiliar por la Secretaría además de su ubicación física.
- Sección 6. Legislación aplicable: Resumen de los artículos aplicables a la Secretaría y a la Dirección Ejecutiva de Administración, correspondientes al Estatuto de Gobierno, la Ley Orgánica de la Administración Pública, y el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal. Adicionalmente, se incluyeron los textos íntegros para su consulta, de ser necesaria.
- Sección 7. Anexos: Esta división se creó para incluir la información adicional necesaria, que no pudiera ser incluida inicialmente en alguno de los renglones anteriores por lo que, originalmente sólo contenía la información correspondiente al Programa de Sustitución de Taxis creado durante el mismo año.

#### **4.3 Evaluación de la Carpeta**

Como todo proyecto la “Carpeta Básica de la Secretaría de Transportes y Vialidad” resultaba perfectible, y conforme se comenzó a utilizar como documento de consulta - principalmente por el Director Ejecutivo de Administración - , se manifestaron algunos inconvenientes.

Por esta razón, se realizaron modificaciones al documento generado a fin de transformarlo en una herramienta más útil para la toma de decisiones. Los inconvenientes en la primera versión en que fue presentada eran:

- 1) Las dimensiones y peso de la carpeta (tamaño carta) dificultaban su transportación, a fin de ser consultada fuera del área.
- 2) Se publicaron nuevos ordenamientos e informes que requirieron anexarse a la carpeta - que aunque desde el inicio del proyecto se seleccionó este tipo de documento porque podría ocurrir esta situación -, con lo que sus dimensiones se vieron incrementadas aún más.
- 3) Los datos no se encontraban clasificados de la forma más óptima, lo que no permitía una consulta adecuada.
- 4) La información contenida en algunas áreas de la Dirección Ejecutiva no era originada o proporcionada por las mismas.

Estos problemas fueron resolviéndose a través de los meses siguientes, realizando diversos análisis de la importancia de la información contenida, al mismo tiempo que se actualizaban o modificaban los datos existentes.

A fin de mejorar la carpeta se adoptaron diversas medidas, siendo la primera y más urgente modificar las dimensiones de la misma, por lo que toda la información fue transferida de su formato original carta a tamaño esquila, impresas por ambas caras. Esto permitió que la transportación del documento - con la finalidad de que pudiese ser consultado en reuniones - fuera más simple, ya que al mismo tiempo, el peso de la misma se vio disminuido considerablemente.

Al cabo de año y medio de la elaboración de la primera versión de la carpeta básica, se realizó un cambio en la organización temática de la misma para permitir

una consulta más ágil de la información contenida en ella, por lo que el índice quedó de la siguiente manera.

- Sección I. Recursos Humanos: Con la finalidad de desaparecer los listados del personal de estructura y honorarios, los nombres de éstos se incorporaron a los organogramas de las Unidades Administrativas, con lo que se redujeron tres apartados de la versión anterior. Además, se incluyeron el tabulador de sueldos, y cuadros con información de los puestos – cantidades por categoría y distribución – que no habían sido considerados en la primera versión. El directorio de funcionarios del SUTGDF no sufrió modificaciones.
- Sección II. Recursos Financieros: Este punto mantuvo la información contenida en la versión anterior, pero se agregaron cuadros comparativos con el presupuesto ejercido en años anteriores, además de la distribución de recursos económicos en el Sector Transporte (Sistema de Transporte Colectivo, Red de Transporte de Pasajeros, Fideicomisos para sustitución de microbuses y taxis, y Servicio de Transportes Eléctricos).
- Sección III. Recursos Materiales: En este apartado sólo quedaron las relaciones del parque vehicular y motocicletas pertenecientes a la dependencia en virtud de que, las instalaciones de la Secretaría de Transportes y Vialidad son responsabilidad de la Subdirección de Servicios Generales (la cual proporciona la seguridad, arrendamiento y limpieza a las mismas), por tal motivo y con la finalidad de tratar más adecuadamente lo relacionado con los inmuebles, fueron retirados del apartado.
- Sección IV. Servicios Generales: A este renglón se incorporaron las relaciones de inmuebles (con excepción de los Centros de Transferencia Modal) de la Secretaría, además de que se agregaron cuadros sobre la

distribución del personal de limpieza a instalaciones. Los demás puntos incluidos anteriormente quedaron sin modificación.

- Sección V. Centros de Transferencia Modal: Se creó esta parte a fin de contar con la información de los recursos financieros (ingresados y egresados) por los CETRAM, dado que estos son denominados de aplicación automática o autogenerados, por lo que presupuestalmente no se incluyen dentro del presupuesto de la Secretaría y siguen una normatividad específica para su uso. Adicionalmente, se indica su ubicación por delegación y la información sobre si son o no administrados por la dependencia.
- Sección VI. Legislación Aplicable: Con la finalidad de darle un enfoque más relacionado al área de administración, se incluyeron síntesis de las nuevas Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal y de las circulares emitidas por la Oficialía Mayor en materia de administración de recursos a fin de que las áreas integrantes de la Dirección Ejecutiva de Administración cumplieran adecuadamente los compromisos emanados por la normatividad emitida.
- Sección VII. Diversos: Este apartado sustituyó al de anexos, e incluyó las tarifas vigentes para el transporte público (en sus modalidades individual y colectivo) una vez que fueron actualizadas, información de las ciclopistas construidas por el Gobierno del Distrito Federal y – más recientemente – datos del proyecto del metrobús.

La nueva distribución de la información permitió que la consulta se realizara de una manera más ágil y ordenada, toda vez que la clasificación se asemeja más al orden y estructura con la que cuenta la Dirección Ejecutiva de Administración, lo que permitió al titular de la misma (que se convirtió en su usuario único) contar con

una mejor herramienta para apoyar la toma de decisiones y administración de recursos.

Adicionalmente, el documento una vez que fue mejorado se volvió más fácil de utilizar en reuniones dentro y fuera de la dependencia, en las que se requería contar con información de diversa índole, pues al permitir, por ejemplo, contar con la cantidad de policías auxiliares contratados por la dependencia para el resguardo de las instalaciones y al mismo tiempo contar con la distribución de los recursos financieros asignados, resultaba más fácil conocer si se podrían reducir los recursos en esta partida, o qué otros gastos podrían reducirse.

Finalmente, cabe destacar que los documentos de los cuales se podía obtener la información para actualizar la carpeta se encontraron más fácilmente, al mismo tiempo que las áreas se acostumbraron a proporcionar la misma, lo que permitió que aunque no desaparecieran totalmente los conflictos para la obtención de los datos vigentes, el documento se mantuviera lo más actualizado y clasificado posible.

## CONCLUSIONES

La existencia de herramientas complementarias para la toma de decisiones resulta importante para la adecuada elección de los caminos a seguir en el sector público, dada la fragilidad con la que eventos externos a la vida de las instituciones o incluso decisiones políticas adoptadas por los gobernantes, afectan las dependencias. El llegar a una institución de la que se desconoce gran cantidad de funciones y tener la necesidad de conocer el campo de acción además de las actividades que se deben desarrollar en la menor cantidad de tiempo posible, es algo muy común en nuestro sistema político.

Lo anterior, hace que la existencia de documentos con la información básica más importante de los organismos del sector público sea fundamental para que los encargados de adoptar las decisiones más importantes para el adecuado desempeño de las actividades encomendadas en una dependencia puedan empaparse lo más rápidamente de la materia que comprenden sus encargos, así como tener una fuente de consulta de información que, aunque necesaria, no siempre es posible tener en una forma accesible en reuniones, por citar un ejemplo.

Así pues, en el caso de la carpeta básica elaborada para la Secretaría de Transportes y Vialidad durante el año 2002, ésta facilitó un mejor conocimiento de las funciones encomendadas a ella, así como de los recursos financieros, humanos y materiales con los que contaba este organismo para afrontar las diferentes actividades permanentes y las situaciones coyunturales que se le presentaran.

Si bien como se ha mencionado anteriormente no fue un documento desarrollado de la manera más satisfactoria posible en sus inicios, las modificaciones realizadas al proyecto original y su rediseño para una mejor clasificación de la información contenida permitieron obtener una herramienta útil y eficaz para llegar

a acuerdos importantes, como lo demuestra su existencia en la actualidad a fin de servir de fundamento y fuente de consulta en reuniones.

Adicionalmente, debe resaltarse la utilización de las técnicas de investigación documental en la elaboración de este tipo de documentos ya que nacen posible la creación de este tipo de carpetas de una forma más ordenada y eficaz, pues facilitan la identificación de la información contenida cuando es necesaria una consulta más amplia de la misma. Además simplifican la actualización de ésta, pues permite buscar más rápida y eficazmente los documentos de los que podrán obtenerse datos más actuales.

Sin embargo, debe quedar en claro que este tipo de documentos sólo debe de considerarse como auxiliares, pues nunca serán trabajos totalmente concluidos ni totalmente incluyentes por la constante modificación del entorno político y social, acompañado de las constantes modificaciones financieras y legales que se presentan dentro del campo de acción de una dependencia.

