

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**GOBERNABILIDAD Y ADMINISTRACION; UN ANALISIS DEL DISTRITO  
FEDERAL, MEXICO.**

**TESIS PROFESIONAL**

**FERNANDO TORRES LAGARDE**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**GOBERNABILIDAD Y ADMINISTRACION; UN ANALISIS DEL DISTRITO  
FEDERAL, MEXICO.**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:**

**FERNANDO TORRES LAGARDE**

**ASESOR:**

**DR. SERGIO JAVIER JASSO VILLAZUL**

## Dedicatoria

A mi hermana,

A mi mama,

A mi papa y

A mi familia

## Agradecimientos

A la UNAM, a la Facultad de Contaduría y Administración por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente en ellas, así como a todos los profesores que contribuyeron con mi formación académica, profesional y personal.

Mi especial agradecimiento a mi tutor el Dr. Javier Jasso Villazul, por todo el esfuerzo, dedicación, empeño y tiempo puesto para que esta tesis pudiera existir, gracias por sus consejos, por tener tanta paciencia y tratar de dar un mejor resultado, por tanto tiempo invertido y haberme servido de guía.

Por haber formado parte del proyecto "Conocimiento y redes para la innovación tecnológica en los servicios", IN308106-2, en el marco del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) apoyado por la Dirección General de Apoyo al Personal Académico-UNAM, y coordinado por los Drs. Javier Jasso Villazul y Leonel Corona Treviño.

Finalmente, al Programa de Apoyo a Proyectos para la Innovación y Mejoramiento de la Enseñanza, (PAPIME), en el proyecto "Programa de apoyo a la docencia con base en la investigación en Contaduría y Administración", PE305507, coordinado por el Dr. Javier Jasso Villazul.

<b>Capítulo 1. Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 2. La Gobernabilidad y la Administración</b> .....	6
<b>Capítulo 3. La Gobernabilidad en el Distrito Federal</b> .....	29
<b>Capítulo 4. Una Propuesta de Manejo de la Gobernabilidad</b> .....	49
<b>Capítulo 5. Conclusiones</b> .....	61
Bibliografía .....	64
Anexos .....	71
<b>A. Principios de Administración Universalmente Aceptados</b> .....	<b>71</b>
<b>B. Enfoques de la Administración</b> .....	<b>73</b>
<b>C. Casos de la Teoría de Juegos</b> .....	<b>75</b>
<b>D. Encuesta de Gobernabilidad aplicada en la Delegación de Xochimilco</b> .....	<b>76</b>

Índice Desglosado	Página
Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos .....	iv
Índice Sintético .....	v
Índice Desglosado .....	vi
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras .....	ix
<b>Capítulo 1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del Problema .....	1
1.2 Objetivos .....	3
1.3 Preguntas de Investigación .....	3
1.4 Justificación .....	4
1.5 Estructura del Trabajo .....	4
<b>Capítulo 2. La Gobernabilidad y la Administración .....</b>	<b>6</b>
2.1 Administración y sus Enfoques.....	6
2.2. La Teoría de la Agencia y la Administración.....	6
2.2.1. Enfoques de la Teoría de la Agencia .....	8
2.2.2. Origen de la relación de la agencia .....	8
2.2.3. La relación entre el principal y el agente .....	9
2.2.4. Mecanismos de gobernabilidad de la Teoría de la Agencia .....	12
2.2.5. Ideas generales de la Teoría de la Agencia .....	14
2.2.6. Importancia de los contratos en la Teoría de la Agencia .....	16
2.3. Racionalidad y Administración .....	18
2.3.1. Definición de Racionalidad .....	18
2.3.2. Tipos de Racionalidad.....	20
2.3.3. Factores que influyen en la Racionalidad.....	22
2.3.4. Teoría de Juegos.....	24
2.3.5. Tipos Juegos .....	24
2.3.6. Equilibrio Nash .....	25

	Página
2.3.7. Síntesis de Racionalidad .....	26
<b>Capítulo 3. La Gobernabilidad en el Distrito Federal .....</b>	<b>29</b>
3.1. Tipo de Investigación.....	29
3.2. Gobernabilidad y Marco Legal .....	29
3.2.1. Leyes Federales en México .....	29
3.2.2. Leyes Estatales en el Distrito Federal.....	32
3.2.3. Una revisión comparativa de los marcos legales federales y locales.....	35
3.3. Selección de la Muestra .....	36
3.3.1. Unidad de Análisis .....	36
3.3.2. Determinación el Universo.....	36
3.3.3. Determinación de la Muestra .....	36
3.4. Instrumentos y Método de Medición y Recolección de Datos .....	38
3.5. Resultados del Estudio .....	38
3.5.1. Participación y Responsabilidad.....	39
3.5.2. Estabilidad Política .....	40
3.5.3. Efectividad Gubernamental .....	41
3.5.4. Calidad Regulatoria .....	42
3.5.5. Estado de Derecho .....	43
3.5.6. Control de Corrupción.....	44
3.5.7. Promedio de Gobernabilidad .....	46
3.6. Síntesis de Resultados.....	47
<b>Capítulo 4. Una Propuesta de Manejo de la Gobernabilidad .....</b>	<b>49</b>
4.1. Formas de Organización y Modelo de Organización.....	49
4.2. División de Trabajo.....	53
4.3. Ambiente General .....	54
4.4. Ambiente Local.....	54
4.5. Utilidad para el Principal .....	55
4.6. Sistemas de Información .....	55
4.7. Tecnología Disponible .....	55
4.8. Competencia .....	55

	Página
4.9. Definición del Sistema de Franquicias.....	55
4.10. Tipos de Franquicias.....	57
4.11. Estrategia de Franquicia.....	57
4.12. Factores que Determinan la Estrategia de Franquicias.....	57
4.13. Ideas Generales del Sistemas de Franquicias.....	59
<b>Capítulo 5. Conclusiones .....</b>	<b>61</b>
5.1. Recapitulación .....	61
5.2. Conclusiones.....	62
Bibliografía .....	64
Anexos.....	71
<b>A. Principios de Administración Universalmente Aceptados.....</b>	<b>71</b>
<b>B. Enfoques de la Administración .....</b>	<b>73</b>
<b>C. Casos de la Teoría de Juegos.....</b>	<b>75</b>
<b>D. Encuesta de Gobernabilidad aplicada en la Delegación de Xochimilco .....</b>	<b>76</b>

Tabla 2.1: Derechos y Obligaciones del Principal y del Agente.....	7
Tabla 2.2: Efectos de los Problemas de la Relación de la Agencia.....	11
Tabla 2.3: Factores que Influyen en la Racionalidad.....	23
Tabla 3.1: Marco Legal de México y la Delegación de Xochimilco.....	36
Tabla 3.2: Indicadores de la Gobernabilidad.....	38
Tabla 3.3: Indicadores de México y la Delegación de Xochimilco.....	48
Tabla 4.1: Factores que Determinan la Estrategia de Franquicias.....	58

## Índice de Gráficas

Gráfica 3.2: Estabilidad Política de México y Xochimilco de 1998 a 2008.....	40
Gráfica 3.3: Efectividad Gubernamental de México y Xochimilco de 1998 a 2008.....	42
Gráfica 3.4: Calidad Regulatoria de México y Xochimilco de 1998 a 2008.....	43
Gráfica 3.5: Estado de Derecho en México y Xochimilco de 1998 a 2008.....	44
Gráfica 3.6: Control de Corrupción de México y Xochimilco de 1998 a 2008.....	45

## Índice de Figuras

Figura 4.1: Forma de Organización de Primer Nivel.....	49
Figura 4.2: Forma de Organización de Segundo Nivel.....	50
Figura 4.3: Forma de Organización de Tercer Nivel.....	50
Figura 4.4: Forma de Organización de Cuarto Nivel.....	51
Figura 4.5: Forma de Organización de Quinto Nivel.....	52
Figura 4.6: Forma de Organización de Sexto Nivel.....	53

## Resumen

La gobernabilidad es la capacidad de gobernar de hecho, y de que las decisiones de la autoridad política sean acatadas. Toda relación de dominación está basada en la creencia de que el mandato de las autoridades debe ser respetado y obedecido, porque de alguna manera es legítimo. La dominación es llevada a cabo y mantenida por la fuerza y la violencia, pero estas resultarían insuficientes e ineficientes si no existe un componente de legitimidad y de aceptación. Si estos últimos factores no se dan, resulta imposible aplicar la fuerza de manera constante y sobre todos los dominados, pues la dominación se haría inestable (Pérez Naufel, 2003).

En este trabajo analizamos un modelo de organización pública: La Delegación de Xochimilco, en el Distrito Federal. Se pretende dar cuenta de la importancia que tiene el modelo de organización, y de su correspondiente retribución del agente, en la generación y obtención de gobernabilidad de esa Delegación Política. Para ello, efectuamos una exploración inicial basada en el estudio del marco legal de México, en donde se especifican las remuneraciones de los agentes. Posteriormente se utiliza la información basada en el estudio del Banco Mundial denominado "*Governance Matters VI*" y se procede a la realización de una encuesta directa realizada en la Delegación de Xochimilco, donde se realiza una medición a nivel nacional y local de la gobernabilidad, otorgando una calificación. Lo anterior, con la finalidad de conocer el nivel de gobernabilidad.

La principal conclusión a la que se pretende llegar es que los niveles de gobernabilidad en México, y en particular en la Delegación de Xochimilco son bajos, especialmente el indicador del control de corrupción. Esto debido principalmente a las dificultades para asegurar un manejo adecuado de la gobernabilidad.

## Capítulo 1. Introducción

El proceso histórico mediante el cual la gobernabilidad ha sido estudiada profundamente desde su creación y su mantenimiento en varios escenarios económicos, políticos y sociales, ha permitido su evolución y desarrollo. Durante los últimos años, se han realizado una gran cantidad de estudios e investigaciones sobre los problemas que enfrentan las organizaciones públicas y privadas en la existencia de la gobernabilidad, la mayoría de los cuales se refieren a problemáticas específicas como la medición de la misma, los factores políticos, la democracia, la transparencia y otras más.

Son pocos aún los estudios sobre la gobernabilidad de las organizaciones desde una perspectiva que considere los factores administrativos como modelos organizacionales y las necesidades económicas humanas, en las cuales, a la par que se resuelven problemas, se generan los fundamentos básicos para la gobernabilidad. Sin embargo, en muchas ocasiones esto último no ocurre, pues el proceso se ve interrumpido definitivamente o sufre retrocesos que hay que revertir debido a la impresión de la diferencia de campos del conocimiento entre las dos ciencias: la política y la administrativa.

La creación y el mantenimiento de la gobernabilidad en las organizaciones está relacionado no solo con el uso de teorías políticas, sino con el análisis administrativo de modelos organizacionales que satisfacen las necesidades más profundas del hombre que se van acumulando durante la operación productiva y gestión diaria. En particular, las organizaciones públicas que gozan de condiciones monopólicas sufren de fuerzas adversas, derivadas de las condiciones del contexto político y público en que se desenvuelven, así como de las propias limitaciones internas en cuanto a los recursos materiales y humanos a que pueden acceder, movilizar y desplegar.

### 1.1 Planteamiento del Problema

A lo largo de la historia, todos los países, todas las comunidades, en todas las épocas y en todas las organizaciones, las sociedades y los dirigentes han gozado o sufrido por la existencia o ausencia de la gobernabilidad. Esta gobernabilidad es el equilibrio entre gobernantes y gobernados, siendo este equilibrio el que determina el éxito o fracaso de las civilizaciones, estados u organizaciones públicas o privadas.

En el actual mundo globalizado, la tendencia a una sociedad humana con altos niveles de gobernabilidad es cada vez menos probable, convirtiéndose en una característica de algunos países que por alguna razón desconocida cuentan con ella, mientras otros países carecen de ésta, a pesar de esfuerzos multilaterales, acuerdos internacionales, reformas legales y otros.

Uno de los escenarios donde la carencia de gobernabilidad se ve reflejada es en la República Mexicana, ya que según los estudios del Banco Mundial, la gobernabilidad a nivel nacional alcanza

calificaciones máximas de 5 en las mediciones más optimistas, siendo un País caracterizado por la corrupción, inestabilidad política, violencia e injusticia, entre otros.

En este contexto, es posible, detectar que las condiciones locales son peores que las nacionales, ya que es en el ámbito local (municipal y delegacional) donde se experimentan las problemáticas sociales de primera mano, y al mismo tiempo son la base para la organización gubernamental. Es decir, todo lo que suceda en el ámbito local se verá reflejado a nivel nacional.

Es en estos ámbitos locales donde se experimentan calificaciones de gobernabilidad más bajas que a nivel nacional. Cabe preguntarnos entonces que factores son los que determinan la creación y mantenimiento de gobernabilidad en el ámbito local, en específico la Delegación de Xochimilco.

La identificación de los factores que determinan la creación y mantenimiento de gobernabilidad podrá desencadenar nuevas políticas gubernamentales respecto a cambios en el modelo de organización de Xochimilco

Actualmente, la gobernabilidad es medida por diferentes organismos y/o instituciones a nivel mundial, uno de ellos es el Banco Mundial (Kauffmann y Kraay y Mástruzzi 2007), quien realiza un estudio cada 2 años a más de 200 países alrededor del mundo para determinar los niveles de gobernabilidad en esos países.

Para la medición de esta gobernabilidad se toman en cuenta diferentes elementos, en el caso del Banco Mundial, lo elementos son:

- Participación y Responsabilidad (*Voice and Accountability*)
- Estabilidad Política (*Political Inestability*)
- Efectividad Gubernamental (*Government Effectiveness*)
- Calidad Regulatoria (*Regulatory Quality*)
- Estado de Derecho (*Rule of Law*)
- Control de Corrupción (*Control of Corruption*)

Dentro del estudio realizado por el Banco Mundial, se realiza la importancia que tiene la gobernabilidad para el caso concreto de los países, donde menciona que la gobernabilidad es vista como la llave para el desarrollo económico y la inversión de capitales en esos países, así como la existencia de una fuerte relación positiva entre la gobernabilidad y el ingreso per cápita.

La gobernabilidad es “la capacidad de gobernar de hecho y de que las decisiones de la autoridad política sean acatadas. O lo que es lo mismo, que exista una relación de dominación y mientras esta perdure. Como sostenía Weber, toda relación de dominación, está basada en la creencia de que el mandato de las autoridades debe ser acatado porque de alguna manera es legítimo. La dominación es llevada a cabo y mantenida por la fuerza y la violencia, pero estas no bastan sino que debe haber un componente de legitimidad, de aceptación. Si esto no sucede, resulta imposible aplicar la fuerza de manera constante y sobre todos los dominados, pues la dominación se haría inestable.” (Pérez Naufel 2003)

Así que gobernabilidad es la capacidad de ser obedecido por el camino de la legitimidad y la aceptación para poder aplicar fuerza de manera constante y estable. Suponiendo que la aceptación de un mandato es la identificación de ese mandato como propio, por lo tanto este mandato no solo se obedece, sino que también se realiza con la misma calidad, esfuerzo y dedicación como si fuera un mandato propio

## 1.2 Objetivos

En este trabajo se analiza la importancia de los diferentes factores administrativos que crean y mantienen la gobernabilidad, introduciendo hasta donde los datos disponibles lo permitan, una perspectiva evolutiva. La base para hacerlo es el estudio sobre gobernabilidad realizado por el banco mundial, la cual proporciona información representativa a escala mundial sobre los niveles nacionales de gobernabilidad en México. Así mismo, una encuesta directa de realización propia, la cual proporciona información representativa a escala local sobre los niveles delegacionales de gobernabilidad en Xochimilco. Se destacan las características de los modelos organizacionales comprendidos en el estudio de los diferentes marcos legales.

El objetivo general es identificar los factores que determinan la creación y mantenimiento de la gobernabilidad en el ámbito local, en particular de la Delegación de Xochimilco, caracterizando el modelo de organización y la calidad de la gobernabilidad.

Los objetivos específicos son:

- Conocer la calidad de la gobernabilidad en el ámbito nacional y en el nacional
- Identificar cuáles son los factores que determinan la creación y el mantenimiento de la gobernabilidad
- Evaluar los efectos que tienen los modelos de organización en la gobernabilidad
- Analizar las igualdades o diferencias entre el ámbito nacional y local de Xochimilco en el diseño de los modelos de organización respectivos

## 1.3 Preguntas de Investigación

La pregunta de investigación es ¿cuáles son los factores que determinan la creación y el mantenimiento de gobernabilidad en la Delegación de Xochimilco y como estos factores incrementan y disminuyen esta gobernabilidad?