Por ello considero que la creación de herramientas auxiliares es una de las más importantes actividades que debe aprender a desarrollar un egresado de alguna disciplina de ciencias sociales, ya que todo lo que le permita desempeñar sus actividades de una forma más rápida, ampliar su conocimiento y consultar los datos de una forma más veloz y eficaz siempre hará posible la creación de investigaciones mejor fundamentadas.

Pues a pesar de que se esté realizando una investigación o trabajo sobre algún tema en específico, podría necesitarse un dato no muy relacionado al tema, pero si con el resto de las actividades que se desarrollan en su ámbito laboral, por lo que tener un documento de consulta – en caso de no poder recurrir al lugar donde tiene sus fichas de trabajo – siempre resultará valioso; más aún si el compendio de consulta le permite conocer la fuente de donde extrajo la información. Por ello,

la utilización de las técnicas de investigación documental en la creación de estas herramientas es imprescindible.

Lo anterior (considerando que la información, al estar a la mano para tomar una decisión en algún grupo de trabajo o en algún organismo colegiado) permite a todo aquel que la cite dar a conocer a sus compañeros la fuente de donde la obtuvo para que, en caso de que así lo deseen, puedan consultarla ellos mismos. Así se podría fundamentar el por qué de la decisión que adopta dentro de alguna circunstancia con la mayor cantidad de argumentos posible, y siempre en un marco de transparencia.

Para cerrar este punto, también debe destacarse la importancia de que este tipo de documentos permanezcan más allá de la administración que los elaboró, pues su permanencia facilitará que aquellos que sustituyan a los actuales encargados conozcan mejor y más fácilmente las actividades que deben realizar, los problemas que pueden afrontar y los recursos disponibles para enfrentarlos.

Por otra parte, como se apreció en el segundo y tercer capítulo, el diseño institucional de la Ciudad de México obliga a que los diferentes niveles de gobierno que intervienen en su funcionamiento mantengan un nivel de acuerdo mayor que en otras entidades, pues el nombramiento de los encargados de la Secretaría de Seguridad Pública y de la Procuraduría General de Justicia de la entidad aunque son a propuesta del Ejecutivo Local, deben ser aprobados por el Presidente, pues al ser la sede de los poderes federales, el Ejecutivo Federal debe confiar en quien a su vez, también le brinda seguridad.

Si bien el esquema institucional del Distrito Federal fue creado en un momento político muy diferente al que actualmente se vive, es decir, con autoridades surgidas de diferentes partidos políticos en los niveles federal y local, la conciliación de las diferentes visiones que tiene cada uno de los gobernantes debería ser resuelta mediante el diálogo entre cada uno de ellos, asumiendo cada

uno de los participantes su responsabilidad de permitir el adecuado desempeño de las actividades del otro

Este último punto, con la finalidad de evitar que el desarrollo adecuado de las actividades institucionales se vea afectado por el estilo personal de gobernar de cada uno de los encargados de los poderes Ejecutivo Federal y Local, como fue en el caso de Vicente Fox Quesada y Andrés Manuel López Obrador, quienes buscando más la protección de un capital político o la obtención del mismo, en muchas ocasiones llevaron situaciones que pudieron solucionarse por una simple reunión o acuerdo, a presentarse como conflictos de gobernabilidad.

Como contraparte a lo anterior, está el caso de los gobierno de Ernesto Zedillo Ponce De León y Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano, quienes como Presidente y Jefe de Gobierno respectivamente, mediante una decisión política más adecuada tuvieron una mejor relación institucional, al permitir el libre nombramiento y remoción de los titulares de la PGJDF y la SSP-DF, con lo cual se mostraba una mejor voluntad y visión política, al permitir que un gobierno electo surgido de un partido político diferente realizara las actividades de la manera que considerara más conveniente.

Para concluir y derivado de mi experiencia profesional, considero que crear las herramientas que se consideren necesarias para contar con los elementos necesarios que expliquen una decisión, fundamentar una acción de gobierno e incluso, buscar conseguir un acuerdo, siempre será útil y práctico para un servidor público, pues además de permitirle desarrollar de una manera más eficaz sus actividades le permitirá obtener, en caso de que así lo desee, una mayor proyección política y una mayor confianza por parte de sus superiores jerárquicos.

**ANEXO 1**  
**TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y TOMA DE DECISIONES**

## CUADRO A: FUENTES DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

FUENTES DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	TIPOS E IMPORTANCIA
<b>Bibliográfica</b>	Libros, tesis, artículos o publicaciones sin periodicidad específica (como informes, legislación, censos, etc.). Son importantes por permitir conocer definiciones, puntos de vista, fundamentos legales o datos específicos sobre determinados aspectos del conocimiento o acontecimientos sociales.
<b>Hemerográfica</b>	Periódicos, publicaciones periódicas y revistas. Su utilidad radica en permitir reconstruir eventos; conocer la visión de la opinión pública sobre los acontecimientos; y estudiar las ideas de los grupos gobernantes, partidos políticos y grupos de presión.
<b>Audiográfica</b>	Grabaciones o radioprogramas. Ayudan a un análisis más profundo y detenido de conversaciones o declaraciones de los actores políticos, que permiten conocer el pensamiento real del individuo.
<b>Videográfica</b>	Películas o teleprogramas, para Maurice Duverger en esta categoría se incluye a la fotografía. Es útil para conservar fenómenos sociales con los rasgos que se presentaron en el momento y poder analizarlos desde un punto de vista único.
<b>Iconográfica</b>	Imágenes y pinturas. Permiten el conocimiento de la realidad o el simbolismo de algún momento histórico.
<b>Análisis de contenido</b>	Señalado por algunos autores como la interpretación mediante resúmenes de los artículos seleccionados destacando su finalidad; tema central; las definiciones más importantes; los criterios utilizados para seleccionar el artículo; las nuevas aportaciones; sus semejanzas, diferencias e implicaciones

Con información de Duverger, Maurice. Métodos de las Ciencias Sociales, Barcelona, Ariel, 1981, Primera Parte, Capítulo 1; Baena Paz, Guillermina. Manual para Elaborar Trabajos de Investigación Documental, México, Editores Mexicanos Unidos, 2000, Capítulos I y II; Baena Paz, Guillermina y Montero, Sergio. Tesis en 30 días, México, Editores Mexicanos Unidos, 2000, Cap. II; y Tena Suck, Antonio y Rivas-Torres, Rodolfo. Manual de Investigación Documental. Elaboración de Tesinas, México, UIA-Plaza y Valdés, 1995, Capítulo 5.

**CUADRO B: ELEMENTOS DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

TÉCNICA O INSTRUMENTO AUXILIAR	CONTENIDO	TIPO DE DOCUMENTACIÓN	ELEMENTOS INTEGRANTES
<b>Ficha de Trabajo</b>	Registra la información importante para la investigación, pero sólo los datos básicos para identificar la fuente documental.	Bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema, como encabezado o título.</li> <li>• Datos de la publicación (autor comenzando por el apellido paterno en mayúsculas, punto, nombre del libro abreviado – en negritas, subrayado o cursiva, y con puntos suspensivos -, coma, - y página(s) de la cita o información)</li> <li>• Información sintetizada, cita o dato.</li> </ul>
		Hemerográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema, como encabezado o título.</li> <li>• Información del artículo (autor comenzando por el apellido paterno en mayúsculas – en el caso de los periódicos, se puede omitir a éste si no aparece señalado-, punto, título del reportaje entrecomillado y abreviado con puntos suspensivos, coma, nombre de la publicación – en negritas, subrayado o cursiva, coma, - y página(s) de la cita o información))</li> <li>• Información sintetizada, cita o dato.</li> </ul>
<b>Ficha Bibliográfica</b>	Contienen los datos completos para la ubicación de las fuentes documentales	Libros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema, como encabezado o título.</li> <li>• Nombre del autor comenzando por el apellido con mayúsculas.</li> <li>• Título del libro (en negritas, cursivas o subrayado), coma, en caso de ser traducido se deberá escribir el nombre del traductor anteponiendo la abreviatura trad., coma, se señala el número de volumen – en su caso -, coma, número de edición, coma, editorial, coma, lugar de impresión, coma, año de publicación, coma, nombre de la colección y número de la misma – de pertenecer a alguna -, coma, y número de páginas.</li> </ul>

		Documentos (en caso de que la clasificación sea exhaustiva)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre del autor, comenzando por el apellido con mayúscula (en caso de aparecer).</li><li>• Asunto o tema subrayado, en negritas o cursiva, como título.</li><li>• Archivo.</li><li>• Ramo.</li><li>• Caja, coma, expediente.</li><li>• Fojas.</li><li>• Fecha.</li></ul>
--	--	--	---