## 1.4 Justificación

Las Delegaciones Políticas, dentro del Distrito Federal, y los municipios de los estados del interior de la República Mexicana se han caracterizado, casi siempre, por ser de las entidades menos productivas dentro de las ineficientes organizaciones públicas en México. Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (INEGI), dichas entidades registran un crecimiento promedio anual de tan solo el 3%<sup>1</sup>, a diferencia del hasta 50% de crecimiento anual que se alcanza en una organización que opera bajo el sistema de franquicia<sup>2</sup>. Se tiene la idea de que la utilización de un mecanismo de gobernabilidad adecuado, como pudiera ser el sistema de la franquicia, pudiera tener efectos favorables para el Municipio o la Delegación, dentro de los cuales se pueden mencionar:

- Se dotará a las delegaciones de un sistema de remuneración adecuado al jefe delegacional, que le permitirá asignar los recursos económicos en función de las necesidades reales y objetivos fijados para la unidad a la que se le elabora su presupuesto operacional, disminuyendo así el problema del manejo irracional de los recursos económicos.
- Los resultados económicos y financieros de las delegaciones deberán mejorar como consecuencia directa de un incremento en el nivel de remuneración económica que motive al jefe delegacional a actuar con mayor honestidad y a la vez incrementar los niveles de eficiencia de la organización.
- Se mejorará la gestión pública y financiera porque la remuneración del jefe delegacional estará directamente relacionada con el desempeño personal y de la misma delegación. Es decir, entre mejor le vaya a la delegación, más ganará el jefe delegacional. De esta forma aumentara la rentabilidad de la delegación, consiguiendo la acumulación de capital.

## 1.5 Estructura del Trabajo

El trabajo se divide en seis capítulos. En el primero se plantea la problemática a resolver, las preguntas y los objetivos que este trabajo busca alcanzar. En el segundo se da una breve visión de la teoría económica y administrativa, basada fundamentalmente en cinco teorías: teoría de la racionalidad, teoría de juegos, equilibrio Nash, teoría de la agencia y franquicias. En el tercer capítulo, se analizan las características de los marcos legales a nivel nacional y local en Xochimilco por medio de la comparación de algunos conceptos. En el cuarto capítulo se plantea la metodología a utilizar, así como la muestra y los resultados de la investigación. En el quinto capítulo se presenta una integración de las teorías utilizadas para presentar una propuesta de

---

<sup>1</sup> <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/acerca/inegi324.asp?c=324>

<sup>2</sup> Gallástegui 2002.

modelo organizacional acorde con las necesidades organizacionales de la Delegación de Xochimilco. Por último, en el quinto capítulo se proporcionan un conjunto de conclusiones y de propuestas para extender esta investigación

## Capítulo 2. La Gobernabilidad y la Administración

### 2.1 Administración y sus Enfoques

En términos generales, la administración es la ciencia que estudia las actividades de una organización, su planeamiento, su organización, la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que ocurren dentro de una organización.

La Teoría de la Organización es la ciencia que estudia las organizaciones en general, y establece que el mundo es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las organizaciones están compuestas por recursos humanos y no-humanos y todas las organizaciones realizan actividades encaminadas a la producción de un bien.

La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, sin preocuparse de si su aplicación se lleva a cabo en las organizaciones lucrativas o no lucrativas. La TGA trata del estudio de la administración de las organizaciones.

Es decir que la administración estudia todas las actividades de todas las organizaciones.

Todo esto se explica ya que el hombre, debido a sus debilidades físicas, biológicas y psíquicas, tiene necesidad de cooperar con otros hombres para que, en conjunto, alcancen los objetivos sean estos industriales, comerciales, militares, religiosos, caritativos, educacionales o de cualquier otra índole. La coordinación del esfuerzo humano se vuelve un problema esencialmente administrativo dondequiera que se dé la cooperación de individuos, en el sentido de alcanzar uno o más objetivos comunes, a fin de que se vuelva organizada y formal.

Pero las actividades de las organizaciones no son lo único que estudia la administración, sino que también se encarga del estudio en la forma de realizarlas.

La teoría de la agencia analiza el contrato donde una o más personas (el principal) utilizan a otra persona (el agente) para desempeñar algún servicio en su beneficio, que involucra la delegación al agente de autoridad en la toma de decisiones. Si ambas partes son maximizadores de utilidades, hay buena razón para creer que el agente no siempre actuará en beneficio del principal. El problema es encontrar un mecanismo que induzca al agente a comportarse como si estuviera maximizando el bienestar (*welfare*) del principal (Jensen y Meckling 1976)

### 2.2. La Teoría de la Agencia y la Administración

La relación de la agencia es una de las más antiguas y comunes formas de interacción social. Existe en todas las organizaciones, en todos los esfuerzos cooperativos y en todos los niveles administrativos. La relación de la agencia surge entre dos o más partes cuando una de ellas, designada *el agente*, actúa por, en nombre de, o representando a otro, designado *el principal*, en

cuestión de toma de decisiones. Los Ejemplos de la Teoría de la Agencia son universales: todos los arreglos contractuales entre patrón y empleado, el estado y el ciudadano son ejemplos de la Teoría de la Agencia (Ross 1973).

La compañía es visualizada como un conjunto de contratos entre factores de producción, siendo que cada factor es propiedad de alguien, y es motivado por sus propios interés, como un equipo donde sus miembros son racionales pero están conscientes de que sus destinos dependen hasta cierto punto, de la supervivencia del equipo, en competencia con otros equipos. La compañía o la organización es solo un conjunto de contratos donde los insumos son fusionados (joined) para crear productos, y la forma en que las utilidades de esos productos son distribuidos entre los participantes (Fama 1980).

La Teoría de la Agencia, como tal, tuvo sus inicios desde Adam Smith, pero ha tenido un auge durante los últimos 50 años y en particular en los años 70's. Existe gran variedad de literatura y un gran número de autores, y cada uno investiga una parte en particular de todo el universo de la Teoría de la Agencia. Para este trabajo trataremos de dar una idea generalizada, tomando las ideas de cada uno de estos autores (Jensen & Meckling 1976).

Por Teoría de la Agencia entendemos que hay una relación entre dos partes, y cada una de estas tiene derechos y obligaciones como lo podemos observar en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1. Derechos y Obligaciones del Principal y del Agente

<b>Principal</b>	<b>Agente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Controla al agente</li> <li>○ Da el consentimiento para que el agente actúe</li> <li>○ Guía acciones</li> <li>○ No puede monitorear las actividades del agente (en la mayoría de los casos) pero si puede observar los resultados de sus acciones (variaciones en las ganancias en la mayoría de los casos)</li> <li>○ Disfruta del resultado de la actividad del agente</li> <li>○ Recibe esfuerzo por parte del agente a cambio de una utilidad</li> <li>○ Los objetivos del agente no son los mismos que los del principal</li> <li>○ Delega la selección de una acción</li> <li>○ Ofrecer la mayor utilidad en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trabaja en beneficio del principal</li> <li>○ Trabaja en representación del principal</li> <li>○ Ofrece su esfuerzo</li> <li>○ Modifica, perjudica o beneficia, la situación del principal con sus actos</li> <li>○ Suministrar servicios</li> <li>○ La utilidad del agente depende de sus acciones y de las remuneraciones del principal</li> <li>○ Recibe una utilidad por parte del principal a cambio de su esfuerzo</li> <li>○ Los objetivos del principal no son los mismos</li> <li>○ Realiza las acciones</li> <li>○ Afecta la utilidad del principal</li> <li>○ Desempeña el trabajo</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 2.2.1. Enfoques de la Teoría de la Agencia

Existen dos enfoques sobre la filosofía de la Teoría de la Agencia, la primera se llama “teoría del principal-agente” donde se utilizan modelos matemáticos, y la segunda donde se utilizan modelos descriptivos (Jensen 1983; Eisenhardt 1989)

- Enfoque Positivista de la Agencia: identifica situaciones en las que el principal y el agente se enfrentarán, para posteriormente describir mecanismos de gobernabilidad que limiten el comportamiento del agente y solucionen el problema de la agencia. Esta corriente es menos matemática y generalmente aplicada a grandes corporaciones. Es empírica y no matemática.
- Enfoque de Investigación del Principal-Agente: teoría formal que involucra específicos supuestos que son seguidos por una deducción lógica y pruebas matemáticas. Contrariamente a la anterior, ésta es Matemática y no empírica.

### 2.2.2. Origen de la relación de la agencia

Para comprender mejor el tema del que hablamos, es necesario entender que los sistemas económicos trabajan por si mismos. Todas las actividades están reguladas y controladas por mecanismos automáticos, es decir, la demanda controla la oferta; el consumo a la producción; todos los procesos son elásticos y dan respuestas; todos los sistemas son controlados por el mecanismo de precio. Esto no quiere decir que no llevemos a cabo la planeación. La diferenciación del trabajo es controlada por el precio, así como la producción de nuevos bienes es controlada por el precio (Coase 1937).

La razón principal para el establecimiento de empresas o compañías, es la de disminuir los costos que son establecidos por el mecanismo de precios, pero el empresario organiza y dirige las operaciones. La compañía crece en tamaño conforme crecen las operaciones y transacciones, así como disminuye el tamaño de la compañía, conforme disminuyen las transacciones y operaciones (Coase 1937).

La organización que sobrevive en una actividad productiva, es aquella que proporciona el producto demandado a los clientes, al menor precio, cubriendo sus costos. La pregunta es: ¿Cómo sobreviven las organizaciones cuando importantes decisiones son tomadas por agentes que no comparten sustancialmente el bienestar o utilidades de sus decisiones? La respuesta se logra separando dos tipos de actividades: 1) las decisiones de control (ratificación y monitoreo) y 2) las decisiones de dirección (iniciación e implementación de actividades) (Fama & Jensen 1983).

La pregunta que surge es ¿Si una compañía reduce los costos, por qué no toda la producción de todos los bienes son realizados por una sola gran compañía?, la respuesta es porque llega un

momento en donde los costos de producción internamente se igualan a los de comprar el bien a otra firma, es decir llevados a cabo por combinación e integración (Coase 1937).

- Mecanismo de precio (costos relativos)
- División de labores (delegación)
- Conocimiento especializado
- Limitaciones físicas, sociales o temporales
- Economías de escala
- Protección ante el riesgo
- Información asimétrica
- Limitantes presupuestales

### 2.2.3. La relación entre el principal y el agente

Peligro Moral (*Moral Hazard*) (Arrow 1963; Pauly 1968; Holmstrom 1979; Eisenhardt 1989; Mirrlees 1999)

- Son las acciones inobservables del agente que tienen consecuencias negativas para el principal (conocer que actos realiza el agente)
- Forma de minimizarla: supervisión, monitoreo, deducibles, acciones o situaciones repetitivas, compartiendo riesgos

Selección Adversa (*Adverse Selection*) (Arrow 1963; Wilson 1979; Eisenhardt 1989)

- Son los conocimientos exclusivos del agente que el aplicar o no tiene consecuencias negativas para el principal (conocer si los actos se realizan con calidad), no se puede verificar si las acciones fueron correctas o no
- Forma de minimizarla: entrenamiento, licencias, re-certificaciones, *embedding*, rígidos sistemas de admisión, calificaciones por terceros, intermediarios, *screening*, *signalling*

*Free Riding* (con varios agentes) (Holmstrom 1982; Albanese y Van Fleet 1985; Siqueira 2001)

- Es la situación cuando un miembro de un grupo no contribuye proporcionalmente con los costos de proveer un beneficio común, pero sí disfruta de este beneficio (notabilidad, perceptibilidad y parte del bien)
- Forma de minimizarla: instrumentos coercitivos (políticas, procedimientos, controles, expulsiones y amenazas) y motivantes, torneos de rango, información

estadística como monitoreo, relacionando el resultado de cada agente a su propio esfuerzo

Doble Peligro Moral (*Doble Moral Hazard*) (Gupta y Romano 1998)

- Es cuando las dos partes (principal y agente) realizan actividades que no pueden ser observadas por la otra parte, y esas actividades perjudican la condición de cada uno de ellos)
- Forma de minimizarla: cuando existen dos o más agentes, y el desempeño de ellos es bajo, se considera que dicha situación es culpa del principal y se le penalizará. Si el desempeño de un agente es alto y el desempeño del otro agente es bajo, en este caso la culpa es del agente de desempeño bajo y debe ser penalizado. De esta forma la solución es "*first best*" penalizando más no incentivando y se acerca al equilibrio Nash cuando las penas las recolecta un tercero para evitar coaliciones.

Los efectos de estos problemas son abordados por varios autores (Jensen y Meckling 1976, Shavell 1979, Clapham y Schwenk 1991, Malkov 1992, Jensen 2005, Kang y Kumar y Lee 2006). Estos efectos se pueden observar en la tabla 2.2.

Tabla 2.2: Efectos de los Problemas de la Relación de la Agencia

Perjudicado	Efecto
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inflar precios de las acciones cuando no los justificas las actividades de la organización</li> <li>○ Simular un incremento en las ganancias para aparentar que se alcanzaron los objetivos, lo que genera una bola de nieve que termina por quebrar a la organización y dar acciones u opciones a los agentes es como echar gasolina al fuego ya que estos ganar al simular el incremento porque las pueden vender y ganar más (Jensen 2005)</li> <li>○ Amenaza de <i>takeovers</i></li> <li>○ Liquidaciones</li> <li>○ Sub-inversión o súper- inversión: sub-inversión cuando la utilidad del agente está de por medio y súper-inversión cuando la utilidad del agente no está de por medio, compras, <i>takeovers</i>, liquidaciones. La solución es compartir el riesgo</li> <li>○ Deuda</li> <li>○ Sinergias</li> <li>○ Quiebra</li> <li>○ Boicots</li> <li>○ Sindicatos</li> <li>○ Burocracia</li> <li>○ Utilización innecesaria de recursos</li> </ul>
Persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oportunismo (mentir, engañar, corromper, etc.)</li> <li>○ Comportamiento discrecional</li> <li>○ Encogerse (<i>shrinking</i>)</li> <li>○ Ante el riesgo el agente prefiere una acción menos costosa pero con una menor probabilidad de un buen resultado</li> <li>○ Colisiones entre agentes</li> <li>○ Auto-complacencia (<i>self-serving</i>): falsa percepción de las situaciones actuales de la organización, cuando la organización tiene un buen desempeño, los agentes atribuyen las causas a sus buenas acciones, cuando la organización tiene un mal desempeño, los agentes atribuyen las causas a factores externos</li> <li>○ Manipulación del desempeño</li> <li>○ Corrupción</li> <li>○ Negligencia: cuando los agentes conocen las consecuencias de sus actos, pero solo se puede determinar si hay negligencia si el principal tiene la información al respecto de las acciones del agente</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

#### 2.2.4. Mecanismos de gobernabilidad de la Teoría de la Agencia

Son instrumentos o herramientas utilizadas por el principal para controlar el comportamiento del agente. Estos pueden ser:

- Monetarios / Económicos (Fama y Jensen 1983; Eisenhardt 1989; Acache - Beauvallet 2006; Christen y Isher y Soberman 2006)
  - Por su esfuerzo o fijos (salarios), como medir el esfuerzo, a veces no se puede. Que el agente se esfuerce por las actividades deseadas y no por otras. El esfuerzo se enfoca a generar utilidad
  - Por su desempeño, paquetes de remuneración, comisiones, bonos, planes de compensación)
  - Por el desempeño en la organización (reparto de utilidades)
  - Integrarlo a la organización, acciones, opciones, planes de incentivos a largo plazo
  
- Institucionales / Sociológicos (Jensen y Meckling 1976; Fama 1980; Garella 1989; Berkowitz y Kotowitz 1993; Holmstrom 1999; Mookherjee y Reichelstein 2001; Padilla 2002; Jensen 2005; Lin 2005; Marnet 2005)
  - Junta de Directores, referees profesionales como mecanismo de control, la alta administración de la compañía, son quienes seleccionan a los directores, estructuran las compensaciones, las compensaciones, los contratos. Es vital que la junta de directores sea independiente
  - Auditores Externos, siendo neutral e independiente, sirven para evaluar los procedimientos contables de la organización, de la misma manera, proveen una opinión del verdadero estado financiero de la organización
  - Promociones jerárquicas (*first best solution*), torneos cuyos premios son promociones, no consume recursos económicos al no tener que dar premio monetarios, lo cual puede generar inestabilidad financiera. Facilita la comunicación, no son tan costosas como las promociones económicas. Establecimiento de estratos jerárquicos independientes facilita la identificación de la responsabilidad de las acciones de los agentes
  - Planes de vida dentro de la organización, los agentes tendrán darán un mayor esfuerzo cuando tienen planes a largo plazo dentro de la organización
  - Redes sociales, proveen información valiosa a los usuarios. Cuando tomas decisiones, las personas no están solas ni aisladas del resto del mundo, las personas interactúan, se comunican, comparten información y se dan consejos.
  - Intermediario, es una persona que actúa como un empresario especializado en proveer información que generalmente es demasiado costosa adquirir por parte del consumidor. Esto ayuda a proteger a la persona
  - Otros como sistemas de control, sistemas de información, opiniones de los clientes y proveedores, dinámicas de grupo, periodos a prueba, arreglos estructurales y supervisores

- Mercado (Fama 1980; Holmstrom 1982; Basov 2003)
  - Competencia ente las organizaciones
  - Competencia interna entre los agentes (buena y mala)
  - Oferta externa de agentes
  - Estadísticas
  - Innovación, creación e invención
  
- Otros (Jensen y Meckling 1976; Lambert 1983; Eisenhardt 1984, 1989; Mirrlees 1997, 1999; Dowd 1999; Holmstrom 1999; Padilla 2002; Devers y Holcomb Cannella 2006)
  - Regulaciones gubernamentales: Estándares de calidad, leyes laborales, blindajes, leyes de protección financiera, regulaciones de capital
  - Sistemas económicos de derechos de propiedad: (socialista o comunista o capitalista). Sistemas legales, regulaciones gubernamentales. En el sistema socialista los medios de producción le pertenecen al Estado, de esta forma no existe la competencia en el mercado por los productos ni por el control administrativo
  - Varios más como: estándares de calidad, Programabilidad de las tareas, Penalizaciones, Modelos dinámicos lineales (modificaciones a los contratos conforme se avanza en la relación), Tecnología, Restricciones presupuestarias, Regateo, Inercia, Habilidad, Despidos, *Embeddness*, Negociaciones, Carrera a futuro
  - Largo de la relación: Relaciones de multi-periodo, situación donde periodos de tiempo individuales se repiten finita o infinitamente. Al ofrecer un contrato a largo plazo, el agente acepta cuando la estrategia es viable. La compensación del agente depende del desempeño en el periodo actual así como de los anteriores, de esta forma se disipan algunas dudas acerca de las acciones del agente. El agente se puede volver más hábil en sus funciones conforme pasa el tiempo. Cuando una situación se repite con el tiempo, los efectos de la incertidumbre se reducen, y el comportamiento disfuncional es revelado. Entre más periodos exista, más problemas serán minimizados, ya que cada periodo aporta nueva información de la habilidad y el desempeño del agente

Al ofrecer un contrato a largo plazo, el agente se compromete a desarrollar y aceptar estrategias viables. Estos contratos a largo plazo aseguran que los agentes permanecerán en la organización por un número determinado. El principal utiliza los periodos repetidos para disminuir la incertidumbre. El agente se vuelve más hábil conforme pasa el tiempo, es más fácil identificar el comportamiento inadecuado. Entre más periodos existan, menos problemas de incentivos.