**CUADRO B: ELEMENTOS DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL (CONT...1)**

TÉCNICA O INSTRUMENTO AUXILIAR	CONTENIDO	TIPO DE DOCUMENTACIÓN	ELEMENTOS INTEGRANTES
<b>Ficha Bibliográfica</b> (Continúa)	Contienen los datos completos para la ubicación de las fuentes documentales	Epistolario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título del documento, o en caso de no existir, tipo (carta personal, oficio, etc.)</li> <li>• Remitente, a, destinatario.</li> <li>• Síntesis del contenido.</li> <li>• Lugar.</li> <li>• Fecha.</li> <li>• Procedencia (lugar, ramo, legajo, expediente, o equivalentes).</li> </ul>
<b>Ficha Hemerográfica</b>	Contienen los datos completos para la ubicación de las fuentes documentales	Artículo de Revista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema, como encabezado o título.</li> <li>• Nombre del autor comenzando por el apellido con mayúsculas.</li> <li>• Título del artículo entrecomillado, coma, nombre de la publicación (en negritas, cursivas o subrayado), coma, casa editorial, coma, lugar de publicación, coma, año de publicación o volumen, coma, número de la revista, coma, y fecha de aparición.</li> </ul>
		Revista en General (se utiliza cuando el número se dedica al tema estudiado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temática incluida, como encabezado o título.</li> <li>• Título de la publicación en negritas, cursivas o subrayado.</li> <li>• Director, dependencia o editor de la publicación.</li> <li>• Periodicidad.</li> <li>• Lugar de edición.</li> <li>• Año de publicación.</li> <li>• Volumen, coma, y número de la revista.</li> <li>• Fecha de aparición.</li> </ul>

**CUADRO B: ELEMENTOS DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL (CONT...2)**

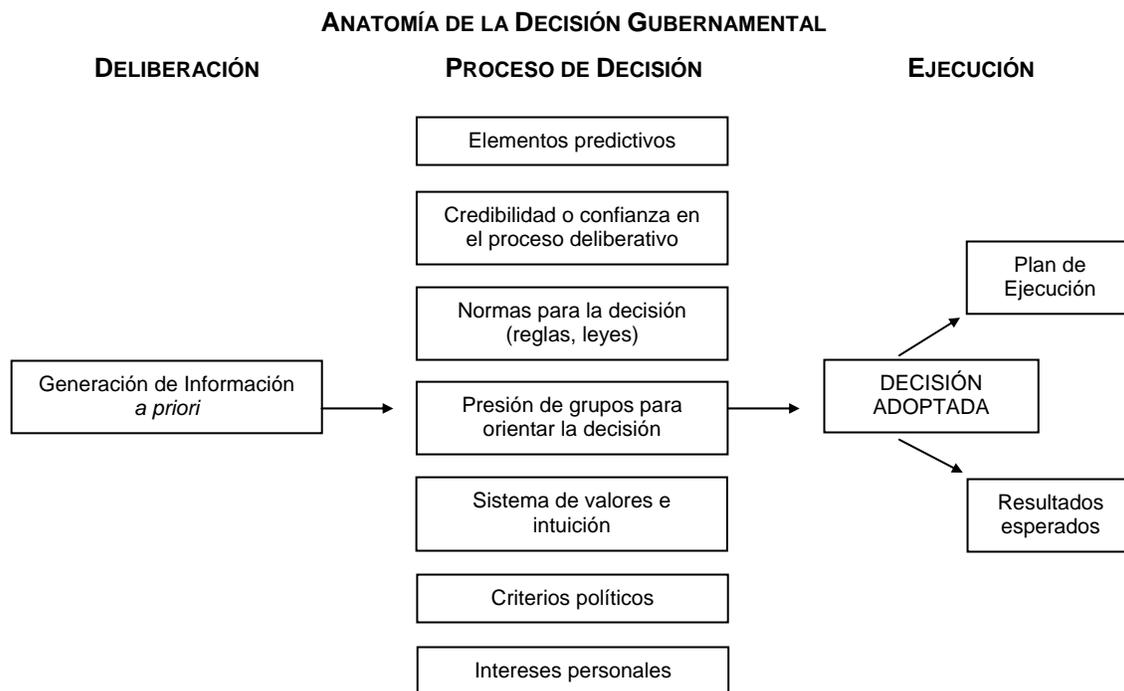
TÉCNICA O INSTRUMENTO AUXILIAR	CONTENIDO	TIPO DE DOCUMENTACIÓN	ELEMENTOS INTEGRANTES
<b>Ficha Hemerográfica</b> (Continúa)	Contienen los datos completos para la ubicación de las fuentes documentales	Artículo, noticia o reportaje de un periódico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema, como encabezado o título.</li> <li>• Nombre del autor comenzando por el apellido con mayúsculas (de no contarse con él, puede omitirse).</li> <li>• Título del artículo entrecorillado.</li> <li>• Nombre de la publicación en negritas, cursivas o subrayado.</li> <li>• Lugar de publicación.</li> <li>• En forma opcional, en algunas publicaciones puede ponerse en este lugar el volumen o tomo, coma, y el número de la publicación.</li> <li>• Fecha de la publicación.</li> <li>• Página(s) en que se publicó.</li> </ul>
		Periódico General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de la publicación en negritas, cursivas o subrayado.</li> <li>• Director, dependencia o editor de la publicación.</li> <li>• Periodicidad.</li> <li>• Lugar de edición.</li> </ul>
<b>Noticia Bibliográfica</b>	Contiene la información básica superficial de un libro (sólo se leyó el prólogo del mismo).	Bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información contenida en una ficha bibliográfica, en el ángulo superior derecho.</li> <li>• Información básica y superficial del libro.</li> </ul>
<b>Reseña Bibliográfica Expositiva</b>	Explica el contenido y cualidades del libro, posterior a su lectura.	Bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos de identificación del libro contenidos en una ficha bibliográfica.</li> <li>• Informe del contenido.</li> <li>• Información de la materia incluida.</li> <li>• En que se fundamenta.</li> </ul>
<b>Reseña Bibliográfica Crítica</b>	Explica el contenido y cualidades del libro, posterior a su lectura; acompañado de la crítica del mismo.	Bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La misma información contenida en la reseña bibliográfica expositiva.</li> <li>• Juicios originados de la lectura del mismo, y en su caso, comparación con otro(s) texto(s).</li> </ul>

**CUADRO B: ELEMENTOS DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL (CONT...3)**

TÉCNICA O INSTRUMENTO AUXILIAR	CONTENIDO	TIPO DE DOCUMENTACIÓN	ELEMENTOS INTEGRANTES
<b>Resumen (Exposición Coherente)</b>	Exposición de lo fundamental expresado por el documento.	Bibliográfica y Hemerográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatar el contenido e ideas del escrito en una forma breve.</li> <li>• Se alimenta de las fichas donde se anotaron las citas textuales y las síntesis.</li> </ul>
<b>Cuadro Sinóptico</b>	Expone la información en una forma jerarquizada, clasificada y dividida de acuerdo a los intereses del que lo elabora	Bibliográfica y Hemerográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos, datos, categorías o información extraída del documento(s) de origen.</li> </ul>

Con información de Duverger, Maurice. Métodos de las Ciencias Sociales, Barcelona, Ariel, 1981, Primera Parte, Capítulo 1; Baena Paz, Guillermina. Manual para Elaborar Trabajos de Investigación Documental, México, Editores Mexicanos Unidos, 2000, Capítulos I y II; Baena Paz, Guillermina y Montero, Sergio. Tesis en 30 días, México, Editores Mexicanos Unidos, 2000, Cap. II; y Rojas Soriano, Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales, México, Plaza y Valdés, 2000, Capítulo VI.

## CUADRO C: ANATOMÍA DE LA DECISIÓN GUBERNAMENTAL



Fuente: Curzio, Leonardo. Toma de Decisiones, México, IFE, Cuaderno de Orientación Metodológica 3, 1998, p. 34.

## CUADRO D: NIVELES Y TIPOS DE DECISIÓN

	NIVELES	TIPOS
<b>DECISIÓN</b>	<b>Ejecutivas</b>	<b>Aleatorias:</b> Interviene el azar (sorteos), no permiten anticipar resultados, asegura igualdad de circunstancias
		<b>Paramétricas:</b> El comportamiento del entorno o medio ambiente, y de los actores es predecible y constante; usualmente son decisiones gerenciales, pero en algunos casos pueden ser ejecutivas.
	<b>Intermedias o gerenciales</b>	<b>Decisiones estratégicas:</b> Los elementos para decidir no son constantes y tampoco son parámetros fijos controlables; la decisión depende de lo que harán los otros; son generalmente de carácter militar.

Con información de Curzio, Leonardo. Toma de Decisiones, México, IFE, Cuaderno de Orientación Metodológica 3, 1998, Capítulo 2.