El tiempo tiene un impacto benéfico en reducir los costos porque permite una serie de observaciones más larga y como consecuencia, disminuye el comportamiento inobservable

El tiempo permite periodos de observaciones mayores y de esta forma ayuda a identificar el comportamiento no inobservable. Incentivos a largo plazo alinean los intereses del principal y del agente, tanto objetivos como riesgo

#### 2.2.5. Ideas generales de la Teoría de la Agencia

La responsabilidad civil ante terceros, donde el principal es responsable solo sobre los actos que son controlados por el (Shapiro 2005)

Trabajar con calidad y cantidad, la solución es pagar al agente por esfuerzo y por resultados (Grossman y Hart 1983)

Es conveniente utilizar contratos basados en el comportamiento remunerados por sueldos fijos (salarios) cuando se conoce la actividad del agente y es conveniente utilizar contratos basados en los resultados obtenidos del comportamiento del agente remunerado por sueldos variables (comisiones o reparto de utilidad), cuando se desconoce la actividad del agente. Cuando no sabe puede o invertir en sistemas de información o dar otro tipo de incentivos como comisiones. El riesgo de depender de los resultados (afectados por factores internos y externos) debe de ser asumido por el principal y el agente (Eisenhardt 1988)

Cuando el principal no tiene información del esfuerzo del agente, los pagos son sobre resultados. Por el contrario, cuando el principal tiene información del esfuerzo, los pagos se realizan sobre el resultado y el esfuerzo (Shavell 1979)

Separar propiedad y control. Dentro del proceso de decisión existen 4 principales etapas,

- iniciación, generación de las propuestas,
- ratificación, decidir si la iniciación será llevada a cabo,
- implementación, ejecución de la decisión ratificada y,
- monitoreo, medir el desempeño de la decisión y la implementación de incentivos.

Separar las decisiones administrativas (1 y 3) de las decisiones de control (2 y 4). Esto disminuye los costos de la agencia (Fama 1980; Fama y Jensen 1983a, 1983b)

Una compensación eficiente puede ser la de torneos de promociones, donde funcionan como motivantes sin generar costos financieros (*first best*) (Berkowitz y Kotowitz 1993). Los incentivos a largo plazo alinean los objetivos a largo plazo tanto del agente, como del principal, y ambos trabajarán arduamente por considerar que su capital está en riesgo. El bienestar de ambos está de por medio (Devers y Holcomb y Holmes y Cannella Jr 2006)

Existen dos tipos de problemas de agencia, los universales y los contingentes. Los contingentes son los factores que surgen de los sistemas de gobierno que existen, como los derechos de propiedad, leyes, estándares, etc. La intervención gubernamental se da cuando el mercado falla (Padilla 2002)

El objetivo del control es proporcionar medidas y recompensas para que los individuos, siendo racionales, persigan los intereses comunes también (Eisenhardt 1985)

Compartir el riesgo. Las organizaciones son vistas como instrumentos para compartir riesgos y actividades (Eisenhardt 1985)

Cuando los contratos están basados en resultados, es más probable que el agente se comporte de acuerdo a los intereses del principal. Cuando el principal tiene información acerca su propio comportamiento, es más probable que el agente se comporte de acuerdo a los intereses del principal. Cuando existen buenos sistemas de información, es mejor trabajar bajo un contrato por comportamiento del agente. Cuando los sistemas de información son costosos, es mejor operar bajo un contrato por resultados del agente. Si resulta más caro el riesgo del agente, es mejor laborar mediante un contrato por comportamiento del agente. Si resulta más caro el riesgo del principal, es mejor un contrato por resultados del agente. Entre mayor sea la diferencia de objetivos del principal y del agente, es mejor ejercer el contrato por resultados. Si es programable la tarea del agente, es mejor trabajar bajo la figura de un contrato por comportamiento. Si es fácil o accesible medir el resultado, convendría más un contrato por resultados del agente. Entre más larga sea la relación, más factible es operar bajo un contrato por comportamiento del agente (Eisenhardt, 1989).

Al maximizar el valor de la organización, lo ideal es que tanto el agente como el principal maximicen sus utilidades (Jensen 1983)

No sólo los incentivos son suficientes. También se hacen indispensables el monitoreo, las limitaciones y las regulaciones, en el caso de sobrevaluar las acciones que también pertenecen a los agentes. Estos factores deben ser vinculantes en el largo plazo, en lugar de que sean en el de corto plazo (Jensen, 2005).

Es necesario diferenciar entre esfuerzo (actividades que se realizan), desempeño (resultado de las actividades que pueden ser afectadas por factores externos) y satisfacción (la utilidad recibida). Entre mayor sea el esfuerzo, es mayor la probabilidad de que el desempeño sea mayor (Christen & Iyer & Soberman, 2006).

La solución al problema de la agencia, como cualquier otro problema, es la erradicación. La solución es volver a los agentes en principales, o aparentar que lo son.

La Teoría de la Agencia es una teoría que genera mucha controversia, aquí presentamos algunos puntos de vistas negativos. Algunas criticas son las siguientes:

- Las personas no son individualistas
- Las personas no son auto-interesadas
- Las personas no son maximizadores de utilidades
- *Stewardship Theory* (los agentes comparten los mismos intereses que la organización)

- Las personas no tienen conciencia social.
- El monitoreo en el comportamiento puede ser intrusivo y ofensivo, y puede provocar una reducción de la calidad y degenerar de la relación laboral (Heide y Wathne y Rokkan 2007)
- Explicaciones sociales utilizando metodología de ciencias naturales, el comportamiento humano, como fenómeno social, puede variar al ser observado a diferencia de los fenómenos naturales (intencionalidad humana y teorías autocomplacientes), donde hasta el lenguaje modifica la conducta (*prisoner's dilemma* jugado denominado como *community game* y como *Wall street game*)(Cohen y Holder Webb 2006)
- Solo utiliza modelos matemáticos(Cohen y Holder Webb 2006)
- Dar difusión a ideologías amorales (sin responsabilidades morales) (Cohen y Holder Webb 2006)
- No tiene aplicación en la vida real. Esta teoría no es práctica porque las situaciones en las que se fundamenta no existen en la vida real
- Teoría que utiliza tautologías
- En un entorno social, dicha Teoría no es socializable.

#### 2.2.6. Importancia de los contratos en la Teoría de la Agencia

La especificación de los derechos individuales, determinación de costos y recompensas son establecidos en los contratos. El comportamiento individual de las personas dentro de las organizaciones depende de la naturaleza de esos contratos (Jensen y Meckling 1976)

La organización es un conjunto de contratos, escritos y orales, entre dueños de factores de producción y clientes. Estos contratos o “reglas internas” especifican los derechos de cada agente dentro de la organización, definen tanto los criterios de desempeño en que los agentes serán evaluados así como la función de utilidad que enfrentan. La estructura del contrato se combina con tecnologías de producción disponibles y limitaciones legales externas para determinar la función de costo de proporcionar un producto con una forma de organización específica. La forma de organización que proporcione el producto demandado por los clientes al menor precio, cubriendo sus costos, es la que sobrevive (Fama y Jensen 1983; Jensen 1983).

La organización es una entidad legal que funciona como un nexo para un complejo conjunto de contratos, escritos y orales, entre individuos diferentes. Los contratos multilaterales entre agentes que caracterizan las relaciones de mercado, son sustituidos dentro de una organización por un sistema donde las relaciones entre agentes que cooperan son determinadas de manera unilateral por la organización que sirve como nexo. Visualizar así a la organización nos permite rechazar la tendencia a tratar a las organizaciones como seres humanos, ya que las organizaciones no tienen preferencias, tendencias ni son racionales (Fama 1980; Jensen 1983)

Los contratos son modelos que intentan capturar la relación entre dos entidades que son unidad en una relación de gobernabilidad (*governance*). Los contratos y sus diferentes modelos o tipos

intentan describir la estructura óptima de para gobernar una relación dados los supuestos acerca de personas (racionales), organizaciones e información. La más común de estas relaciones es la relación laboral de empleador-empleado. Los contratos son aplicados a micro modelos tanto como a macro modelos (Eisenhardt 1984, 1989)

La palabra compañía (*firm*) es simplemente una forma abreviada de describir una forma de organizar actividades bajo arreglos contractuales a diferencia de aquellos contratos ordinarios de mercado de producto. El arreglo contractual es el instrumento legal por el cual una persona (el principal) cede el uso de los insumos (delegación) requerido para producir el bien del principal, a un agente a cambio de un ingreso. El agente dirige la actividad productiva sin una referencia inmediata del precio en el mercado de cada actividad, para que posteriormente el principal venda esas comodidades al mercado (Cheung 1983)

En la creación de las empresas y compañías los contratos son reducidos pero no eliminados. En los contratos se establecen las remuneraciones (fijas o fluctuantes), donde una persona se obliga a obedecer a otra bajo ciertas condiciones y límites (Coase 1937)

El objetivo de los contratos es el de gobernar las relaciones entre los integrantes. El objetivo de la teoría de la agencia es el de diseñar contratos que minimicen los costos.

Por contratos incompletos se entiende por contratos incompletos aquellos instrumentos legales en donde todas las contingencias no son cubiertas explícitamente por los términos o cláusulas de los contratos y donde las partes tienen diferentes expectativas acerca del probable resultado de esas contingencias. No especifican acciones para cada posible contingencia ni utilizan toda la información disponible (Basov 2003)

Estos contratos tienen varias características como:

- Existen negociaciones acerca de las cláusulas del contrato y las acciones post-contrato son determinadas por el contrato para darle equilibrio a la relación
- Las reglas del juego pueden cambiar por cuestión de adaptación
- Puede intervenir una tercera parte que actúe como arbitro

La relación laboral dentro de una organización, formalizada por los contratos, es la relación entre dos personas o entidades donde una la primera persona realiza una actividad a favor de la segunda y esta tiene el derecho de controlar el trabajo de la primera, es decir establecer el cuando, como, donde, etc. Se le pueden asignar diferentes nombres a la relación como amo-serviente o principal-agente o empleador-empleado (Coase 1937) o ciudadanos-gobernantes (Shapiro 2005). La diferencia entre las dos últimas y la primera, es que la primera persona puede escoger entre sí realiza la actividad o no

Las compañías son ficciones legales que sirven como un conjunto de relaciones contractuales entre individuos (Fama y Jensen 1983), es decir, las relaciones laborales son relaciones de agencia

y estas relaciones son contratos y estos contratos generan costos (menores a los que tendría el principal si el hiciera todo, mecanismos de precios) así que los incentivos, sistemas de control, etc., son mecanismos para disminuir los costos de la agencia

### 2.3. Racionalidad y Administración

Comprender el comportamiento humano es fundamental para entender el comportamiento de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, de lucro o no. La utilidad de modelar la naturaleza humana depende de la habilidad para explicar un amplio espectro de los fenómenos sociales. Un modelo que explique el comportamiento humano solo en una pequeña porción geográfica, o por un pequeño período de tiempo o para cierto tipo de personas, no es útil. Por esa razón establecemos una serie de características que capturen la esencia humana y nada más (Jensen & Meckling, 1994).

Para comenzar, es importante aclarar que toda acción humana es una respuesta a un incentivo o motivación, vista como utilidad (medida de beneficio), ya sea realizando la acción que mayor utilidad otorgue, es decir, que la maximice, o realizando la acción que menor utilidad sustraiga, es decir, que la optimice. Todas las acciones que puedan ser realizadas por el hombre en todas las alternativas, sin excepción, aumentan o disminuyen la utilidad. Un mundo en el que no se considere la realidad, es inconcebible.

- No existe en el hombre, por más primitivo que este sea, un lugar donde hasta el cultivo en una tierra fértil, no sea lo mismo que el cultivo en una tierra infértil.
- No existe en las organizaciones, una idea donde el que no exista incentivo para trabajar arduamente, sea un incentivo para no trabajar arduamente.
- Tampoco existe en la naturaleza, un lugar donde los ríos se formaran donde mayor resistencia tengan de la tierra.

La maximización de la utilidad puede ser implementada en términos monetarios o no (Koplin, 1963). No todos los incentivos son monetarios, pero estos tienen una gran ventaja: pueden ser aceptados por la mayoría, pueden ser aplicados para adquirir otros incentivos y pueden ser fácilmente relacionados con el comportamiento de las personas (Jensen, 1994).

El bienestar de una persona es la suma total de satisfactores que una persona tiene. El bienestar económico es solo una parte de ese bienestar total (Little 1949).

#### 2.3.1. Definición de Racionalidad

Racionalidad, es la característica que identifica a una persona en el proceso de toma de decisiones, que selecciona la alternativa que genera mayor utilidad, que prefiere lo más por lo menos, y siempre desde una perspectiva subjetiva o individualista donde solo toma en cuenta las

preferencias propias, y no las de los demás. Esto no necesariamente se refiere al aspecto monetario o económico. La propensión al riesgo depende de la posible pérdida o ganancia. Entre más sea la ganancia, más riesgo se correrá (Marnet, 2005).

Como se menciona en el párrafo anterior, es común mezclar y confundir conceptos relacionados pero independientes como utilidad, maximización, satisfacción o bienestar. Puesto que todos estos conceptos nos orientan hacia la economía y consecuentemente al modelo económico del hombre, comenzaremos por definir la economía como la ciencia que estudia el comportamiento humano como una relación entre fines dados y medios escasos que tienen usos alternativos. Por lo tanto, la parte del comportamiento humano que se conoce como económica, debe ir dirigida a obtener algún fin, y éste fin es el de maximizar su satisfacción. Esta satisfacción no es adictiva y es ordenable o jerarquizable, ya que al maximizar la satisfacción, buscamos alcanzar el nivel máximo de satisfacción (Little 1949). La utilidad, es la capacidad de una acción para aumentar o disminuir la felicidad, beneficio, ventaja, placer o bien de la persona que realiza la acción (Hollis 1993). La utilidad es fundamental para el desarrollo de la teoría del precio (Koplin, 1963). En el caso de los bienes, a la utilidad se le asigna un número monetario (un precio), para señalar la cantidad de utilidad que ese bien proporciona, pero no toda la utilidad es dinero, aunque todo el dinero es utilidad.

Un elemento fundamental en el pensamiento racional es la información, donde se asume que esta información no es completa, ya que es imposible contemplar todas las posibilidades y realizar el cómputo de cuál de todas las alternativas es la mejor. Por lo tanto, es la información, sea en mayor cantidad y de mayor calidad, el pensamiento racional que podrá ordenar jerárquicamente las alternativas de acción en función a las preferencias de la persona. Es por eso que en la toma de decisiones se considera que existe la incertidumbre.