**ANEXO 2**  
**ESTRUCTURA DE LA SECRETARÍA DE TRANSPORTES Y VIALIDAD A**  
**TRAVÉS DE SU EXISTENCIA**

## CUADRO 1. ESTRUCTURA DE LA SECRETARÍA DE TRANSPORTES Y VIALIDAD EN SU CREACIÓN

ÓRGANO DE ORIGEN	DENOMINACIÓN EN SETRAVI
<b>Coordinación General de Transporte</b>	Dirección General de Estudios y Proyectos
	Dirección General de Desarrollo Integral del Transporte
	Dirección de Administración
<b>Dirección de Autotransporte Urbano</b>	Dirección General de Servicios al Transporte
<b>Secretaría de Protección y Vialidad</b>	Dirección General de Control de Tránsito
<b>Nueva creación</b>	Dirección General de Apoyo de Sistemas

Con información de "Antecedentes". [<http://www.setravi.df.gob.mx/estructura/antecedentes.html>]

## CUADRO 2. ESTRUCTURA DE LA SETRAVI EN 1999

DENOMINACIÓN ANTERIOR	NUEVA NOMENCLATURA
<b>Dirección General de Servicios al Transporte</b>	<b>Dirección General de Transporte</b>
<b>Dirección General de Planeación y Proyectos de Transporte y Vialidad</b>	<b>Dirección General de Planeación y Vialidad</b>
<b>Dirección General de Normatividad y Evaluación del Transporte y Vialidad</b>	<b>Dirección General de Regulación al Transporte</b>
	<b>Instituto del Taxi del Distrito Federal</b> (Órgano desconcentrado creado)

Con información de "Antecedentes". [<http://www.setravi.df.gob.mx/estructura/antecedentes.html>] y "Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal" en: Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Distrito Federal, 11 de agosto de 1999, 9ª Época, no. 97, 86 pp. A pesar de no mencionarse, desde su creación la SETRAVI ha contado con la Unidad Administrativa denominada "Oficina de la Secretaría de Transportes y Vialidad", que incluye a las áreas que dependen directamente del titular de la dependencia y no de algún Director General

## CUADRO 3. ESTRUCTURA DE LA SECRETARÍA DE TRANSPORTES Y VIALIDAD EN 2002

NUEVA NOMENCLATURA
<b>Oficina de la Secretaría de Transportes y Vialidad</b>
<b>Dirección General de Transporte</b>
<b>Dirección General de Planeación y Vialidad</b>
<b>Dirección General de Regulación al Transporte</b>
<b>Dirección General del Servicio de Transporte Público Individual de Pasajeros del Distrito Federal</b> (Dirección General directamente adscrita a la SETRAVI, anteriormente Instituto del Taxi del Distrito Federal)
<b>Dirección Jurídica</b>

Con información del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal. En éste Reglamento, la Dirección Jurídica aparece señalada, a pesar de no ser directamente una Unidad Administrativa (su adscripción directa es a la Oficina de la Secretaría de Transportes y Vialidad, la cuál es aquí indicada aunque no aparezca en el citado ordenamiento)

**ANEXO 3**  
**ARTÍCULO 31 DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**DEL DISTRITO FEDERAL: FUNCIONES DE LA SECRETARÍA DE**  
**TRANSPORTES Y VIALIDAD**

**Artículo 31.-** A la Secretaría de Transportes y Vialidad corresponde el despacho de las materias relativas al desarrollo integral del transporte, control del autotransporte urbano, así como la planeación y operación de las vialidades.

Específicamente cuenta con las siguientes atribuciones:

- I. Formular y conducir la política y programas para el desarrollo del transporte de acuerdo a las necesidades del Distrito Federal;
- II. Elaborar y mantener actualizado el Programa Integral de Transporte y Vialidad del Distrito Federal;
- III. Realizar los estudios necesarios sobre tránsito de vehículos, a fin de lograr una mejor utilización de las vías y de los medios de transporte correspondientes, que conduzca a la más eficaz protección de la vida, y a la seguridad, comodidad y rapidez en el transporte de personas y de carga;
- IV. Llevar a cabo los estudios para determinar con base en ellos, las medidas técnicas y operacionales de todos los medios de transporte urbano, con el objeto de que se complementen entre sí y con las obras de infraestructura vial;
- V. Establecer, con base en los estudios pertinentes, las normas generales para que las Delegaciones puedan determinar la ubicación, construcción y el funcionamiento y tarifas de los estacionamientos públicos en su demarcación territorial, así como vigilar el cumplimiento de dicha normatividad;
- VI. Estudiar las tarifas para el servicio público de transporte de pasajeros urbano y suburbano, de carga y taxis, así como proponer al Jefe de Gobierno las modificaciones pertinentes;
- VII. Autorizar cambios de unidades y fijar frecuencias y horarios de las unidades de transporte de carga y pasajeros, revisar y opinar sobre nuevos tipos y características de los mismos;
- VIII. Establecer las normas para la determinación de sitios de transporte público de carga, taxis y autobuses para autorizar las concesiones correspondientes;
- IX. Determinar las rutas de penetración de vehículos de servicio público de transporte de pasajeros suburbano y foráneo, precisar las rutas de penetración o de paso, así como los itinerarios para los vehículos de carga, otorgando las autorizaciones correspondientes;
- X. Representar al Jefe de Gobierno, ante las autoridades, comisiones, comités, grupos de trabajo y demás organismos que se ocupen del problema del transporte urbano de pasajeros y de carga;
- XI. Expedir la documentación para que los vehículos y sus conductores circulen, conforme a las leyes y reglamentos vigentes;
- XII. Fijar las medidas conducentes y autorizar, cuando procedan, las concesiones o permisos que prevén los ordenamientos legales y las disposiciones administrativas en materia de transporte público de pasajeros y de carga, transporte escolar, colectivo de empresas, así como de las terminales, talleres, sitios y demás instalaciones que se requieran para la prestación adecuada de los servicios;

- XIII.** Realizar estudios sobre la forma de optimizar el uso del equipo de transporte colectivo del sector, y con base en ellos, dictar y supervisar el cumplimiento de las normas que conduzcan a su mejor aprovechamiento;
- XIV.** Planear las obras de transporte y vialidad, formular los proyectos y la programación correspondientes y dar seguimiento al proceso de ejecución de las mismas;
- XV.** Estudiar y dictaminar sobre las alternativas en la selección del equipamiento que deban adquirir las áreas dedicadas al servicio de transporte en el sector;
- XVI.** Proponer al Jefe de Gobierno las normas, políticas y medidas correspondientes para apoyar el desarrollo de las entidades paraestatales cuya coordinación le sea encomendada;
- XVII.** Participar en la elaboración de los programas institucionales de las entidades paraestatales cuya coordinación le corresponda realizar, así como analizar, dictaminar y promover los ajustes que se requieran, en los ámbitos normativos, operativos y presupuestales;
- XVIII.** Emitir las políticas y normas de operación de los paraderos del servicio público de transporte de pasajeros;
- XIX.** Elaborar y actualizar la normatividad del señalamiento horizontal y vertical de la red vial, así como la de los dispositivos de control de tránsito y preparar los proyectos ejecutivos correspondientes;
- XX.** Determinar las acciones encaminadas a mejorar la vialidad en lo referente a la materia de ingeniería de tránsito;
- XXI.** Coordinar las actividades en materia de vialidad y transporte, con las autoridades federales, estatales y municipales, así como con las entidades paraestatales cuya competencia y objeto se relacione con estas materias;
- XXII.** Participar en los términos que señale el Estatuto de Gobierno y el Jefe de Gobierno en la planeación y ejecución de acciones coordinadas con la federación, estados y municipios en las zonas conurbadas limítrofes en materia de transporte y vialidad, y
- XXIII.** Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

**ANEXO 4**  
**PUESTOS DE PERSONAL DE ESTRUCTURA EN LA SECRETARÍA DE**  
**TRANSPORTES Y VIALIDAD**

## PUESTOS DE PERSONAL DE ESTRUCTURA EN LA SECRETARÍA DE TRANSPORTES Y VIALIDAD

PUESTO	OFICINA DEL SECRETARIO						DGT	DGRT	DGPV	DGSTPIPDF	TOTAL
	DIRECTA	CSST	DRPT	DI	DAV	DJ					
Secretario	1										1
Director General							1	1	1	1	4
Secretario Particular	1										1
Asesor+	5										5
Director de Área			1	1	1	1	3	3	2	2	14
Coordinador		1									1
Subdirector de Área			2	2	2	3	8	8	6	4	35
Jefe de Unidad Departamental		2	1		5	3	16	2	10	11	50
Líder Coordinador de Proyectos "B"+			2	4		2	2	12	5		27
Enlace "A"+								10	17		27
Enlace "B"+			1								1
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>41</b>	<b>18</b>	<b>166</b>

Con información del "Manual Administrativo de la Secretaría de Transportes y Vialidad" en: Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Distrito Federal, 11 de marzo de 2003, 13<sup>o</sup> Época, no. 21 Bis, 117 pp

## **GLOSARIO**

### **AUS DEN RÜTHEN HAAG, ARNE SIDNEY** (Distrito Federal, 1971 - )

Ingeniero Industrial titulado por la Universidad Iberoamericana. Ocupó diversos cargos en la iniciativa privada. Es miembro del Partido Acción Nacional (PAN), por el que fue Diputado en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal de 1997 a 2000, pero renunció meses antes de que concluyera la legislatura para buscar la Jefatura Delegacional en Miguel Hidalgo, puesto que ganó y ocupó de 2000 a 2003. Fue el principal opositor a que el Presidente Vicente Fox ratificará la propuesta de Francisco Garduño para ocupar la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal (SSP-DF), a este último lo acusó públicamente de realizar espionaje en su contra.