Otro elemento es la preferencia (juicio de utilidad o bienestar), donde en un conjunto de bienes diferentes, supongamos manzanas (x) y peras (y), la persona que realiza la toma de decisiones escoge entre estos dos bienes, escoge (x) sobre (y) y siempre que esté disponible (x) siempre la escogerá sobre (y). A esto se le llama preferencia revelada. Cuando se prefiere (x) sobre (y) y (y) sobre (z) se le conoce como transitividad. Hay que mencionar que en las preferencias no se toman en cuenta factores externos. Cuando se toman en cuenta factores externos preferir no es lo mismo que escoger, ya que las preferencias son factores internos (Sen 1973). Es decir, si la persona que toma la decisión pudiera escoger (Little 1949)

El acto de escoger tiene una relevancia particular en el comportamiento maximizador por varias razones,

- significado de proceso (preferencias sensibles al proceso de decisión, incluyendo la personalidad de quien la toma, menú en donde se toma la decisión y la relación del acto con las normas sociales)

- inexorabilidad de decisiones (decisiones que se tienen que tomar aunque el proceso de elaboración de un juicio no haya sido terminado y las alternativas no hayan sido totalmente ordenadas jerárquicamente) (Sen 1997),
- indeterminación (extensa gama y multiplicidad de soluciones o alternativas) (Radner 1996)

La identificación del comportamiento maximizado y del comportamiento optimizado ha sido sujeto de muchos análisis en la economía. El primero se refiere a escoger la mejor alternativa identificada para el acto, y la segunda se refiere a escoger una alternativa que no sea juzgada peor que cualquier otra. La diferencia consiste en que la información utilizada en el proceso de la toma de decisión para la realización de un acto puede estar incompleta, o también que existan alternativas que no se consideraron, o que estas alternativas no fueron ordenadas completamente (Sen 1997). Hay que mencionar que el hecho de que sean diferentes, no significa que no sean complementarias. Así, la persona que lleva a cabo el proceso de toma de decisiones escoge la mejor alternativa (maximizando), pero debido a la posibilidad de que la información sea incompleta se consideran otras alternativas que faciliten la adaptación (optimizando).

Las condiciones óptimas son cuando se incrementa el beneficio aunque sea una pequeña parte y cuando no se disminuye la utilidad en ningún sentido (Little 1949)

### 2.3.2. Tipos de Racionalidad

Existen diferentes tipos de racionalidad según cada autor, estos son:

La selección racional es cuando una persona tiene un amplio conocimiento de su entorno, bien organizado en su sistema de preferencias y habilidad de cómputo. Evaluación de todas las alternativas antes de ser tomadas (Simon 1955; Hollis y Sugden 1993). La racionalidad es la probabilidad subjetiva asignada por cada persona basada en intencionalidad, es decir, el conjunto de cosas que la persona sabe contiene al menos una descripción bajo la cual, la selección fue intencionada (Anand 1991)

La racionalidad individual se refiere a una persona que prefiere el más al menos, es decir, maximizar. Así mismo, ser consistente en sus preferencias (Little 1949, Arrow 1986, Reny 1995, Sen 1997). Un ejemplo de esto sería el que una persona escoja siempre \$100 pesos en vez de \$70.

El conocimiento racional (*Common Knowledge*) es el saber que las demás personas son racionales también, conocimiento de que las personas pueden no tener el mismo nivel de conocimiento que uno, por lo tanto, saber que las otras personas pueden no realizar las acciones esperadas (Arrow 1986, Hollis y Sugden 1993, Reny 1995)

La racionalidad limitada (*Bounded Rationality*) es el reconocimiento de que existen mercados incompletos, optimizar (Arrow 1986). No conocer las implicaciones de todo lo que uno sabe, así como soluciones múltiples para cada alternativa (Radner 1996). Racionalidad estática, donde las

decisiones se basan en probabilidad y racionalidad dinámica donde las decisiones son ajustadas a través del tiempo y experiencia (Basov 2005)

La racionalidad bajo incertidumbre es desconocer las consecuencias de los actos, como apostar, donde se tiene una pequeña probabilidad de ganar algo grande y una gran probabilidad de perder pequeño. No se sabe acerca del resultado ni tampoco se sabe si la hipótesis es correcta (Arrow 1951). Decisiones estadísticas quiere decir tomar decisiones con declaraciones razonablemente seguras con base a la información incompleta, enorme número de alternativas, analizar variables, si estas están relacionados o no con el posible resultado. No se sabe por completo las posibles consecuencias de los posibles actos. Los hechos que modifican el resultado que no se conocen se llaman estados de la naturaleza, aunado a que algunos estados de la naturaleza no se les pueden asignar probabilidad. Principio minimax, minimizar la máxima pérdida (Savage 1951). Cuando el resultado de la decisión de una persona depende del conjunto de eventos que prevalecerán, la persona está frente a la incertidumbre, por lo que las preferencias no pueden ser transitivas, o que la transitividad es una influencia mínima (Cohen y Jaffray 1980)

Racionalidad bajo certidumbre se refiere a tener mayor certidumbre acerca de las posibles consecuencias de cada acción realizada, esto debido al grado de información (Arrow 1951)

El comportamiento racional es el hecho de comportarse de acuerdo al ordenamiento jerárquico de las alternativas en términos de utilidad (Arrow 1951). Considerar todas las alternativas, las alternativas que solo son percibidas, la posibilidad de los estados futuros, información, probabilidad de que los eventos ocurran y probabilidad de que los eventos realmente den la utilidad esperada (Simon 1955)

La utilidad racionalmente esperada se refiere a ordenar las alternativas en función de la utilidad que cada alternativa puede generar, así como la probabilidad de que cada alternativa suceda, la cual depende de la cantidad de información que se tenga (Arrow 1951).

No existe incertidumbre que no pueda ser probablizable, la persona asigna consciente o inconscientemente, a todos los eventos, cierta probabilidad de que suceda, utilizando la información disponible, esto permite que no se trate de igual manera a cualquier evento (Cohen y Jaffray 1980)

Expectativas Racionales es donde una persona racional debe esperar y actuar en la expectativa de que las demás personas racionales también lo harán, así como tampoco esperarás que las demás personas racionales bases su comportamiento en variables irrelevantes (Harsanyi 1966),

El valor esperado del posible error es cero y que el posible error no tenga relación con la información disponible. Incertidumbre sobre el futuro, capacidad de adecuarse a la evidencia disponible, vaguedad del conocimiento que una expectativa es basada (Gerrard 1994)

### 2.3.3. Factores que influyen en la Racionalidad

En el Significado de Proceso, donde nos referimos a las preferencias de la persona que toma la decisión, existen diferentes motivaciones que a su vez pueden tener explicaciones alternativas dependiendo de la situación en la que se encuentre esta persona. Cada autor (Simon 1955, Little 1949, Koplin 1963, Sen 1973, Benhabib y Day 1981, van der Ploeg 1986, Malkov 1992, Fridson 1994, Jensen 1994, Sen 1997, Radner 1996, Sen 1999, Basov 2003, Zsolnai 2004, Marnet 2005, Christen y Iyer y Soberman 2006) considera diferentes variables que modifican el comportamiento humano, así que daremos un conjunto de variables o preferencias. Estas preferencias pueden verse en la Tabla 2.3, donde las preferencias pueden ser influenciadas por:

Tabla 2.3

: Factores que Influyen en la Racionalidad

Entorno	Factores
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación, Poder , Prestigio</li> <li>• Reconocimientos</li> <li>• Cultura: racionalidad, obtener ganancias individuales es condenada un la Rusia Socialista, vista como algo malo. No mejorar las condiciones de vida, mejorar el estado espiritual. La propiedad es la destructora de la sociedad</li> <li>• Tradiciones</li> <li>• Costumbre</li> <li>• Percepción de otros: la persona puede evitar realizar una acción debido a como la visualicen otras personas</li> <li>• Status</li> <li>• Limitantes sociales (reglamentos morales)</li> <li>• Fenómenos culturales</li> <li>• Entorno o ambiente</li> <li>• Volatilidad, estabilidad y dinamismo: generan caos y pánico cuando no es un modelo lineal, el resultado es que nadie termina escogiendo nada</li> </ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos: monetarios y no monetarios, relativos y directos, esfuerzo</li> <li>• Utilidad Marginal Diminiciente (<i>Diminishing Marginal Utility</i>): entre más tengas de un bien, menos quieres incrementar este bien</li> </ul>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencias</li> <li>• Confianza</li> <li>• Moral: la persona puede creer que no es correcto realizar determinada acción, satisfacer a la sociedad</li> <li>• Percepción Propia</li> <li>• Imitación: acoplarse al ambiente que lo rodea</li> <li>• Experiencia (frecuencias)</li> <li>• Indiferencia</li> <li>• Heurísticos</li> <li>• Hábitos</li> <li>• Novedad</li> <li>• Variedad               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Limitantes personales (reglamentos éticos) como (Observación, Memoria Computación, Comunicación, Rutina)</li> </ul> </li> <li>• Responsabilidad: la posibilidad de que una persona, quien realiza una acción, tenga que responder a las consecuencias de sus actos</li> </ul>
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de Alternativas (Menú)</li> <li>• Consecuencias: todo lo que puede pasar a la persona que realiza los actos</li> <li>• Experimentación</li> <li>• Limitantes gubernamentales (reglamentos establecidos)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 2.3.4. Teoría de Juegos

Hasta ahora solo hemos considerado una situación donde únicamente se considera a la persona racional y no hemos hablado de cuando existen dos o más personas racionales donde cada una tiene sus propias preferencias y sus propios objetivos donde la utilidad de una alternativa ya no depende de la acción de la persona, sino que también de la acción de otras personas, así como del ambiente (el cual está fuera del control de las personas que están involucrada en el juego). De esta situación habla la teoría de juegos

La definición de la Teoría de Juegos es que en un juego, cada agente escoge entre un conjunto de estrategias disponibles a él. El resultado o ganancia del juego para cada agente depende de las estrategias de los demás agentes (Arrow 1994)

En la Teoría de Juegos se considera racional a una persona que espera que las demás personas involucradas en el juego también sean racionales. La estructura del juego es conocida por las personas involucradas (Hollis y Sugden 1993)

La Teoría de Juegos especifica quiénes son los jugadores en el juego, qué estrategias están disponibles para cada jugador y cuál es la función de utilidad (especifica la utilidad esperada para cada jugador correspondiendo a cada estrategia o alternativa seleccionada por el jugador) (Radner 1996).

Evitar situaciones de conflicto es conveniente para las partes (Harsanyi 1966)

#### 2.3.5. Tipos Juegos

Existen varias alternativas para cada juego (Harsanyi 1966), sin existir un mínimo ni un máximo de personas, como pueden ser:

- Juegos cooperativos: juego donde los compromisos (acuerdos, promesas y amenazas) son lo suficientemente fuertes, se utilizan estrategias conjuntas, coaliciones, regateo y coordinación
- Juegos no cooperativos: juego donde los compromisos (acuerdos, promesas y amenazas) no son lo suficientemente fuertes, se utilizan estrategias individuales o dominantes
- Juegos vocales (comunicación): un jugador puede sugerir una estrategia conjunta y los demás deben aceptarla, suponiendo que es la mejor estrategia para todos
- Juegos tácitos: juegos donde no existe ninguna coordinación ni comunicación
- Juegos lineales (varios periodos) y
- Juegos no lineales

Otros tipos de juegos (Goeree y Holt 2001) son:

- Juegos estáticos con información completa: son los juegos donde las movidas de los jugadores son simultaneas, los juegos son jugados una sola vez y todos los jugadores están consientes de las acciones de los demás y las variables del juegos
- Juegos dinámicos con información completa: son juegos donde las movidas de los jugadores son cronológicas, los juegos son jugados varias veces y todos los jugadores están consientes de las acciones de los demás y las variables del juego
- Juegos estáticos con información incompleta: son los juegos donde las movidas de los jugadores son simultaneas, los juegos son jugados una sola vez y no todos los jugadores están consientes de las acciones de los demás y las variables del juegos
- Juegos dinámicos con información incompleta: son los juegos donde las movidas de los jugadores son cronológicas, los juegos son jugados varias veces y no todos los jugadores están consientes de las acciones de los demás y las variables del juego. (véase anexo C)

### 2.3.6. Equilibrio Nash

John F. Nash Jr, es el autor de la teoría de un equilibrio (la cual lleva su nombre). Nash, desarrolla este equilibrio en varios trabajos. Para esta investigación utilizaremos 2: el primero realizado en 1950, y el segundo en 1953, mismos que se describen a continuación.

El primer trabajo es titulado *“The Bargaining Problem”*. Trata una situación en que dos personas tienen la oportunidad de colaborar para un beneficio mutuo en más de una manera, y cualquier acción tomada por cualquiera de las dos personas sin el consentimiento de la otra, afecta el bienestar de aquella que toma la acción. En esta situación, la utilidad esperada del regateo debe ser mayor que la utilidad esperada del no regateo. En este trabajo, Nash le da importancia a la habilidad de las personas para regatear.

En el segundo trabajo, titulado *“Two-Person Cooperative Games”*, trata una situación entre dos personas cuyos intereses no son completamente opuestos ni completamente coincidentes. La palabra cooperativa explica la situación en que los dos individuos son capaces de discutir la situación y acordar, en un plan de acción conjunto, un acuerdo que debe ser irrenunciable, ya que ninguna de las dos personas está motivada a desviarse de lo acordado, porque ambos perderían. Nash le da importancia a las amenazas de una persona a la otra, lo que nosotros interpretamos como el riesgo de disminuir la utilidad.

El Equilibrio Nash, se refiere a una situación donde el resultado de las estrategias individuales por incrementar el bienestar y la utilidad del otro, conlleva inevitablemente a incrementar el bienestar y las utilidades propias. Ninguno de los jugadores puede incrementar su utilidad esperada cambiando las estrategias unilateralmente. Adoptando estrategias cooperativas, la percepción de la compañía o la empresa, o la marca, se incrementan ante el mercado, aumentando el valor de las acciones, y acrecentando la utilidad de los involucrados (Webb 1987).

Las estrategias en dos jugadores están consideradas en el Equilibrio Nash, cuando cada estrategia es la mejor respuesta a la otra estrategia, es decir, que la estrategia de cada jugador maximiza su utilidad esperada, dada la estrategia del otro jugador. Solo la estrategia de uno maximiza su utilidad cuando la estrategia del otro también maximiza su propia utilidad. Todos los jugadores tienen que ser racionales. Aquí es indispensable el principio de coordinación, donde los agentes racionales dan pistas o señales y son perceptivos a ellas (Hollis & Sugden 1993).

La idea del Equilibrio Nash es que, el conjunto de estrategias -una para cada jugador- debe ser estable, si nadie tiene un incentivo unilateral de desviarse de su propia estrategia. El objetivo del equilibrio es la predicción. El equilibrio es un proceso de ajuste dinámico en el que las personas ajustan su comportamiento al comportamiento de la otra persona (Holt & Roth 2004).

Se dice que el Equilibrio Nash es un acuerdo irrenunciable porque es un convenio, implícito o explícito, en el que una vez pactado entre las personas, no necesita medios externos para fortalecer el acuerdo. Esto debido a que es de interés seguirlo, si las otras personas también lo siguen.

El Equilibrio Nash es alcanzado cuando una persona implementa la mejor estrategia en respuesta a la estrategia de la otra persona. De esta manera se eliminan las estrategias dominantes. El equilibrio Nash puede ser lineal, alcanzado a través del proceso de aprendizaje y repetición de las situaciones. (Alba-Fernandez & Brañas-Garza & Jimenez-Jimenez & Rodero-Cosano 2006).

Por otro lado, existen muchas situaciones donde no existe posibilidad de aprendizaje, o donde no se pueden repetir las situaciones, ya que éstas solo se presentan una vez, por lo que el Equilibrio Nash es alcanzado por medio de un proceso de pensamiento introspectivo y racional (Goeree & Holt 2001).

### 2.3.7. Síntesis de Racionalidad

Entonces, entendemos por persona racional, una persona que:

- Auto-interesado (todas las preferencias de acción son personales y en función de su utilidad)
- Tiene ambición ilimitada (su ambición no puede ser saciada, la persona siempre quiere más de algo)
- Maximizador y Optimizador (evalúa y ordena las preferencias jerárquicamente de más a menos y escoge la que más utilidad le da. Debido al punto 3 y 4 tiene planes de contingencia donde puede escoger alternativas no negativas)
- Incertidumbre (desconocimiento de todas las alternativas, variables, fuentes, etc. principalmente por información incompleta y capacidad personal, también conocido como riesgo. No se saben las implicaciones de todo lo que uno sabe, así como las soluciones múltiples para cada alternativa)
- Estados de la Naturaleza (eventos que no son controlados por la persona y que alteran el resultado)

- Asigna probabilidades subjetivas (estadísticas, proyecciones, probabilidades, etc.)
- Conciencia (está consciente de que en él existen estas características (1-7))
- Conocimiento (está consciente de que las demás personas también son racionales (1-8) y que las acciones de las demás personas afectan el resultado y por lo tanto, la utilidad propia)
- Grados de Racionalidad (debido al mayor o menor conocimiento de los puntos 4, 5 y 6, la persona está consciente de que existen personas con mayor o menor racionalidad que él)

Cabe mencionar que es racional esperar que las personas tomen decisiones diferentes a las nuestras debido a sus preferencias, a su capacidad para organizar y jerarquizar las preferencias, a su menor o mayor grado de incertidumbre, a su capacidad para realizar probabilidades y a sus diferentes grados de conciencia acerca de él y de las demás personas

Los puntos 1 al 7 son estudiados por la Teoría de la Racionalidad, el punto 8 es estudiado por la Teoría de Juegos y el punto 9 es estudiado por la Teoría de la Agencia.

El grado de racionalidad nos indica que tan grande es la diferencia vertical (jerárquica) entre el principal y el agente. Podríamos decir que es como la dependencia que tiene el principal sobre las acciones del agente, que tanto necesita el principal del agente. El principal está consciente del grado de su dependencia con el agente, y el agente puede o no estar consciente del grado de la dependencia.