### **CÁRDENAS SOLÓRZANO, CUAUHTÉMOC** (Distrito Federal, 1934 -)

Ingeniero Civil egresado de la UNAM. Militó en el Partido Revolucionario Institucional hasta 1987 donde ocupó diversos cargos, y fue Gobernador de Michoacán de 1980 a 1986. Fue uno de los fundadores del Partido de la Revolución Democrática (PRD) en 1989, el cuál dirigió hasta 1993. Ha sido candidato a la presidencia en tres ocasiones: 1988, 1994 y 2000. Fue el primer Jefe de Gobierno electo del Distrito Federal de la época moderna, de 1997 a 1999. En este cargo, Ernesto Zedillo Ponce De León (quien a fin de evitar confrontaciones políticas y cargar con costos en caso de un mal desempeño) le permitió nombrar y remover libremente a su Secretario de Seguridad Pública y a su Procurador General de Justicia.

### **CENTROS DE TRANSFERENCIA MODAL**

Denominación oficial de los paraderos de transporte público, que hace referencia al cambio de modalidad de transporte por parte de los usuarios.

**CREEL MIRANDA, SANTIAGO** (Distrito Federal, 1954 - )

Abogado por la UNAM con estudios en las Universidades de Michigan y Georgetown. Fue Consejero Ciudadano del Instituto Federal Electoral de 1994 a 1996. Por el PAN fue Diputado Federal (1997-2000) y candidato a la Jefatura de Gobierno del DF en el año 2000 perdiendo la elección en contra de Andrés Manuel López Obrador. Posteriormente, participó dentro del equipo de transición del entonces Presidente electo Vicente Fox, y durante su gobierno se desempeñó como Secretario de Gobernación (hasta 2005, cuando abandonó el cargo buscando la candidatura presidencial). Durante el diferendo por el nombramiento del titular de la SSP-DF, la dependencia a su cargo y él mismo, se encargaron de declarar contra el candidato del Jefe de Gobierno.

**EBRARD CASAUBÓN, MARCELO LUIS** (Distrito Federal, 1959 - )

Licenciado en Relaciones Internacionales por “El Colegio de México”, con estudios, con especialidad de la Escuela Nacional de Administración Pública de Francia. Militó en el PRI de 1978 a 1995, desempeñando diversos cargos en la Administración Pública Federal; dentro del entonces Departamento del Distrito Federal ocupó los siguientes cargos de 1988 a 1994: Director General de Gobierno, Secretario General de Estudios y Proyectos Institucionales, Secretario General de Gobierno y Subsecretario B. Junto con Manuel Camacho Solís, abandonó al PRI en 1995, y fundó el Partido del Centro Democrático (PCD) en 1999. Por este partido compitió por la Jefatura de Gobierno en el proceso electoral del año 2000, pero declinó a favor de Andrés Manuel López Obrador antes de las elecciones. López Obrador lo nombró Subsecretario de Atención Ciudadana y Desarrollo Policiaco en la SSP-DF el 14 de febrero de 2002; y cuatro días después fue nombrado titular de la dependencia, luego de la reunión del Jefe de Gobierno y el Presidente de la República. Ocupó dicho cargo hasta diciembre de 2004, cuando a raíz de la ejecución de policías federales en Tláhuac. En 2005, López

Obrador lo nombró Secretario de Desarrollo Social, cargo que abandonó para buscar - y ganar - la candidatura perredista a la Jefatura de Gobierno.

**ENCINAS RODRÍGUEZ, ALEJANDRO** (Distrito Federal, 1954 - )

Economista por la UNAM, ha participado políticamente dentro de la izquierda en el PSUM, PMS y el PRD. Ha colaborado dentro del Sindicato de Trabajadores de la Universidad de Chapingo. Como funcionario, se ha desempeñado como Diputado Federal (1985-1988 y 1991-1994), Secretario del Medio Ambiente durante los gobiernos de Cuauhtémoc Cárdenas y Rosario Robles, Secretario de Desarrollo Económico (ya con Andrés Manuel López Obrador, de 2000 al 18 de febrero de 2002, cuando a consecuencia del reordenamiento de sus funcionarios por la negativa de Fox a ratificar su propuesta de titular de la SSP-DF, López Obrador lo cambia de cargo), Subsecretario de Gobierno del 2002 a 2003, Secretario de Gobierno de 2003 hasta 2005, y Jefe de Gobierno del Distrito Federal de 2005 a la fecha.

**ESTATUTO DE GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL**

Publicado el 26 de julio de 1994 en el Diario Oficial de la Federación, es el máximo ordenamiento de la entidad (equivalente a una Constitución Estatal), que define su territorio e integración de los poderes locales. En su Artículo 34 establece la facultad del Ejecutivo Federal a nombrar al titular de la policía local, a propuesta del Jefe de Gobierno.

**FOX QUESADA, VICENTE** (Guanajuato, 1942 - )

Administrador de Empresas por la Universidad Iberoamericana, ocupó diversos cargos en la iniciativa privada hasta que en 1988 se convirtió en Diputado Federal por el PAN. Fue Gobernador de Guanajuato de 1995 a 1999, cargo que abandonó para buscar la Presidencia de la República, cargo que ganó un año después.

Desde el principio de su mandato sostuvo diversas confrontaciones con Andrés Manuel López Obrador, y siempre ha ejercido todas sus facultades para intervenir en el nombramiento de los titulares de la SSP-DF y la PGJDF.

**GARDUÑO YÁÑEZ, FRANCISCO** (Guanajuato, 1949 - )

Abogado por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y miembro del Partido de la Revolución Democrática. Ha participado dentro de la Administración Pública Federal en diferentes dependencias como la Comisión Técnica de Reclusorios, la Dirección General del Instituto Politécnico Nacional, la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Pesca, Petróleos Mexicanos y la Procuraduría General de la República (PGR). Se ha desempeñado como Ministerio Público Federal dentro de la misma Procuraduría. También ha impartido clases en la UAM y en la Escuela Nacional de Antropología e Historia. Una vez que el Gobierno del Distrito Federal fue asumido por el PRD, participó entre 1997 y 1999 como Subdelegado Jurídico y de Gobierno en las Delegaciones Miguel Hidalgo (diciembre 1997 – diciembre 1998), Iztapalapa (enero – abril 1999) y Xochimilco (mayo – septiembre de 1999), para posteriormente ocupar el cargo de Director General de Gobierno en la Secretaría de Gobierno del DF, el cuál ocupó hasta el final de la gestión de Rosario Robles. Durante la gestión de Andrés Manuel López Obrador, fue designado Subsecretario de Gobierno de la misma dependencia, y una vez que presentó su renuncia Leonel Godoy al cargo de Secretario de Seguridad Pública el 11 de febrero de 2002, fue propuesto como su sustituto. Al ser rechazado por el Presidente Vicente Fox, fue designado por el Jefe de Gobierno como nuevo Secretario de Transportes y Vialidad, cargo que ocupa desde el 18 de febrero de 2002.

**GODOY RANGEL, LEONEL** (Michoacán, 1950 - )

Licenciado en Derecho por la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, ocupó diferentes cargos dentro de diversas instituciones educativas, y en el

Gobierno de su estado natal. Es miembro del PRD desde su fundación en 1999. En el Gobierno del Distrito Federal ocupó la Subsecretaría de Gobierno con Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano; con Rosario Robles Berlanga fue Secretario de Gobierno. En la Administración de Andrés Manuel López Obrador, ocupó la Secretaría de Seguridad Pública, la que abandonó a principios de febrero de 2002, para ocupar la Secretaría de Gobierno del Estado de Michoacán.

**LÓPEZ OBRADOR, ANDRÉS MANUEL** (Tabasco, 1953 - )

Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública de la UNAM. Fue militante del PRI, donde ocupó la Presidencia Estatal. Ocupó diversos cargos en la Administración Pública de su estado natal y federal. Como militante del PRD, fue candidato a la gobernatura de Tabasco en 1994, y dirigió a nivel nacional este partido de 1996 a 1999, logrando su mayor crecimiento y el triunfo más importante hasta el momento – ganar la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal en 1997-. En el 2000, ganó para su partido el mismo cargo, y encabezó el GDF hasta 2005, cuando abandonó el puesto para conseguir la candidatura presidencial. durante toda su administración, sostuvo diferentes desacuerdos con el Presidente Fox, que incluso llevaron a un juicio de procedencia ante el Poder Legislativo en el 2005.

**ROBLES BERLANGA, ROSARIO** (Distrito Federal, 1956 - )

Economista con maestría en desarrollo rural por la UNAM, institución donde trabajó como académica. Como miembro del PRD (partido en el que militó hasta 2004, año en que renunció a consecuencia de acusaciones de corrupción) fue Diputada Federal de 1994 a 1997, Secretaria de Gobierno del GDF (1997-1999), Jefa de Gobierno del Distrito Federal de 1999 al 2000, y Presidenta del CEN de este instituto político de 2001 a 2003. Durante la confrontación por el nombramiento del nuevo Secretario de Seguridad Pública en 2002, emitió

declaraciones defendiendo la propuesta de López Obrador y críticas al Gobierno Federal ante su negativa a ratificar a Garduño Yáñez.

**SALTIEL COHEN, JENNY** (Distrito Federal, 1951 - )

Licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública por la UNAM. Fue miembro del PRI, donde ocupó diversos cargos partidistas. También se ha desempeñado en actividades en la iniciativa privada y en el Gobierno Federal. Como perredista ha colaborado en la Administración Pública del Distrito Federal desde 1997 como Delegada en Cuajimalpa de Morelos hasta el año 2000, cuando asumieron su cargo los Jefes Delegacionales electos por primera vez en la historia de la Ciudad de México. Al asumir el cargo de Jefe de Gobierno, Andrés Manuel López Obrador la nombró en diciembre de 2000, titular de la Secretaría de Transportes y Vialidad. Al frente de la dependencia organizó y encabezó el Programa de Reemplacamiento Vehicular 2001, y fue testigo del cierre del Instituto del Taxi del Distrito Federal. El 18 de febrero de 2002 fue nombrada Secretaria de Desarrollo Económico para que Francisco Garduño ocupara la dependencia, cargo que ostenta hasta la actualidad.

Con información de Musacchio, Humberto. Diccionario Enciclopédico del Distrito Federal, México, Ed. Raya en el Agua, 2000, 510 pp; "Alejandro Encinas Rodríguez". [<http://www.df.gob.mx/jefatura/titular.html>]. febrero de 2006; "Centros de Transferencia Modal (CETRAM)". [<http://www.setravi.df.gob.mx/cetram/index.html>], febrero de 2006; "Personalidades – Marcelo Ebrard Casaubón". [<http://www.esmas.com/noticierotelevisa/biografias/322085.html>], noviembre de 2005; "¿Quién es Marcelo Ebrard?", [<http://www.marceloebrard.org/quienes.html>], noviembre de 2005; "Santiago Creel Miranda - Curriculum" [<http://transicion.presidencia.gob.mx/santiagocreel.shtml>], noviembre de 2000; "SEDECO Titular". [<http://www.sedeco.df.gob.mx/presentacion/titular.html>], febrero de 2006; y "Titular", [<http://www.setravi.df.gob.mx/estructura/index.html>], febrero de 2006.

## FUENTES

### Bibliografía

- AGUAYO Quezada, Sergio; et. al.. El Almanaque del Distrito Federal. México, Ed. Hechos Confiables, 2004, 142 pp.
- Anuario del Transporte y la Vialidad 2004. México, GDF-Secretaría de Transportes y Vialidad, 2005, 213 pp.
- BAENA Paz, Guillermina. Manual para Elaborar Trabajos de Investigación Documental, México, Editores Mexicanos Unidos, 2000, 124 pp.
- BAENA Paz, Guillermina y Montero, Sergio. Tesis en 30 días, México, Editores Mexicanos Unidos, 2000, 104 pp.
- BOCHENSKI, J. M. Los Métodos Actuales del Pensamiento, Madrid, Ediciones Rialp, 1957, 266 pp.
- BUNGE, Mario. Diccionario de Filosofía, México, Siglo XXI, 2001, 221 pp.
- COOPER, Joseph D. El Arte de Tomar Acuerdos y Decisiones, México, Ed. Herrero, 1961, 309 pp.
- CURZIO, Leonardo. Toma de Decisiones, México, IFE, Cuaderno de Orientación Metodológica 3, 1998, 83 pp.
- DUVERGER, Maurice. Métodos de las Ciencias Sociales, Barcelona, Ariel, 1981, 593 pp.

- ECO, Umberto. Como se Hace una Tesis. Técnicas y Procedimientos de Investigación, Estudio y Escritura, México, Ed. Gedisa, 2000, 269 pp.
- MENDIETA Alatorre, Ángeles. Métodos de investigación y Manual Académico, México, Ed. Porrúa, 1991, 209 pp.
- MUSACCHIO, Humberto. Diccionario Enciclopédico del Distrito Federal, México, Ed. Raya en el Agua, 2000, 510 pp.
- PARDINAS, Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, México, Siglo XXI, 2002, 242 pp.
- Programa Integral de Transportes y Vialidad 2005 Resultados y Perspectivas 2006, México, GDF-Secretaría de Transportes y Vialidad, 2006, 39 pp.
- RHEAULT, Jean Paul. Introducción a la Teoría de las Decisiones con Aplicaciones a la Administración, México, Ed. Limusa, 1995, 212 pp.
- ROJAS Soriano, Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales, México, Ed. Plaza y Valdés, 2000, 437 pp.
- TENA Suck, Antonio y Rivas-Torres, Rodolfo. Manual de Investigación Documental. Elaboración de Tesinas, México, UIA – Plaza y Valdés, 1995, 101 pp.

## Hemerografía

- BALTAZAR, Elia. “Acepta encuentro el gobernante local” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 15 de febrero de 2002, Sección “La Capital”, p. 38.

- BALTAZAR, Elia. “Defiende el GDF propuesta en carta al Presidente” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 14 de febrero de 2002, Sección “La Capital”, p. 40.
- BALTAZAR, Elia. “Rechazará López Obrador ‘imposición’ de Fox” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 16 de febrero de 2002, Primera Plana - Sección “La Capital”, p. 36.
- BALTAZAR, Elia. “Se incorpora Marcelo Ebrard al gobierno local” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 15 de febrero de 2002, Sección “La Capital”, p. 39.
- BOLAÑOS, Ángel, et. al.. “Pide Ebrard cordura y sensatez al gobierno federal” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 16 de febrero de 2002, Sección “La Capital”, p. 37.
- DÁVALOS, Renato. “Desmiente la SG a López Obrador: no notificó a Fox designación en SSP” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 14 de febrero de 2002, Sección “La Capital”, p. 40.
- DÁVALOS, Renato y Ballinas, Víctor. “Gobernación, abierta al diálogo: Creel” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 15 de febrero de 2002, Sección “La Capital”, p. 38.
- “Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal” en: Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Distrito Federal, 21 de mayo de 2002, 12ª Época, no. 70, 28 pp.

- DELGADO, Álvaro; et. al.. “Motivos electorales en el nuevo pleito Fox - López Obrador” en: Proceso, México, Distrito Federal, Ed. CISA, 17 de febrero de 2002, no. 1320, pp. 38-39.
- GÓMEZ, Laura, et. al.. “Divide opiniones el diferendo Bucareli-Zócalo” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 15 de febrero de 2002, Sección “La Capital”, p. 39.
- “Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal” en: Diario Oficial de la Federación; México, Distrito Federal, 30 de diciembre de 1994, Tomo CDXCV, no. 21, pp.
- LLANOS, Raúl y Ramírez, Berta Teresa. “Dividen nombramientos y enroques en el GDF a legisladores de PRI, AN, PRD y Democracia” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 15 de Febrero de 2002, Sección “La Capital”, p. 33.
- “Manual Administrativo de la Secretaría de Transportes y Vialidad” en: Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Distrito Federal, 4 de septiembre de 2001, 11º Época, no. 108, 124 pp.
- “Manual Administrativo de la Secretaría de Transportes y Vialidad” en: Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Distrito Federal, 11 de marzo de 2003, 13º Época, no. 21 Bis, 117 pp.
- “Manual Administrativo de la Oficialía Mayor” en: Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Distrito Federal, 28 de junio de 2004, 14º Época, no. 60 Bis, 440 pp.

- MONGE, Raúl y Vivas, María Luisa. “Avanza Fox en el control de la seguridad del DF” en: Proceso, México, Distrito Federal, Ed. CISA, 24 de febrero de 2002, no. 1321, pp. 32-34.
- OLAYO, Ricardo, et. al.. “Dice el jefe de Gobierno que habló del tema con el secretario particular del Presidente” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 13 de febrero de 2002, Sección “La Capital”, p. 42.
- OLAYO Guadarrama, Ricardo. “Ebrard, nuevo titular de la SSP, acuerdan Fox y López Obrador” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 19 de febrero de 2002, Sección “La Capital”, p. 32.
- RAMÍREZ, Bertha Teresa y Olayo Guadarrama, Ricardo. “Relevo en la Secretaría de Seguridad Pública; Godoy se va a Michoacán” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 12 de febrero de 2002, Sección “La Capital”, p. 37.
- “Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal” en: Diario Oficial de la Federación; México, Distrito Federal, 15 de septiembre de 1995, Tomo DIV, no. 11, Primera Sección, pp.
- “Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal” en: Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Distrito Federal, 11 de agosto de 1999, 9ª Época, no. 97, 86 pp.
- URRUTIA, Alonso. “Envía la SG extrañamiento a López Obrador por nombramiento en SSP” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 13 de febrero de 2002, Sección “La Capital”, p. 42.

- VENEGAS, Juan Manuel. “Diálogo con espíritu republicano: Los Pinos” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 15 de Febrero de 2002, Sección “La Capital”, pp. 32-33.
- VENEGAS, Juan Manuel. “Fox dice no al jefe de Gobierno” en: La Jornada, México, Distrito Federal, 15 de febrero de 2002, Sección “La Capital”, pp. 38, 40.