- Entre más dependa el principal del agente, más horizontales o igualitarias serán las condiciones de la relación. Entre menos dependa el principal del agente, más verticales y desiguales serán las condiciones de la relación.
- Entre más dependa el principal de las acciones del agente, más aumentará o disminuirá la utilidad del principal, por lo que, entre más dependa el principal del agente más buscará alinear la utilidad propia, con la utilidad del agente.
- Entre mayor sea la cantidad y mayor la complejidad de las acciones o actividades que realice el agente, más dependerán las utilidades del principal de las acciones del agente.

En la definición de racionalidad, en el punto 8, se mencionó que las acciones de otras personas afectan el resultado de la utilidad propia, pero lo que vemos en los grados de racionalidad es que tanto afectan estas acciones la utilidad del principal y como minimizarla (Teoría de la Agencia). En otras palabras, la utilidad del principal depende de las acciones del agente, pero qué tanto depende y cómo hacer que el agente beneficie al principal con sus acciones en vez de perjudicarlo.

Estos grados de racionalidad se dan cuando el agente comienza a realizar actividades más importantes y difíciles. Cuando el agente empieza a tener mayor responsabilidad, mayores son las repercusiones de sus actos en la utilidad del principal. Si la responsabilidad del agente es la

de seleccionar un proveedor y el criterio que utilizó al seleccionarlo no es el mejor, puede poner en riesgo la calidad del producto o servicio, lo que afectaría la utilidad del principal.

Para evitar estas situaciones medianas, chicas o grandes, el principal utiliza mecanismos para afectar (positiva o negativamente) la utilidad del agente en función a sus actos. Es decir, así como el agente puede afectar la utilidad del principal con sus actos, el principal también puede afectar la utilidad del agente con sus actos. Es decir que ambos pueden incrementar o disminuir la utilidad mutua. Si tanto el principal como el agente son racionales, ambos preferirán incrementar su utilidad que disminuirla. De esta forma, si las acciones del agente modifican en gran medida las utilidades del principal, éste buscará mecanismos para modificar en gran medida las utilidades del agente, con la finalidad de que el éste último modifique la utilidad del principal en sentido positivo. Así también modificará positivamente sus utilidades. Del otro lado del espectro, si las acciones del agente modifican en pequeña medida las utilidades del principal, el principal buscará mecanismos para modificar en pequeña medida las utilidades del agente.

Lo que intento decir es que, cuanto más puedan ser modificadas la utilidad del principal por las acciones del agente, más intentará el principal igualar el efecto, es decir, alinear las utilidades del agente con las del principal.

Así que gobernabilidad es la capacidad de ser obedecido por el camino de la legitimidad y la aceptación para poder aplicar fuerza de manera constante y estable. Suponiendo que la aceptación de un mandato es la identificación de ese mandato como propio, por lo tanto este mandato no solo se obedece, sino que también se realiza con la misma calidad, esfuerzo y dedicación como si fuera un mandato propio

## 1.2 Objetivos

En este trabajo se analiza la importancia de los diferentes factores administrativos que crean y mantienen la gobernabilidad, introduciendo hasta donde los datos disponibles lo permitan, una perspectiva evolutiva. La base para hacerlo es el estudio sobre gobernabilidad realizado por el banco mundial, la cual proporciona información representativa a escala mundial sobre los niveles nacionales de gobernabilidad en México. Así mismo, una encuesta directa de realización propia, la cual proporciona información representativa a escala local sobre los niveles delegacionales de gobernabilidad en Xochimilco. Se destacan las características de los modelos organizacionales comprendidos en el estudio de los diferentes marcos legales.

El objetivo general es identificar los factores que determinan la creación y mantenimiento de la gobernabilidad en el ámbito local, en particular de la Delegación de Xochimilco, caracterizando el modelo de organización y la calidad de la gobernabilidad.

Los objetivos específicos son:

- Conocer la calidad de la gobernabilidad en el ámbito nacional y en el nacional
- Identificar cuáles son los factores que determinan la creación y el mantenimiento de la gobernabilidad
- Evaluar los efectos que tienen los modelos de organización en la gobernabilidad
- Analizar las igualdades o diferencias entre el ámbito nacional y local de Xochimilco en el diseño de los modelos de organización respectivos

## 1.3 Preguntas de Investigación

La pregunta de investigación es ¿cuáles son los factores que determinan la creación y el mantenimiento de gobernabilidad en la Delegación de Xochimilco y como estos factores incrementan y disminuyen esta gobernabilidad?

## 1.4 Justificación

Las Delegaciones Políticas, dentro del Distrito Federal, y los municipios de los estados del interior de la República Mexicana se han caracterizado, casi siempre, por ser de las entidades menos productivas dentro de las ineficientes organizaciones públicas en México. Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (INEGI), dichas entidades registran un crecimiento promedio anual de tan solo el 3%<sup>1</sup>, a diferencia del hasta 50% de crecimiento anual que se alcanza en una organización que opera bajo el sistema de franquicia<sup>2</sup>. Se tiene la idea de que la utilización de un mecanismo de gobernabilidad adecuado, como pudiera ser el sistema de la franquicia, pudiera tener efectos favorables para el Municipio o la Delegación, dentro de los cuales se pueden mencionar:

- Se dotará a las delegaciones de un sistema de remuneración adecuado al jefe delegacional, que le permitirá asignar los recursos económicos en función de las necesidades reales y objetivos fijados para la unidad a la que se le elabora su presupuesto operacional, disminuyendo así el problema del manejo irracional de los recursos económicos.
- Los resultados económicos y financieros de las delegaciones deberán mejorar como consecuencia directa de un incremento en el nivel de remuneración económica que motive al jefe delegacional a actuar con mayor honestidad y a la vez incrementar los niveles de eficiencia de la organización.
- Se mejorará la gestión pública y financiera porque la remuneración del jefe delegacional estará directamente relacionada con el desempeño personal y de la misma delegación. Es decir, entre mejor le vaya a la delegación, más ganará el jefe delegacional. De esta forma aumentara la rentabilidad de la delegación, consiguiendo la acumulación de capital.

## 1.5 Estructura del Trabajo

El trabajo se divide en seis capítulos. En el primero se plantea la problemática a resolver, las preguntas y los objetivos que este trabajo busca alcanzar. En el segundo se da una breve visión de la teoría económica y administrativa, basada fundamentalmente en cinco teorías: teoría de la racionalidad, teoría de juegos, equilibrio Nash, teoría de la agencia y franquicias. En el tercer capítulo, se analizan las características del marco legales a nivel nacional y local en Xochimilco por medio de la comparación de algunos conceptos. En el cuarto capítulo se plantea la metodología a utilizar, así como la muestra y los resultados de la investigación. En el quinto capítulo se presenta una integración de las teorías utilizadas para presentar una propuesta de

---

<sup>1</sup> <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/acerca/inegi324.asp?c=324>

<sup>2</sup> Gallástegui 2002.

## Capítulo 3. La Gobernabilidad en el Distrito Federal

### 3.1. Tipo de Investigación

Documental, exploratoria y cualitativa debido a que el objetivo es analizar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. La literatura reveló que hay guías vagamente relacionadas con el problema

- Existen muchos estudios que analizan los mecanismos de gobernabilidad y el nivel de remuneración del agente, pero ningún estudio que contemple estos mecanismos de gobernabilidad en el sector público mexicano y menos en las delegaciones políticas y administrativas del Distrito Federal.

### 3.2. Gobernabilidad y Marco Legal

A continuación presentamos en términos generales las leyes que determinan las funciones, responsabilidades y remuneraciones de los agentes encargados de la administración ejecutiva en el ámbito Federal, Estatal y Municipal a nivel nacional y concretamente en el ámbito local de la Delegación Xochimilco, en el Distrito Federal. Algunos de estos artículos son:

#### 3.2.1. Leyes Federales en México

##### Ambiente General

En el artículo 82 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) establece que para ser presidente de la república se requiere ser ciudadano mexicano por nacimiento, hijo de padre o madre mexicanos, tener 35 años cumplidos, no pertenecer al estado eclesiástico ni ser ministro de ningún culto

##### División de trabajo

En el artículo 89 de la CPEUM establece que las facultades y obligaciones del presidente son promulgar y ejecutar leyes que expida el congreso, nombrar y remover libremente a los secretarios del despacho, oficiales superiores del ejército, armada y fuerza aérea. Además preservar la seguridad nacional, ya sea interior y exterior, declara la guerra, dirigir la política exterior

En el artículo 1 del Código Fiscal de la Federación establece que el ejecutivo federal puede condonar o eximir, total o parcialmente el pago de contribuciones, así como subsidios o estímulos fiscales

En el artículo 13 de la Ley de Coordinación Fiscal establece que el ejecutivo federal será responsable del sistema nacional de coordinación fiscal

En el artículo 2 de la Ley de Ingreso de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2007 establece que el ejecutivo federal podrá contratar y ejercer créditos, empréstitos y otras formas de crédito público

En el artículo 2 de la Ley de la Policía Federal Preventiva establece que el ejecutivo federal podrá nombrar al comisionado de la policía federal preventiva cuyas funciones son entre otras prevenir la comisión de delitos y faltas administrativas, seguridad pública, garantizar, mantener y restablecer el orden y la paz públicos, salvaguardar la integridad de las personas

En el artículo 2 de la Ley de Seguridad Nacional establece que el ejecutivo federal tendrá que determinar la política en materia y dictar los lineamientos que permitan articular las acciones

En el artículo 3 de la Ley de Seguridad Nacional establece que el ejecutivo federal tendrá que por seguridad nacional se entiende mantener la integridad, estabilidad y permanencia del estado mexicano, la protección de amenazas que enfrente nuestro país, preservación de la soberanía e independencia nacional y defensa del territorio

En el artículo 2 de la Ley del Servicio de Administración Tributaria establece que el ejecutivo federal podrá nombrar al titular quienes atribuciones serán las de recaudar impuestos

En el artículo 2 de la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación establece que el ejecutivo federal podrá nombrar al titular cuyas atribuciones son las de vigilar los fondos y valores de la Federación

En el artículo 6 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria establece que el ejecutivo federal estará a cargo de la programación y presupuestación del gasto público federal correspondiente a las dependencias y entidades

En el artículo 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece que el ejecutivo federal nombrará al titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien estará encargado de proyectar y coordinar la planeación nacional de desarrollo, manejar la deuda pública, planear, vigilar, evaluar el sistema bancario, cobrar impuestos, formular programa de gasto publico

#### Monitoreo

En el artículo 2 de la Ley de Fiscalización Superior de la Federación establece que la auditoria superior de la federación revisará la cuenta pública, incluyendo el informe de avance de gestión financiera

En el artículo 4 de la Ley de Fiscalización Superior de la Federación establece que el poder ejecutivo será sujeto de fiscalización

En el artículo 8 de la Ley de Fiscalización Superior de la Federación establece que el poder ejecutivo deberá presentar a la cámara la cuenta pública del año pasado

En el artículo 2 de la Ley de Fiscalización Superior de la Federación establece que en el contenido de los informes de gestión financiera contendrán flujos contables de ingresos y egresos, avance de cumplimiento de los programas y los procesos concluidos

En el artículo 1 de la Ley de Ingreso de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2007 establece que el ejecutivo federal informará trimestralmente al congreso de la unión sobre los ingresos percibidos

En el artículo 5 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria establece que el ejecutivo federal tendrá ejercer su presupuesto observando principios de eficiencia, eficacia y transparencia

En el artículo 45 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria establece que los ejecutores del gasto público serán responsables de la administración por resultados, así como contar con un sistema de control presupuestario que promueva el registro del gasto

En el artículo 103 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria establece que las dependencias formularán los siguientes reportes financieros, hojas de trabajo, análisis de cuentas, estado de ejercicios, analítico de ingresos, análisis de deuda y los estados financieros que en su caso establezcan las normas correspondientes como balance general, estado de resultados, estados de origen y flujo de efectivo

En el artículo 107 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria establece que el ejecutivo federal entregará al congreso de la unión mensual y trimestralmente informes financieros como desglose de ingresos, situación económica, resultados y avances en proyectos y programas

En el artículo 16 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2008 establece que el ejecutivo federal reportará en los informes trimestrales los ahorros que se generen como resultado de la aplicación de las medidas de racionalización

En el artículo 7 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental establece que las dependencias deberán poner a disposición del público en general información como metas y objetivos de las unidades administrativas, los servicios que ofrecen, información sobre el presupuesto asignado, resultados de las auditorias

#### Retribuciones

En el artículo 108 de la CPEUM establece que el presidente de la república durante su encargo solo podrá ser acusado de traición a la patria y delitos graves del orden común

En el artículo 20 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2008 establece que el ejecutivo federal no podrá percibir prestaciones de cualquier índole, distintas a las establecidas en el manual de percepciones

En el artículo 83 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que el presidente durará en su encargo 6 años y por ningún motivo podrá volver a ocupar el cargo nuevamente

En el artículo 66 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria establece que la Secretaria de Hacienda y Crédito Público emitirá el manual de percepciones de los servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal

En la tabla de prestaciones y pago por riesgos del manual de percepciones de los servidores públicos establece que las prestaciones del presidente son la de seguro institucional, seguro colectivo de retiro, seguro de gastos médicos mayores, seguro de separación individualizado, prima vacacional, prima quincenal, gratificación de fin de año, pagas de defunción, ayuda para despensa, vacaciones, ISSSTE, FOVISSSTE y SAR

En el catalogo institucional de puestos y tabulador de servidores públicos de mando establece que las percepciones netas del presidente son de \$151,969.80

### 3.2.2. Leyes Estatales en el Distrito Federal

#### División de Trabajo

En el artículo 117 del EGDF establece que el Jefe Delegacional tiene competencia en materia de gobierno, administración, asuntos jurídicos, obras, servicios, actividades sociales, protección civil, seguridad pública, promoción económica, cultura y deporte. Siempre de conformidad con la leyes y disposiciones normativas y respetando las asignaciones presupuestales

En el artículo 461 del CFDF establece que el Jefe Delegacional podrá construir, modificar o extinguir fideicomisos, previa autorización del JEFE de Gobierno

En el artículo 465 A del CFDF establece que el Jefe Delegacional podrá celebrar convenios de coordinación con otras delegaciones en materia de gasto público, informado y aprobado por la Asamblea Legislativa

En el artículo 488 del CFDF establece que el Jefe Delegacional puede ejercer con autonomía de gestión sus presupuestos observando los acuerdos administrativos de carácter general de la APDF

En el artículo 17 del DPEDF 2007 establece que el Jefe Delegacional podrá establecer compromisos de adquisición de bienes o contratación de servicios

En el artículo 18 del DPEDF 2007 establece que el Jefe Delegacional podrá establecer compromisos siempre y cuando no rebasen el monto de los presupuestos autorizados

En el artículo 39 de la LOAPDF establece que al Jefe Delegacional le corresponden un número determinado de actividades

En el artículo 118 del EGDF establece que el Jefe Delegacional deberá tomar en cuenta las materias de seguridad pública, planeación del desarrollo, reservas territoriales, preservación del medio ambiente y equilibrio ecológico, infraestructura y servicios de salud, infraestructura y educación, transporte público, agua potable, drenaje y tratamiento de aguas residuales

En el artículo 1 del EGDF, LAGDF, LOAPDF, RIAPDF y el CFDF establecen que estos ordenamientos jurídicos se aplican a toda la APDF y por lo tanto a la Delegación y al Jefe Delegacional también y estos deben ser seguidos

#### Monitoreo

En el artículo 12 del EGDF establece que el Jefe Delegacional debe de seguir varios principios estratégicos como, legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia, eficacia, unidad, autonomía, funcionalidad, agilidad, economía, transparencia, etc.

En el artículo 6 de la LOAPDF establece que la Delegación debe conducir sus actividades en forma programada, con base a las políticas, objetivos y prioridades que determine el Programa de Desarrollo del Distrito Federal y los demás que establezca el Jefe de Gobierno

En el artículo 122 del RIAPDF establece que la Delegación contará con un Manual Administrativo

En el artículo 21 del DPEDF 2007 establece que la Delegación está obligada a proporcionar toda la información a la Contraloría que le sea solicitada

En el artículo 6 de la LOAPDF establece que la Delegación conducirá sus actividades en forma programada, con base a las políticas, objetivos y prioridades que determine el Programa de Desarrollo del Distrito Federal y los demás que establezca el Jefe de Gobierno

En el artículo 112 del EGDF establece que el Jefe Delegacional informará de los ejercicios presupuestales al Jefe de Gobierno y que tiene que respetar los programas prioritarios formulados de la APDF

En el artículo 471 del CFDF establece que el Jefe Delegacional debe llevar registros del ejercicio de su presupuesto

En el artículo 488 del CFDF establece que el Jefe Delegacional está obligado a dar a conocer los montos y destinos de los recursos, informar a través del Jefe de Gobierno a la Asamblea de los resultados alcanzados y tratar de introducir la perspectiva de género

En el artículo 515 del CFDF establece que la Delegación debe rendir un informe trimestral a la Secretaría conteniendo información cuantitativa y cualitativa

En el artículo 21 del DPEDF 2007 establece que la Contraloría examinará, verificará, comprobará, vigilará, evaluará y dará seguimiento al ejercicio del gasto público

En el artículo 471 del CFDF establece que el Jefe Delegacional llevará registros del ejercicio de su presupuesto

En el artículo 112 del EGDF establece que el Jefe Delegacional informará de los ejercicios presupuestales al Jefe de Gobierno y que tiene que respetar los programas prioritarios formulados de la APDF

En el artículo 515 del CFDF establece que la Delegación rendirá un informe trimestral a la Secretaría conteniendo información cuantitativa y cualitativa

En el artículo 37 del DPEDF 2007 establece que los ahorros por compras consolidadas se pueden utilizar en proyectos de infraestructura y/o equipamiento

#### Remuneración

En el artículo 2 de la LAGDF establece que el sueldo neto que recibirá el Delegado no será mayor a 51 veces el salario mínimo mensual vigente en el Distrito Federal

En el artículo 437 del CFDF establece que las remuneraciones netas por concepto de sueldos, compensaciones y prestaciones se establecen en el presupuesto de egresos

En el artículo 38 del DPEDF 2007 establece que las remuneraciones netas para el Jefe Delegacional son de 51 veces el salario mínimo mensual vigente en el Distrito Federal

En el artículo 437 del CFDF establece que las remuneraciones netas por concepto de sueldos, compensaciones y prestaciones se establecen en el presupuesto de egresos

En el artículo 38 del DPEDF 2007 establece que las remuneraciones netas por concepto de sueldos, compensaciones y prestaciones son de 51 veces el salario mínimo mensual vigente en el Distrito Federal

En el artículo 105 del EGDF establece que el Jefe Delegacional será electo cada 3 años

En el artículo 106 del EGDF establece que cada la elección del Jefe Delegacional será en la misma fecha que la elección de los Diputados a la Asamblea, el encargo durará 3 años iniciando el primero de octubre del año de la elección

En el artículo 516 del CFDF establece que la Contraloría, con base a sus conclusiones derivados de la evaluación podrá modificar las políticas, disposiciones administrativas y lineamientos en materia de gasto y hacer adecuaciones programático-presupuestales

En el artículo 2 de la LAGDF establece que el Delegado no podrá recibir remuneraciones mayores a las establecidas en esta ley

En el artículo 3 de la LAGDF establece que no se autorizarán bonos o percepciones extraordinarias, gastos de representación, ni la contratación de seguros de gastos médicos privados para ningún servidor público del Gobierno del Distrito Federal

En el artículo 37 del DPEDF 2007 establece que los ahorros por compras consolidadas no pueden ser utilizados en gasto corriente

En el artículo 106 del EGDF establece que en caso de ausencia por más de 90 días la Asamblea Legislativa designará a un sustituto, así mismo que en caso de no presentarse a tomar posesión de su encargo la Asamblea Legislativa designará a un sustituto

En el artículo 108 del EGDF establece que el Jefe Delegacional puede ser removido por las siguientes causas: Violaciones a la constitución, EGDF, leyes federales y del Distrito Federal, Contravenir en acuerdos, reglamentos y demás resoluciones del Jefe de Gobierno, Incurrir en actos u omisiones que afecten el funcionamiento de la APDF y/o el orden público de la entidad, Desempeñar cualquier otro empleo en la AP excepto actividades docentes, académicas y de investigación sin remuneración, Invasión de la esfera de competencia de la APDF o paraestatal del DF, Incumplir resoluciones jurídicas, Realizar actos que afecten la relación de la Delegación con el Jefe de Gobierno, Realizar actos que afecten las relaciones del Jefe de Gobierno con los Poderes de la Unión

### 3.2.3. Una revisión comparativa de los marcos legales federales y locales

En la revisión de los marcos legales federales y locales se manifiestan algunas diferencias y similitudes. La comparación se puede observar en la tabla 3.1., donde se expone las diferencias y similitudes entre los dos ámbitos, tanto el nacional como el local.

En el factor de división de trabajo observamos que en los dos ámbitos las tareas a realizar son muy importantes y de mucha complejidad, pero a nivel nacional tiene otras responsabilidades como la de recaudación de impuestos, seguridad y educación que a nivel local no tiene.

En el factores de monitoreo encontramos en los dos ámbitos situaciones muy parecidas, ya que ambos tiene que rendir informes periódicamente, ambos tienen que realizar auditorías y en ambos ámbitos las tareas de monitoreo del esfuerzo y de los resultados es muy difícil de realizar.

Por último, en las remuneraciones, encontramos que existen algunas diferencias, ya que a nivel federal la duración del encargo es del doble que a nivel local. También encontramos algunas similitudes como la de que en ambos ámbitos los sueldos son fijos, ya que estos no varían en función de los resultados obtenidos. Otra similitud es que en ambos casos, la permanencia en el encargo esta predeterminada, es decir, no se puede incrementar o disminuir

Tabla 3.1  
: Marco Legal de México y la Delegación de Xochimilco

<b>Concepto</b>	<b>Leyes Federales</b>	<b>Leyes Locales</b>
División de Trabajo	Muy alta importancia y alta complejidad	Alta importancia y alta complejidad
Monitoreo	Media dificultad	Media dificultad
Remuneración	Baja	Muy baja

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Selección de la Muestra

A continuación presentamos la información correspondiente a la metodología para la determinación de la muestra

#### 3.3.1. Unidad de Análisis

La Delegación Político Administrativa de Xochimilco en el Distrito Federal

#### 3.3.2. Determinación el Universo

La población comprende todas las personas de entre 18 y 60 años que viven en la Delegación de Xochimilco (264,496)<sup>3</sup> que son susceptibles de ser encuestados, ser afectados o beneficiados y pueden modificar las condiciones de gobernabilidad en la Delegación de Xochimilco

#### 3.3.3. Determinación de la Muestra

La muestra se reconoce como un subgrupo de la población para efectos de esta investigación se determino tomando en cuenta el total de personas mayores de 18 años de hombre y mujeres que viven en la Delegación de Xochimilco y que en suma son 264,469<sup>4</sup>.

También se definió como una muestra probabilística, de tipo aleatorio simple, ya que cada elemento de esta tiene la misma posibilidad de ser elegido y esto se lleva acabo al azar, lo cual resulta fundamental para los objetivos del estudio.

<sup>3</sup> [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) (Censo Población y Vivienda 2005)

<sup>4</sup> Idem (2)

A continuación se determina el cálculo de la muestra a través de la fórmula de poblaciones finitas

Cálculo de la muestra requerida, con un intervalo de confianza del 95% y un error de estimación del 5%. El universo es de 264,469 personas mayores de 18 años que viven en la Delegación de Xochimilco, con una probabilidad de ocurrencia del elemento deseado del 0.50

### Datos

n (muestra) = ?

e (error) = 5%

z (nivel de confianza) = 1.96

p (probabilidad a favor) = 50%

q (probabilidad en contra) = 50%

N (universo o población) = 264,469

Fórmula para la muestra en poblaciones finitas (Fisher 1996): Por poblaciones finitas se entienden aquellas que están compuestas por menos de 500,000 elementos

$$n = \frac{z^2 N p(q)}{z^2 N - 1 + z(p)(q)}$$

$$n = \frac{(3.84) 264,469 (.5)(.5)}{(.0025) 264,469 - 1 + 1.96(.5)(.5)}$$

$$n = \frac{253,890.2}{661.6625}$$

$$n = 383.7156 = 384$$

### 3.4. Instrumentos y Método de Medición y Recolección de Datos

El instrumento de medición que se utilizó fue el del cuestionario, ya que es una fuente directa de información

Finalmente se procedió al conteo de las preguntas para realizar el análisis y codificación de los datos en forma correcta. Todas las preguntas fueron asignadas de un rango de valores del 0 al 1 para su fácil codificación y comparación, ayudando así a su recopilación. Con este formato no se pretendió alterar las respuestas otorgadas, sino unificar los criterios y facilitar su medición.

### 3.5. Resultados del Estudio

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de las respuestas a las preguntas de los cuestionarios. Para Determinar la gobernabilidad es necesario analizar 6 rubros analíticos: 1) Participación y Responsabilidad, 2) Estabilidad Política, 3) Efectividad Gubernamental, 4) Calidad Regulatoria, 5) Estado de Derecho y 6) Control de Corrupción

Tabla 3.2

Indicadores de la Gobernabilidad

<b>Participación y Responsabilidad</b>	<b>Estabilidad Política</b>	<b>Efectividad Gubernamental</b>	<b>Calidad Regulatoria</b>	<b>Estado de Derecho</b>	<b>Control de Corrupción</b>
Rubro que mide los derechos humanos, políticos y civiles de manera general	Rubro que mide la posibilidad de amenazas violentas o cambios bruscos al gobierno	Rubro que mide la competencia de la burocracia y la calidad del servicio público que es ofrecido a la población	Rubro que mide la incidencias de políticas no amigables para el mercado	Rubro que mide la calidad y fuerza de las leyes, la policía, así como la vulnerabilidad al crimen y la violencia	Rubro que mide el ejercicio del poder público en beneficio de algunos individuos

Fuente: Elaboración propia con base en estudio realizado por el Banco Mundial (Kaufmann, Kraay y Mástruzzi 2007)

Establecer o determinar métodos de cálculo para medir la gobernabilidad es una tarea difícil. Un tema recurrente en este trabajo, así como en la mayoría de las investigaciones sociales, es que las fuentes de los datos son imperfectas y proveen solo señales ruidosas de gobernabilidad inobservada. Esto se debe principalmente a que las mediciones de las encuestas son subjetivas o mediciones basadas en percepciones.

Las fuentes de información para la elaboración de este trabajo son dos: 1) Estudio realizado por el Banco Mundial denominado “*Governance Matters VI*” (Kaufmann, Kraay y Mástruzzi 2007) el cual fue realizado por medio de encuestas a empresas e individuos, así como agencias especializadas y a organismos no gubernamentales. Este estudio se baso en 352 variables que fueron obtenidas de

### 3.4. Instrumentos y Método de Medición y Recolección de Datos

El instrumento de medición que se utilizó fue el del cuestionario, ya que es una fuente directa de información

Finalmente se procedió al conteo de las preguntas para realizar el análisis y codificación de los datos en forma correcta. Todas las preguntas fueron asignadas de un rango de valores del 0 al 1 para su fácil codificación y comparación, ayudando así a su recopilación. Con este formato no se pretendió alterar las respuestas otorgadas, sino unificar los criterios y facilitar su medición.

### 3.5. Resultados del Estudio

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de las respuestas a las preguntas de los cuestionarios. Para Determinar la gobernabilidad es necesario analizar 6 rubros analíticos: 1) Participación y Responsabilidad, 2) Estabilidad Política, 3) Efectividad Gubernamental, 4) Calidad Regulatoria, 5) Estado de Derecho y 6) Control de Corrupción

Tabla 3.2

Indicadores de la Gobernabilidad

<b>Participación y Responsabilidad</b>	<b>Estabilidad Política</b>	<b>Efectividad Gubernamental</b>	<b>Calidad Regulatoria</b>	<b>Estado de Derecho</b>	<b>Control de Corrupción</b>
Rubro que mide los derechos humanos, políticos y civiles de manera general	Rubro que mide la posibilidad de amenazas violentas o cambios bruscos al gobierno	Rubro que mide la competencia de la burocracia y la calidad del servicio público que es ofrecido a la población	Rubro que mide la incidencias de políticas no amigables para el mercado	Rubro que mide la calidad y fuerza de las leyes, la policía, así como la vulnerabilidad al crimen y la violencia	Rubro que mide el ejercicio del poder público en beneficio de algunos individuos

Fuente: Elaboración propia con base en estudio realizado por el Banco Mundial (Kaufmann, Kraay y Mástruzzi 2007)

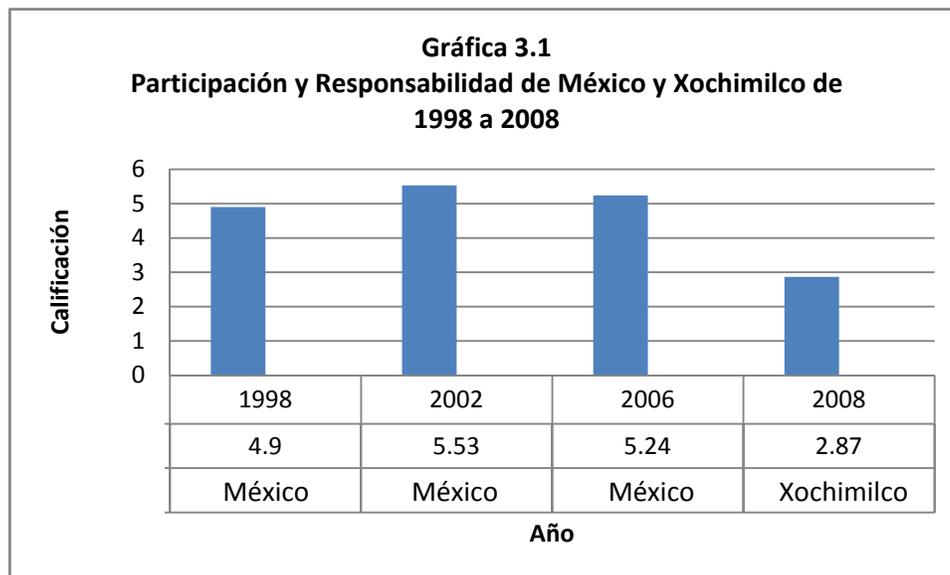
Establecer o determinar métodos de cálculo para medir la gobernabilidad es una tarea difícil. Un tema recurrente en este trabajo, así como en la mayoría de las investigaciones sociales, es que las fuentes de los datos son imperfectas y proveen solo señales ruidosas de gobernabilidad inobservada. Esto se debe principalmente a que las mediciones de las encuestas son subjetivas o mediciones basadas en percepciones.

Las fuentes de información para la elaboración de este trabajo son dos: 1) Estudio realizado por el Banco Mundial denominado “*Governance Matters VI*” (Kaufmann, Kraay y Mástruzzi 2007) el cual fue realizado por medio de encuestas a empresas e individuos, así como agencias especializadas y a organismos no gubernamentales. Este estudio se baso en 352 variables que fueron obtenidas de

37 diferentes fuentes por 31 organizaciones diferentes en 209 países. 2) Estudio realizado en Febrero del 2008 por encuesta de elaboración propia aplicada en la Delegación de Xochimilco, utilizando 57 variables sobre un esquema de muestreo probabilístico

### 3.5.1. Participación y Responsabilidad

El primer valor para determinar la gobernabilidad es el de Participación y Responsabilidad, que incluye los derechos humanos, políticos y civiles de manera general y los cambios registrados para esta variable en diferentes períodos y los diferentes ámbitos, ya sean nacionales o locales. La gráfica 3.1 muestra las calificaciones de los estudios realizados entre los años 1998 y 2008, los 3 primeros fueron estudios a nivel nacional y el último a nivel local. Estas cifras expresan que a nivel nacional existe una relativa estabilidad dentro un período de 8 años. Además, las calificaciones corresponden a la mitad de la escala, de 0 a 10, mientras que en la calificación correspondiente al ámbito local se aprecia una disminución notable que alcanza el 50% de la calificación a nivel nacional.



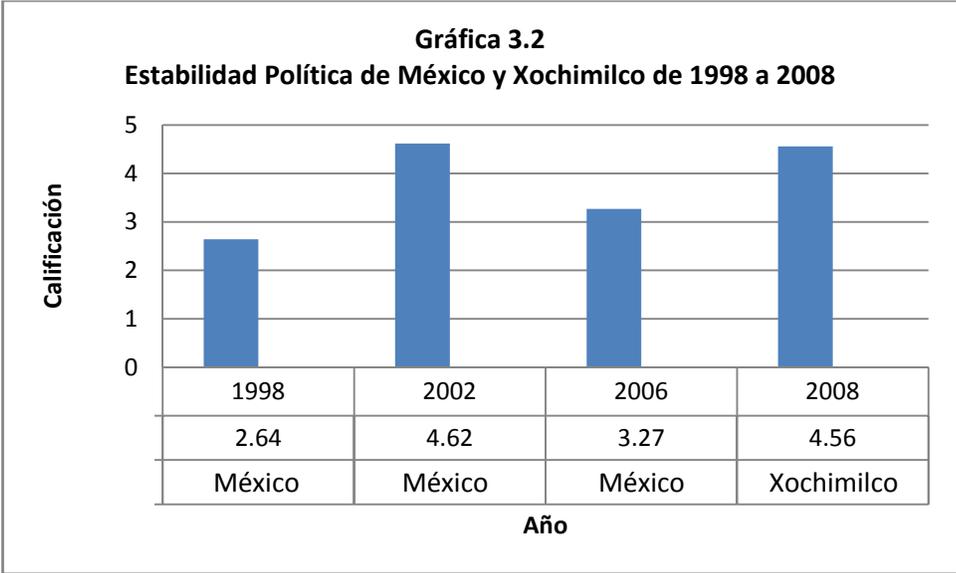
\*Los datos de 1998, 2002 y 2006 pertenecen al estudio del Banco Mundial a nivel nacional y los datos del año 2008 pertenecen a la encuesta de elaboración propia a nivel local (Delegación Xochimilco)

Es importante mencionar que durante estos 10 años no se han presentado crisis económicas mayores como la de 1994. Por otra parte, los procesos electorales son fundamentalmente los mismos, es decir, no han existido situaciones que hayan afectado la inercia nacional de los años del 2006 a 2008, por lo que se espera que la calificación del Banco Mundial para México en este rubro permanezca constante y similar a las 3 anteriores.