### **Legislación**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Estatuto de Gobierno del Distrito Federal.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.
- Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal.

### **Páginas de Internet**

- ACOSTA, Alberto. “Actualizan padrón de taxis”, [<http://www.reforma.com>], 1 de septiembre de 2001.
- ACOSTA, Alberto. “Afectan fallas el reemplacamiento”, [<http://www.reforma.com>], 2 de septiembre de 2001.
- ACOSTA, Alberto. “Avala Correos placas del DF”, [<http://www.reforma.com>], 17 de mayo de 2002.
- ACOSTA, Alberto. “Concluye plazo para reemplacar”, [<http://www.reforma.com>], 30 de abril de 2002.

- ACOSTA, Alberto. “Empieza el cambio de placas”,  
[http://www.reforma.com], 2 de julio de 2001.
- ACOSTA, Alberto. “Entregan placas en 2 semanas”,  
[http://www.reforma.com], 1 de noviembre de 2001.
- ACOSTA, Alberto. “Entregarán placas en diciembre”,  
[http://www.reforma.com], 6 de octubre de 2001.
- ACOSTA, Alberto. “Establecen las fechas para canje”,  
[http://www.reforma.com], 10 de enero de 2002.
- ACOSTA, Alberto. “Falla línea para canje de placas”,  
[http://www.reforma.com], 25 de agosto de 2001.
- ACOSTA, Alberto. “Harán en julio canje de placas”,  
[http://www.reforma.com], 21 de junio de 2001.
- ACOSTA, Alberto. “Niegan haya errores en reemplacamiento”,  
[http://www.reforma.com], 10 de octubre de 2001.
- ACOSTA, Alberto. “Reconoce la Setravi ineficiencia en canje”,  
[http://www.reforma.com], 16 de abril de 2002.
- ACOSTA, Alberto. “Retrasan 4 meses entrega de placas”,  
[http://www.reforma.com], 12 de abril de 2002.
- ACOSTA, Alberto e Inzunza, Anayansin. “Causan placas otro diferendo”,  
[http://www.reforma.com], 23 de enero de 2002.

- ACOSTA, Alberto y Bordón, Alejandra. “Encuesta / Minimiza Garduño errores en placas”, [<http://www.reforma.com>], 3 de mayo de 2002.
- ACOSTA, Alberto y López, Yascará. “Admiten retraso en placas”, [<http://www.reforma.com>], 26 de enero de 2002.
- ADALID, Tatiana y Torre, Wilbert. “Queda Ebrard en SSP y premian a Garduño”, [<http://www.reforma.com>], 19 de febrero de 2002.
- “Alejandro Encinas Rodríguez”. [<http://www.df.gob.mx/jefatura/titular.html>]. febrero de 2006.
- “Antecedentes”. [<http://www.setravi.df.gob.mx/estructura/antecedentes.html>], febrero de 2006.
- “Asuntos relacionados con la seguridad pública en el DF, motivo de la reunión del Presidente de la República con el Jefe de Gobierno”. [<http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268564>], 16 de febrero de 2002.
- BERMEJO V., Ariadna. “Falla el conteo de autos”, [<http://www.reforma.com>], 18 de noviembre de 2001.
- BORDÓN, Alejandra. “Al cuarto para las doce”, [<http://www.reforma.com>], 1 de mayo de 2002.
- BORDÓN, Alejandra. “Dan a Ebrard cargo en SSP”, [<http://www.reforma.com>], 15 de febrero de 2002.

- BORDÓN, Alejandra. “Decide AMLO futuro de Garduño”, [http://www.reforma.com], 1 de mayo de 2002.
- BORDÓN, Alejandra y Torre, Wilbert. “Veta Fox a Garduño; acepta AMLO diálogo”, [http://www.reforma.com], 15 de febrero de 2002.
- BORDÓN, Alejandra et. al.. “Arranca entrega exprés de placas” , [http://www.reforma.com], 19 de abril de 2002.
- BORDÓN, Alejandra; et. al.. “Insiste AMLO: Garduño”, [http://www.reforma.com], 14 de febrero de 2002.
- BORDÓN, Alejandra; et. al.. “Pone AMLO plazo a Garduño”, [http://www.reforma.com], 13 de abril de 2002.
- CANO, David. “Pone AMLO plazo a Garduño”, [http://www.eluniversal.com.mx], 19 de febrero de 2002.
- “Carta dirigida al Jefe de Gobierno del Distrito Federal”, [http://www.presidencia.gob.mx/docs/020214\_carta-amlo.pdf], 14 de febrero de 2002.
- “Centros de Transferencia Modal (CETRAM)”. [http://www.setravi.df.gob.mx/cetram/index.html], febrero de 2006
- CUENCA, Alberto. “Pretenden imponerme robocops, afirma AMLO”. [http://www.eluniversal.com.mx], 17 de febrero de 2002.
- CUENCA, Alberto. “Los cambios en el ITDF, por irregularidades”. [http://www.eluniversal.com.mx], 27 de enero de 2002.

- CUENCA, Alberto y González, Rafael. “Se mantendrán los planes prioritarios”. [<http://www.eluniversal.com.mx>], 20 de febrero de 2002.
- CUENCA, Alberto; et. al.. “Un ambiente de desgobierno querían crear”. [<http://www.eluniversal.com.mx>], 17 de febrero de 2002.
- “El GDF dará hoy respuesta formal al Presidente de la República, respecto del rechazo a su propuesta para nuevo titular de la SSP”. [<http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268563>], 15 de febrero de 2002.
- “El gobierno federal politiza el caso del nombramiento del nuevo titular de la SSP”. [<http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268560>], 14 de febrero de 2002.
- “En vísperas de la reunión entre el Presidente de la República y el Jefe de Gobierno del D.F., se comunica lo siguiente”. [<http://www.presidencia.gob.mx/actividades/comunicados/?contenido=2562&imprimir=true>], 17 de febrero de 2002.
- “Garantizada la gobernabilidad en el Distrito Federal”. [<http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268561>], 14 de febrero de 2002.
- GONZÁLEZ, Alberto. “Apuran voluntarios entrega de placas”, [<http://www.reforma.com>], 22 de abril de 2002.
- GONZÁLEZ, Rafael. “Limitarán función de ITDF”. [<http://www.eluniversal.com.mx>], 28 de abril de 2002.

- GONZÁLEZ, Rafael. “Oficial: desaparece el Instituto del Taxi”.  
[<http://www.eluniversal.com.mx>], 6 de junio de 2002.
- GONZÁLEZ, Rafael; et. al.. “Descubren fraude en el Instituto del Taxi”.  
[<http://www.eluniversal.com.mx>], 23 de marzo de 2002.
- GONZÁLEZ, Rafael y Grajeda, Ella. “Dimite titular del Instituto del Taxi”.  
[<http://www.eluniversal.com.mx>], 26 de enero de 2002.
- GRAJEDA, Ella. “Marcelo Ebrard a Seguridad”.  
[<http://www.eluniversal.com.mx>], 19 de febrero de 2002.
- GRAJEDA, Ella. “Revisan irregularidades en el Instituto del Taxi”.  
[<http://www.eluniversal.com.mx>], 29 de enero de 2002.
- GRAJEDA, Ella y Herrera, Óscar. “Estoy contento con mi puesto: Garduño”.  
[<http://www.eluniversal.com.mx>], 19 de febrero de 2002.
- GRAJEDA, Ella y Ruiz, José Luis. “Crece la pugna del Presidente y López Obrador”. [<http://www.eluniversal.com.mx>], 14 de febrero de 2002.
- GRAJEDA, Ella y Ruiz, José Luis. “Dirimen el lunes caso SSP”.  
[<http://www.eluniversal.com.mx>], 16 de febrero de 2002.
- GRAJEDA, Ella y Ruiz, José Luis. “Exige Segob un plan anticrimen”.  
[<http://www.eluniversal.com.mx>], 14 de febrero de 2002.
- GRAJEDA, Ella y Saúl, Lilia. “El lunes, la reunión AMLO-Fox”.  
[<http://www.eluniversal.com.mx>], 16 de febrero de 2002.

- GRAJEDA, Ella y Zárate, Arturo. “Logran Fox y AMLO acuerdo”.  
[<http://www.eluniversal.com.mx>], 19 de febrero de 2002.
- GRAJEDA, Ella; et. al.. “Acepta AMLO la reunión con Fox”.  
[<http://www.eluniversal.com.mx>], 15 de febrero de 2002.
- GRAJEDA, Ella; et. al.. “Hay cambio de titular en SSP”.  
[<http://www.eluniversal.com.mx>], 29 de enero de 2002.
- GRAJEDA, Ella; et. al.. “Veta Fox a candidato de AMLO para Seguridad”.  
[<http://www.eluniversal.com.mx>], 15 de febrero de 2002.
- GRANADOS Chapa, Miguel Ángel. “Plaza Pública / Del DF a Morelia”.  
[<http://www.reforma.com>], 14 de febrero de 2002.
- GRANADOS Chapa, Miguel Ángel. “Plaza Pública / Feliz Acuerdo”.  
[<http://www.reforma.com>], 19 de febrero de 2002.
- GRANADOS Chapa, Miguel Ángel. “Plaza Pública / ¿Un Presidente Policía?”. [<http://www.reforma.com>], 17 de febrero de 2002.
- HERNÁNDEZ, Jesús Alberto. “Prevé Arne beneficio partidista”,  
[<http://www.reforma.com>], 14 de febrero de 2002.
- HERNÁNDEZ, Jesús Alberto y Romano, Luis. “Incumple Setravi con los módulos”, [<http://www.reforma.com>], 2 de julio de 2001.
- HERRERA, Rolando y Hernández, Jesús Alberto. “Justifica Ebrard reparto de placas”, [<http://www.reforma.com>], 30 de abril de 2002.