La distribución por ámbito y período de Participación y Responsabilidad es descrita en la gráfica 3.1. De acuerdo con ella, las calificaciones a nivel nacional en este rubro durante los 3 periodos están ligeramente por encima del 5 en promedio, equivalente a un nivel intermedio con relación en el resto del mundo. Por el otro lado, encontramos que la calificación otorgada en este rubro en el ámbito local de Xochimilco es inferior al número 3, es decir, casi la mitad de la calificación obtenida en el ámbito nacional. En el patrón parece ser que existen 2 situaciones muy disímiles en los diferentes ámbitos, donde el local es muy inferior del nacional.

3.5.2. Estabilidad Política

El segundo valor para determinar la gobernabilidad es el de la Estabilidad Política, que incluye la posibilidad de amenazas violentas o cambio bruscos de gobierno y los cambios registrados para esta variable en diferentes períodos y los diferentes ámbitos, ya sean nacionales o locales. La gráfica 3.2 muestra las calificaciones de los estudios realizados entre los años 1998 y 2008; los 3 primeros son estudios a nivel nacional y el último a nivel local. Estas cifras expresan que a nivel nacional y local existe una disminución de la estabilidad dentro de los períodos de 1998 y 2006. Además las calificaciones para los años 2002 y 2008 corresponden a la mitad de la escala, de 0 a 10, mientras que en la calificación correspondiente a los años 1998 y 2006 se aprecia una disminución notable que alcanza a ser de 2 y 1.5 puntos, respectivamente, de la calificación.



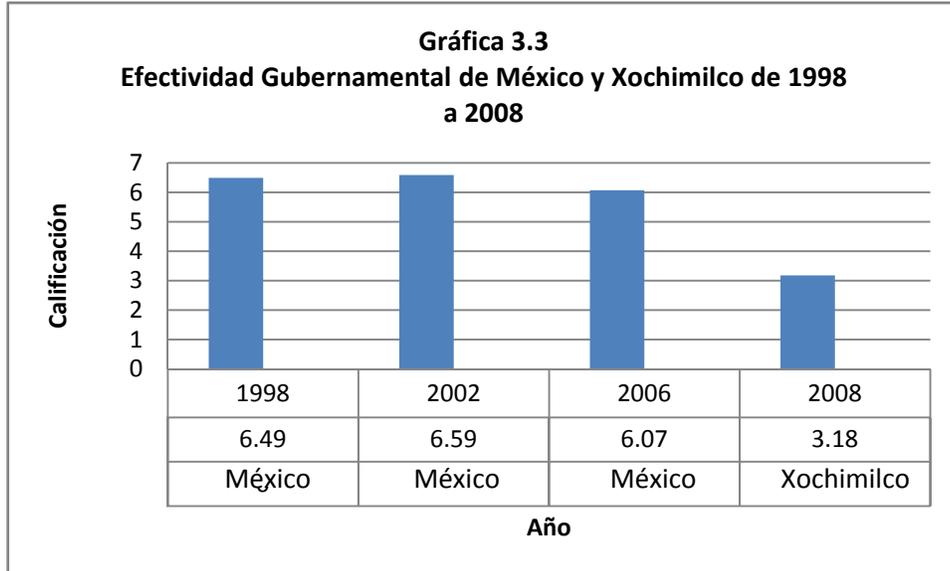
\*Los datos de 1998, 2002 y 2006 pertenecen al estudio del Banco Mundial a nivel nacional y los datos del año 2008 pertenecen a la encuesta de elaboración propia a nivel local (Delegación Xochimilco)

Durante estos 10 años no se han presentado diferentes acontecimientos políticos. En 1998, se realizaron por primera vez elecciones para elegir al Jefe de Gobierno del Distrito Federal y existía toda la maquinaria del partido político (Partido Revolucionario Institucional PRI) que había durado por 70 años. En el año 2000, la oposición es decir el Partido Acción Nacional (PAN) ganó las elecciones presidenciales terminando con el régimen político del PRI. En el año 2006, se llevaron a cabo las elecciones presidenciales, donde el candidato del partido en el poder le ganó al otro opositor Partido de la Revolución Democrática (PRD), por un margen menor a 1%, dando lugar a dudas y sugerencias de un posible fraude electoral.

La distribución por ámbito y período de Estabilidad Política es descrita en la gráfica 3.2. De acuerdo con ella, las calificaciones en este rubro a nivel nacional alcanzaron su punto más alto (4.62) en el único período presidencial donde se le ganó al partido en el poder de manera legítima y sin lugar a dudas. Por el otro lado, encontramos que la calificación otorgada en este rubro en el ámbito local de Xochimilco es de 4.56, es decir, casi la misma calificación obtenida en el ámbito nacional en el mejor período. El patrón parece indicar tanto a nivel nacional como local, que sólo se goza de estabilidad política cuando no hay dudas acerca del triunfador de las elecciones. En el caso de Xochimilco, siempre ha existido una aplastante mayoría de un partido político, por lo que generalmente impera una relativa estabilidad política desde que se realizan elecciones a nivel local en Xochimilco.

### 3.5.3. Efectividad Gubernamental

El tercer valor para determinar la gobernabilidad es la de Efectividad Gubernamental, que incluye la competencia de la burocracia y la calidad del servicio público que es ofrecido a la población, y los cambios registrados para esta variable en diferentes períodos y los diferentes ámbitos, ya sean nacionales o locales. La gráfica 3.3 muestra las calificaciones de los estudios realizados entre los años 1998 y 2008. Los 3 primeros fueron estudios a nivel nacional y el último a nivel local. Estas cifras expresan que a nivel nacional existe una relativa efectividad dentro un período de 8 años. Además, las calificaciones corresponden a más de la mitad de la escala, de 0 a 10, mientras que en la calificación correspondiente al ámbito local se aprecia una disminución notable que alcanza a ser el 50% de la calificación a nivel nacional.



\*Los datos de 1998, 2002 y 2006 pertenecen al estudio del Banco Mundial a nivel nacional y los datos del año 2008 pertenecen a la encuesta de elaboración propia a nivel local (Delegación Xochimilco)

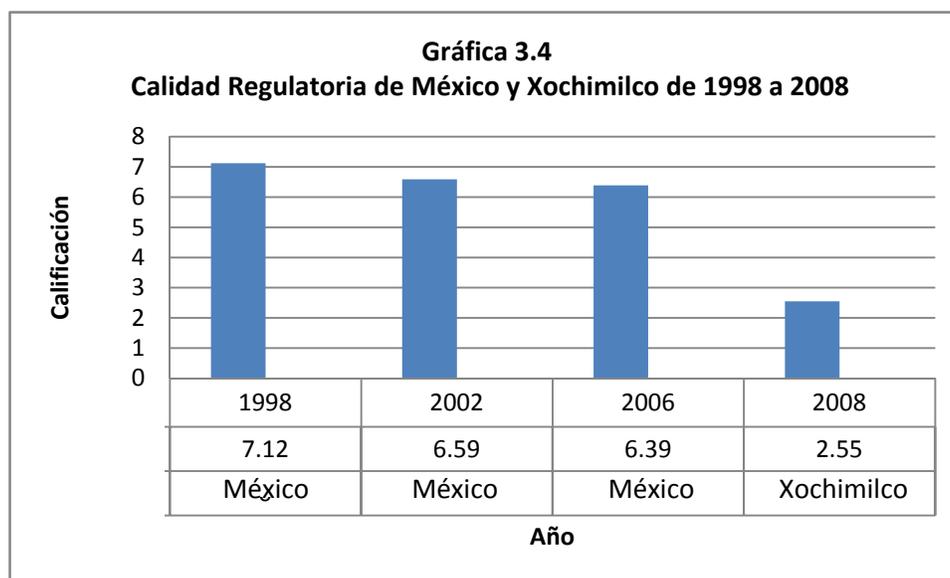
Es importante mencionar que durante estos 10 años se han presentado cambios administrativos de gran importancia. En el año 2000, fue elegido otro partido político generando alternancia a nivel nacional, mientras que a nivel local, desde que existe la posibilidad de elegir al Jefe de Gobierno del Distrito Federal y a los Jefes Delegacional, en Xochimilco siempre ha gobernado el mismo partido político desde 1998.

La distribución por ámbito y período de Efectividad Gubernamental es descrita en la gráfica 3.3. De acuerdo con ella, las calificaciones a nivel nacional en este rubro durante los 3 períodos están ligeramente por encima del 6 en promedio, equivalente a un nivel intermedio con relación en el resto del mundo. Por el otro lado, encontramos que la calificación otorgada en este rubro en el ámbito local de Xochimilco es ligeramente superior al número 3, es decir, casi la mitad de la calificación obtenida en el ámbito nacional. En el patrón parece ser que existen 2 situaciones incomparables en los diferentes ámbitos, donde el local es muy inferior del nacional.

#### 3.5.4. Calidad Regulatoria

El cuarto valor para determinar la gobernabilidad es el de Calidad Regulatoria, que incluye las incidencias de políticas no amigables para el mercado, y los cambios registrados para esta variable en diferentes períodos y los diferentes ámbitos, ya sean nacionales o locales. La gráfica 4.4 muestra las calificaciones de los estudios realizados entre los años 1998 y 2008, los 3 primeros son estudios a nivel nacional y el último a nivel local. Estas cifras expresan que a nivel nacional existe una relativa calidad dentro un período de 8 años, además las calificaciones corresponden a un nivel superior a la mitad de la escala, de 0 a 10, mientras que en la calificación correspondiente al

ámbito local se aprecia una disminución notable que alcanza más del 50% y llegando casi al 30% de la calificación a nivel nacional.



\*Los datos de 1998, 2002 y 2006 pertenecen al estudio del Banco Mundial a nivel nacional y los datos del año 2008 pertenecen a la encuesta de elaboración propia a nivel local (Delegación Xochimilco)

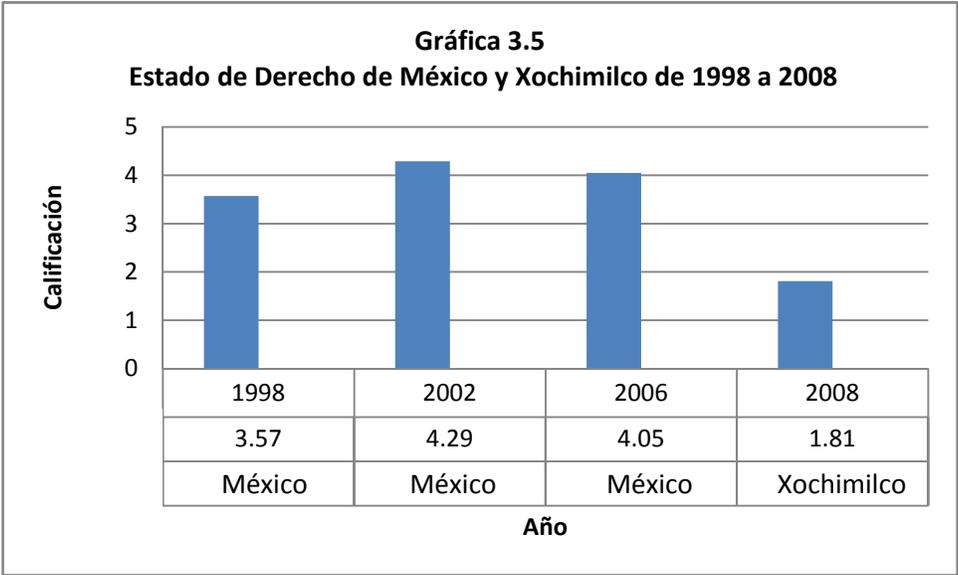
Hay que señalar que durante estos 10 años no se han presentado cambios fundamentales al marco legal de México, esto es, que todas las leyes locales, en todas las materias, se desprenden de las leyes estatales, las cuales a su vez se desprenden de las leyes federales, las cuales a su vez se desprenden de la Constitución.

La distribución por ámbito y período de Calidad Regulatoria es descrita en la gráfica 4.4. De acuerdo con ella, las calificaciones a nivel nacional en este rubro durante los 3 períodos están notablemente por encima del 5, en promedio, equivalente a un nivel intermedio con relación en el resto del mundo. Por el otro lado, encontramos que la calificación otorgada en este rubro en el ámbito local de Xochimilco es inferior al número 3, es decir, menos de la mitad de la calificación obtenida en el ámbito nacional. El patrón parece ser que aunque los marcos legales son muy similares, las situaciones en la práctica son muy diferentes en los dos ámbitos.

### 3.5.5. Estado de Derecho

El quinto valor para determinar la gobernabilidad es el de Estado de Derecho, que incluye la calidad y fuerza de las leyes, la policía, así como la propensión al crimen y la violencia y los cambios registrados para esta variable en diferentes períodos y los diferentes ámbitos, ya sean nacionales o locales. La gráfica 3.5 muestra las calificaciones de los estudios realizados entre los

años 1998 y 2008, los 3 primeros son estudios a nivel nacional y el último a nivel local. Estas cifras expresan que existió un incremento a nivel nacional en el segundo y tercer período, con relación al primer período, donde existe un bajo nivel de estado de derecho, mientras que en la calificación correspondiente al ámbito local se aprecia una disminución notable que alcanza a ser menor del 50% de la calificación a nivel nacional.



\*Los datos de 1998, 2002 y 2006 pertenecen al estudio del Banco Mundial a nivel nacional y los datos del año 2008 pertenecen a la encuesta de elaboración propia a nivel local (Delegación Xochimilco)

La distribución por ámbito y período de Estado de Derecho es descrita en la gráfica 3.5. De acuerdo con ella, las calificaciones a nivel nacional en este rubro durante los 3 períodos están por debajo del 5 en promedio, equivalente a un nivel intermedio con relación en el resto del mundo. Por otro lado, encontramos que la calificación otorgada en este rubro en el ámbito local de Xochimilco es inferior al 2, es decir, menos de la mitad de la calificación obtenida en el ámbito nacional.

**3.5.6. Control de Corrupción**

El sexto valor para determinar la gobernabilidad es el de Control de Corrupción, que incluye el ejercicio del poder público en beneficio de algunos individuos y los cambios registrados para esta variable en diferentes períodos y los diferentes ámbitos, ya sean nacionales o locales. La gráfica 3.6 muestra las calificaciones de los estudios realizados entre los años 1998 y 2008. los 3 primeros son estudios a nivel nacional y el último a nivel local. Estas cifras expresan que a nivel nacional existe un incremento en el control de la corrupción sí comparamos el segundo período con relación al primero. Aun así, las calificaciones se mantuvieron en todo momento por debajo de la

mitad de la escala, de 0 a 10, mientras que la calificación correspondiente al ámbito local fue la menor de todas las calificaciones, la cual apenas logra superar el 1, siendo menos de la cuarta parte de la calificación a nivel nacional.



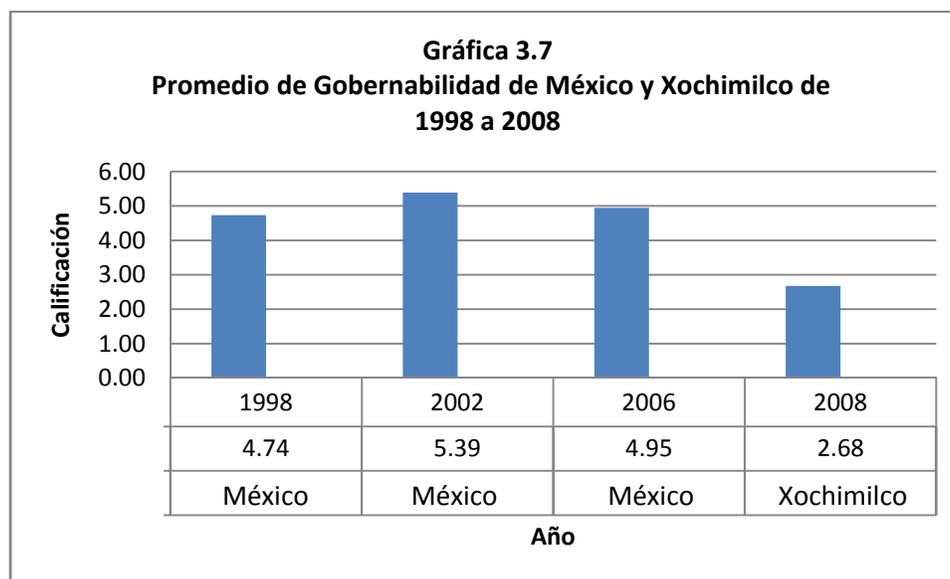
\*Los datos de 1998, 2002 y 2006 pertenecen al estudio del Banco Mundial a nivel nacional y los datos del año 2008 pertenecen a la encuesta de elaboración propia a nivel local (Delegación Xochimilco)

Durante estos 10 años las situaciones económicas, financieras, políticas y sociales han sido constantes tanto en el ámbito nacional como en local. Es decir, no han existido situaciones que hayan afectado la inercia nacional de 2006 a 2008. Al contrario, existió un incremento de 1998 al 2002 y se mantuvo en el 2006. Esto puede ser consecuencia de un serie de avances en cuestiones de acceso a la información, donde estas reformas fueron fuertemente impulsadas por los gobiernos del Partido Acción Nacional (PAN), cuando ganaron la presidencia.