- “Hoy se envía por escrito al Presidente de la República la propuesta nuevo titular de la SSP”.  
[<http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268559>], 13 de febrero de 2002.
- INZUNZA, Anayansin. “Predomina caos al iniciar el censo”,  
[<http://www.reforma.com>], 4 de septiembre de 2001.
- “Leonel Godoy deja la SSP; esta semana se conocerá oficialmente quien lo sustituye”,  
[<http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268555>], 11 de febrero de 2002.
- LÓPEZ, Yascará. “Analizan eliminar el censo”, [<http://www.reforma.com>], 18 de septiembre de 2001.
- LÓPEZ, Yascará. “Cancelan censo de taxis del DF”,  
[<http://www.reforma.com>], 19 de septiembre de 2001.
- LÓPEZ, Yascará. “Falla reparto de placas”, [<http://www.reforma.com>], 22 de enero de 2002.
- LÓPEZ, Yascará. “Del enojo a la gresca”, [<http://www.reforma.com>], 19 de septiembre de 2001.
- LÓPEZ, Yascará y Acosta, Alberto. “Culpan taxis al Registro por errores”,  
[<http://www.reforma.com>], 19 de octubre de 2001.
- MARI, Carlos. “Recrimina Robles veto a Garduño”,  
[<http://www.reforma.com>], 17 de febrero de 2002.

- MARTÍNEZ, Alberto. “Falla el sistema al revisar autos”, [http://www.reforma.com], 2 de agosto de 2001.
- MARTÍNEZ, Alejandra. “Piden poner fin a debate sobre titular de la SSP”, [http://www.reforma.com], 15 de febrero de 2002.
- “Marcelo Ebrard, nuevo titular de la Secretaría de Seguridad Pública”, [http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268567], 18 de febrero de 2002.
- “Norma Oficial Mexicana NOM-001-STC-2-2000” [http://www.economia.gob.mx/work/normas/noms/2001/001sct2.pdf], enero de 2001
- OROZCO, Javier y Herrera, Rolando. “Reparten placas los policías preventivos”, [http://www.reforma.com], 29 de abril de 2002.
- OTERO, Silvia. “Discrepan Fox y AMLO en relevo de jefe policiaco”. [http://www.eluniversal.com.mx], 13 de febrero de 2002.
- OTERO, Silvia. “Investigan a ex director del Instituto del Taxi”. [http://www.eluniversal.com.mx], 28 de febrero de 2002.
- OTERO, Silvia. “Preocupa a Fox la inseguridad”. [http://www.eluniversal.com.mx], 13 de febrero de 2002.
- OTERO, Silvia. “Tiene GDF plan de seguridad:Ebrard”. [http://www.eluniversal.com.mx], 16 de febrero de 2002.
- OTERO, Silvia y Cuenca, Alberto. “Aumentaron 5 delitos con Godoy al frente de la SSP”. [http://www.eluniversal.com.mx], 13 de febrero de 2002.

- OTERO, Silvia y Grajeda, Ella. “Acusan a Garduño Yáñez de espionaje; no responde”. [<http://www.eluniversal.com.mx>], 14 de febrero de 2002.
- PÁRAMO, Arturo. “Admiten fallas con sistemas”, [<http://www.reforma.com>], 4 de agosto de 2001.
- PÁRAMO, Arturo. “Critica SCT a AMLO por reemplacamiento”, [<http://www.reforma.com>], 3 de mayo de 2002.
- PÁRAMO, Arturo. “Prevalecen fallas en reemplacamiento”, [<http://www.reforma.com>], 3 de agosto de 2001.
- PÁRAMO, Arturo. “Urgen acudir a reemplacar”, [<http://www.reforma.com>], 24 de junio de 2001.
- PAVÓN, Carolina. “Piden relevo en Setravi”, [<http://www.reforma.com>], 2 de mayo de 2002.
- PÉREZ Maldonado, Javier E. “Historia de la Ciudad de México” [<http://www.df.gob.mx/ciudad/historia/index.html>]
- “Personalidades – Marcelo Ebrard Casaubón”. [<http://www.esmas.com/noticierostelevisa/biografias/322085.html>], noviembre de 2005.
- “¿Quién es Marcelo Ebrard?”, [<http://www.marceloebrard.org/quienes.html>], noviembre de 2005.
- REDACCIÓN, “Ahorran voluntarios \$6.2 millones al DF”, [<http://www.reforma.com>], 28 de abril de 2002.

- REDACCIÓN, “Enfrenta López Obrador a SCT y Acción Nacional”, [http://www.reforma.com], 4 de mayo de 2002.
- REDACCIÓN, “Niegan en Registro alteración de datos”, [http://www.reforma.com], 22 de octubre de 2001.
- REDACCIÓN, “Regaña Fox a AMLO por relevo en Policía”, [http://www.reforma.com], 13 de febrero de 2002.
- REDACCIÓN, “Reanudarán hoy reemplacamiento”, [http://www.reforma.com], 1 de febrero de 2002.
- “Reunión entre Vicente Fox y Andrés Manuel López Obrador”. [http://www.presidencia.gob.mx/actividades/comunicados/?contenido=2566 &imprimir=true], 18 de febrero de 2002.
- REYES, Arturo. “Sí cumplo requisitos, afirma”, [http://www.reforma.com], 15 de febrero de 2002.
- REYES, Arturo y Herrera, Rolando. “Encargan la SSP al subsecretario”, [http://www.reforma.com], 14 de febrero de 2002.
- RODRÍGUEZ, Francisco. “Capturan por fraude a servidor”, [http://www.reforma.com], 18 de enero de 2002.
- RODRÍGUEZ, Francisco. “Culpan a un jurídico por delitos fiscales”, [http://www.reforma.com], 18 de enero de 2002.
- ROMANO, Luz. “Reclaman fallas y pago a Setravi”, [http://www.reforma.com], 9 de octubre de 2001.

- ROMANO, Luz y Hernández, Jesús Alberto. “Inicia reemplacamiento con desorden”, [<http://www.reforma.com>], 3 de julio de 2001.
- SALAS, Alejandro. “Respalda Canales molestia federal”, [<http://www.reforma.com>], 14 de febrero de 2002.
- SANTIAGO, Aníbal. “Festeja AMLO el éxito en entrega de láminas”, [<http://www.reforma.com>], 4 de mayo de 2002.
- “Santiago Creel Miranda - Curriculum” [<http://transicion.presidencia.gob.mx/santiagocreel.shtml>], noviembre de 2000.
- “Se informará al presidente de la República sobre la seguridad pública en el DF, en la reunión de hoy”. [<http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/conferenciasj.html?id=268566>], 18 de febrero de 2002.
- “SEDECO Titular”. [<http://www.sedeco.df.gob.mx/presentacion/titular.html>], febrero de 2006.
- “Titular”, [<http://www.setravi.df.gob.mx/estructura/index.html>], febrero de 2006.
- TEHERÁN, Jorge; et. al.. “Fox: urge a DF visión estratégica”. [<http://www.eluniversal.com.mx>], 18 de febrero de 2002.
- TORRE, Wilbert. “Apuesta Fox a la eficacia”. [<http://www.reforma.com>], 15 de febrero de 2002.

- TORRE, Wilbert. “Garduño según Segob”. [<http://www.reforma.com>], 15 de febrero de 2002.
- TORRE, Wilbert. “Interviene Fox en DF ante fallas de AMLO”. [<http://www.reforma.com>], 14 de febrero de 2002.
- “Total de Delitos 1993-2005”. [<http://www.pgjdf.gob.mx/estadisticas/totaldelitos.php>], enero de 2006.
- VELÁZQUEZ, Francisco. “Afina Setravi las entregas”. [<http://www.reforma.com>], 18 de abril de 2002.
- VELÁZQUEZ, Francisco. “Temen al plan urgente de placas”. [<http://www.reforma.com>], 20 de abril de 2002.
- VICENTEÑO, David. “Prevén problemas por designación compartido”. [<http://www.reforma.com>], 14 de febrero de 2002.
- ZAMORA, Ricardo. “Viene Ebrard sólo a apoyar”. [<http://www.reforma.com>], 14 de febrero de 2002.
- ZÁRATE, Arturo. “Fox y AMLO dirimen en 70 minutos diferencias”. [<http://www.eluniversal.com.mx>], 19 de febrero de 2002.