La distribución por ámbito y período de control de corrupción es descrita en la gráfica 3.6. De acuerdo con ella, las calificaciones a nivel nacional, en este rubro, durante los 3 períodos se incrementaron y se han mantenido, estando por debajo del 5 en promedio, equivalente a un nivel intermedio con relación en el resto del mundo. Por otro lado, encontramos que la calificación otorgada en este rubro en el ámbito local de Xochimilco es ligeramente superior al número 1, es decir, la calificación es baja, otorgada en cualquiera de los ámbitos de los diferentes períodos. El patrón parece indicar que la mayor diferencia entre calificaciones de los dos ámbitos se encuentra en la corrupción, siendo el nivel local el más afectado en términos generales.

### 3.5.7. Promedio de Gobernabilidad

Los valores para determinar la gobernabilidad, que incluye Participación y Responsabilidad, Estabilidad Política, Efectividad Gubernamental, Calidad Regulatoria, Estado de Derecho y Control de Corrupción, y los cambios registrados para esta variable en diferentes períodos y los diferentes ámbitos, ya sean nacionales o locales. La gráfica 3.7 muestra las calificaciones de los estudios realizados entre los años 1998 y 2008, los 3 primeros son estudios a nivel nacional y el último a nivel local.



\*Los datos de 1998, 2002 y 2006 pertenecen al estudio del Banco Mundial a nivel nacional y los datos del año 2008 pertenecen a la encuesta de elaboración propia a nivel local (Delegación Xochimilco)

El desglose indica que en general existe una gran diferencia entre el ámbito nacional y el ámbito local de Xochimilco en todos los rubros, excepto en uno, estos son:

- En Participación y Responsabilidad la situación es relativamente similar en los dos ámbitos, ya que los derechos políticos y civiles están regulados por los mismos ordenamientos jurídicos y los dos ámbitos cuentan con organismos no gubernamentales encargados de la supervisión de estos derechos.
- En Estabilidad Política es el único caso en que el nivel en el ámbito local es igual o superior que el nivel nacional, esto puede ser principalmente debido a que en el ámbito local no existe tanta competencia política como existe a nivel nacional.
- En Efectividad Gubernamental los dos ámbitos han sido gobernados por los mismos gobiernos desde el 2000, en el caso del ámbito nacional, y desde 1998, en el ámbito local. Lo que le ha dado a ambos gobiernos la posibilidad de asentar sus políticas, coordinar sus programas a lo largo de los años, e incluso más para el ámbito local.

- En Calidad Regulatoria la situación es muy parecida para los dos ámbitos, ya que las leyes locales se derivan de leyes estatales y a su vez, las leyes estatales se derivan de leyes federales, por lo que los marcos legales del ámbito nacional y del local deben de ser muy parecidos.
- En Estado de Derecho ambos se encuentran casi en la misma situación, ya que el Poder Judicial es independiente del Poder Ejecutivo, así que los dos ámbitos se rigen bajo el mismo sistema, con los mismos procedimientos y sin la responsabilidad.
- En Control de Corrupción es muy parecido a la situación de los puntos anteriores, ya que los dos ámbitos cuentan con leyes de transparencia pública que obliga a todos los funcionarios a entregar cuentas, declarar estados patrimoniales, etc.

Esta evidencia permite describir y sacar algunas conclusiones sobre la gobernabilidad en Xochimilco y en México como país. La primera es que a pesar de que las condiciones son muy similares dentro de los dos ámbitos, existe una notable diferencia entre el ámbito nacional y local. En 5 de los 6 rubros, la calificación del ámbito local fue muy inferior, llegando a ser casi el 25% en el caso de la corrupción.

En síntesis, lo que reflejan estas cifras es que existe una mucha menor gobernabilidad en Xochimilco que en la República Mexicana, a pesar de que existen condiciones políticas, legales y sociales muy similares.

### 3.6. Síntesis de Resultados

A continuación presentamos la situación resumida de los resultados obtenidos de las encuestas. En la tabla 3.2, observamos lo siguiente:

Tabla 3.3

Indicadores de México y la Delegación de Xochimilco

<b>Indicador</b>	<b>México</b>	<b>Delegación Xochimilco</b>
Participación y Responsabilidad	La calificación obtenida en el mejor de los casos es de 5.53, esto quiere decir que a nivel mundial México tiene un nivel medio, donde los derechos humanos, políticos y civiles algunas veces son respetados y otras no	La calificación obtenida fue de 2.87, lo que significa un muy bajo nivel de respeto por los derechos humanos políticos y civiles
Estabilidad Política	La calificación máxima obtenida es de 4.62, es decir un nivel inferior a la media de la escala, donde la estabilidad política es de los peores indicadores para México. En términos general quiere decir que no existe legitimidad	En este indicador es la única ocasión que la Delegación de Xochimilco obtiene una calificación superior a la nacional. Esto posiblemente por la contundente superioridad y dominio de un partido político en el Distrito Federal, lo cual estabiliza la situación
Efectividad Gubernamental	La calificación obtenida en el mejor de los casos es de 6.29, esto quiere decir que a nivel mundial México tiene un nivel aceptable. Esto posiblemente al cambio de partido político y una serie de reformas de acceso a la información	Nuevamente en el ámbito local el nivel del indicador es muy inferior al nacional, en este caso a menos de la mitad. Tal vez sea algo parecido a la situación de estabilidad pero a la inversa, donde el saber que no existe mucha competencia para ocupar cargos administrativos se intensifica la burocracia
Calidad Regulatoria	La calificación superior a 7, parece ser una regular calificación a nivel nacional, lo que puede ser resultado de una serie de reformas legislativas iniciada a partir de la década de los 80's	La calificación en el ámbito local es de 2.55, esto puede ser debido a las diferentes apreciaciones, ya sean de facto o de jure, donde lo que sucede en las leyes no necesariamente es lo que sucede en la realidad de la mayoría de los ciudadanos en la Delegación de Xochimilco
Estado de Derecho	Uno de los indicadores más importantes y a la vez una de las calificaciones más bajas. Esto demuestra la incapacidad que tiene el Estado Mexicano de imponer la legalidad y la justicia.	En este indicado obtenemos la segunda calificación más baja para el ámbito local, siendo incluso menos de la mitad en el ámbito nacional
Control de Corrupción	Sorprendentemente la calificación en este indicador no es tan bajo, tal vez debido a las reformas anteriormente mencionadas acerca de la transparencia gubernamental	En este indicador observamos una característica de la situación mexicana y del mexicano, la cual en este caso llega a la mínima calificación obtenida en todos los indicadores en todos los años. Tal vez puede ser explicado por el mínimo periodo de tiempo que pasan las autoridades en el cargo

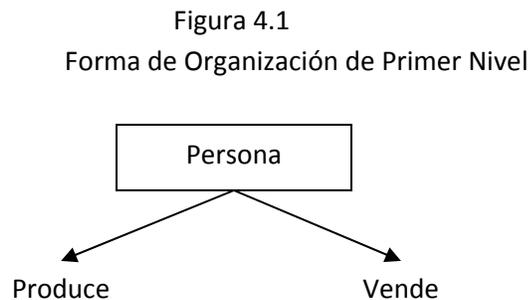
Fuente: Elaboración propia en base al estudio realizado por el Banco Mundial y por la encuesta directa

## Capítulo 4. Una Propuesta de Manejo de la Gobernabilidad

### 4.1. Formas de Organización y Modelo de Organización

De acuerdo a la importancia, magnitud y responsabilidad del agente, se identificaron 6 niveles de remuneración ente principal y agente. Para poder explicar más fácilmente, se continuará con el ejemplo del fabricante de muebles. Los niveles son:

- Nivel 1: Situación inexistente porque no hay agente, no hay remuneración porque todavía no hay agente, todas las actividades las realiza una sola persona. Una persona fabrica muebles. Esa persona arma las piezas, pega las telas, etc. Una vez que termina de producir el primer mueble, lo tiene que vender. Esta persona se tarda un mes en producir el mueble y un mes en venderlo.



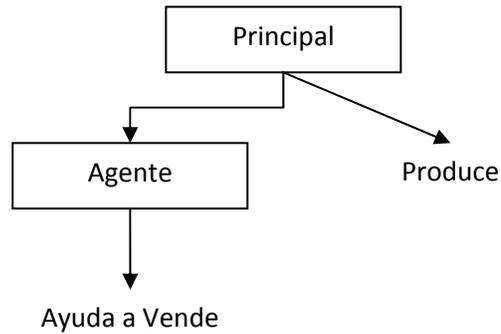
Fuente: Elaboración Propia

En este nivel no hay que implementar ningún mecanismo para remunerar al agente con las del principal ya que todavía no existe el agente.

- Nivel 2: Ahora la persona tiene que realizar dos actividades diferentes que son mutuamente excluyentes, o hace el segundo mueble en su taller o sale a vender el primero a las calles. No puede hacer los dos trabajos al mismo tiempo. Así que analiza la situación financiera y llega a la conclusión de que si contrata a una persona que le ayude a realizar cualquiera de las dos actividades, puede incrementar sus utilidades, aún cubriendo los costos que se incurren en contratar a la persona, ya sean salarios o comisiones. Para este ejemplo, la persona contratada ayudará a la venta del mueble. En esta etapa se da origen a la relación de agencia, la persona que contrata es el principal y la persona contratada es el agente

Figura 4.2

Forma de Organización de Segundo Nivel



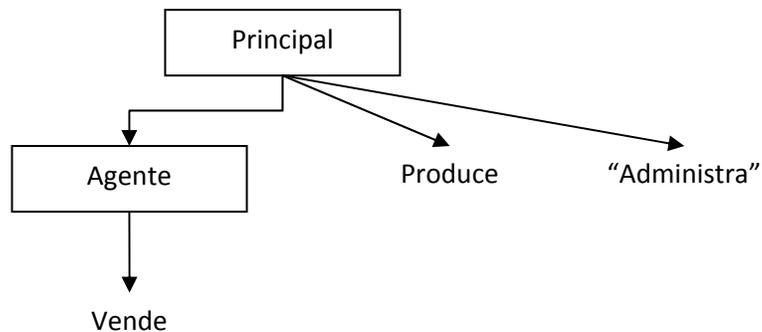
Fuente: Elaboración Propia

En este nivel, el mecanismo que se utiliza es la remuneración por el esfuerzo del agente, es decir, por un salario

- Nivel 3: La situación del principal le permite enfocarse más tiempo a la producción, ya que es la que asegura su ingreso, pero también tiene que realizar actividades administrativas, por lo que tendrá menos tiempo para dedicarse a las ventas. Esta situación significa que el agente tendrá mayor responsabilidad en la venta de los muebles. El agente dejará de ser el ayudante en las ventas y pasará a ser el encargado de vender los muebles.

Figura 4.3

Forma de Organización de Tercer Nivel



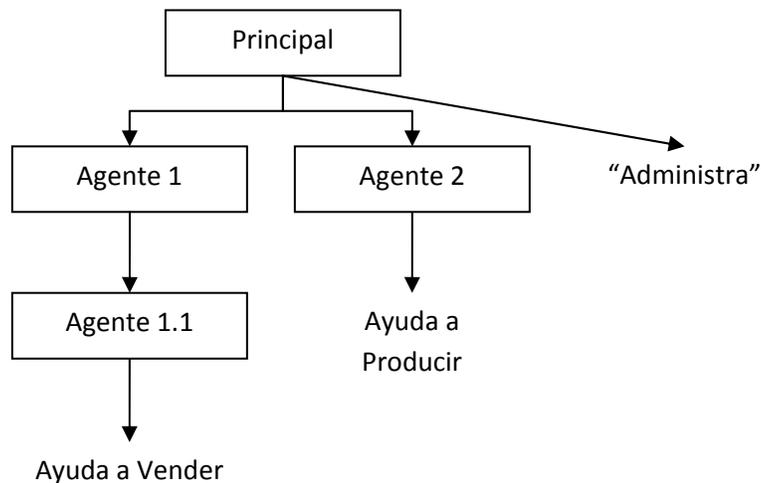
Fuente: Elaboración Propia

En este nivel, el mecanismo que se utiliza es la remuneración por el desempeño del agente, es decir, por comisiones y bonos

- Nivel 4: En este nivel las actividades del principal y del agente se tornan más complejas, por el lado del principal, éste se da cuenta que genera más utilidad el tener a otra persona que le ayude a producir, de esta forma el principal se puede dedicar a supervisar más funciones. Por el otro lado, el agente (o el principal) integran a otra persona para que le ayude al agente a vender más muebles.

Figura 4.4

Forma de Organización de Cuarto Nivel



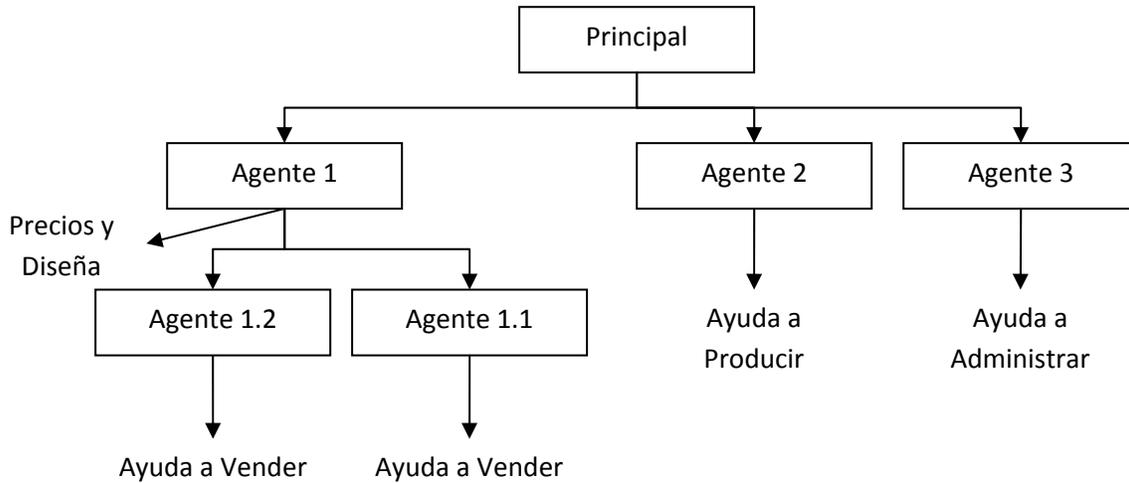
Fuente: Elaboración Propia

En éste nivel, el mecanismo que se utiliza es la remuneración por el desempeño general de la organización por un solo período de tiempo. Es decir, por reparto de utilidades

- Nivel 5: En este nivel, la situación del principal se incrementa. Las actividades siguen creciendo, decide contratar a otra persona para que le ayude a “administrar”, busca más proveedores, mejores precios, etc., y delega en mayor número la comercialización. Esto significa que el agente encargado de las ventas, ahora tiene la responsabilidad de escoger diseños, propone precios, puntos de venta, decide contratar a otras personas para que vendan más, etc.

Figura 4.5

Forma de Organización de Quinto Nivel



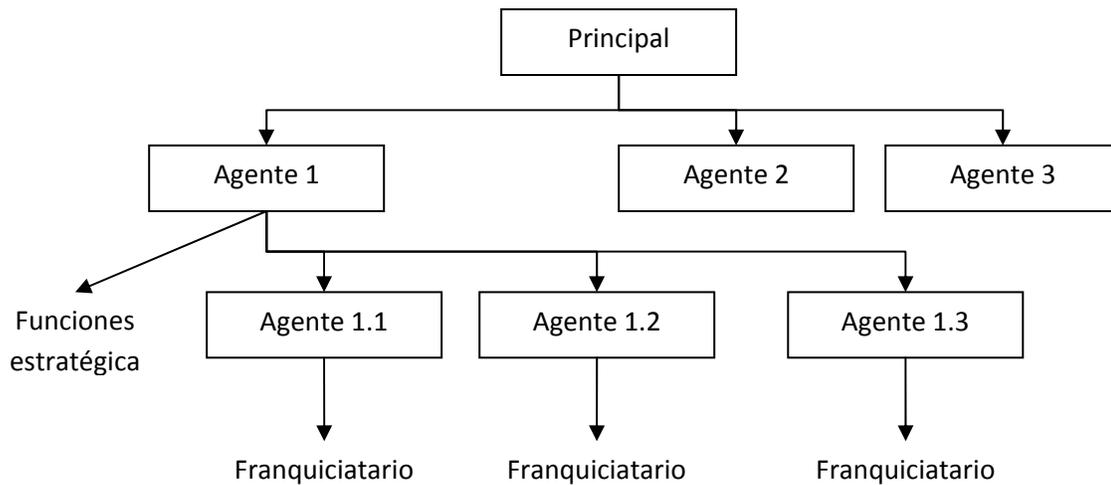
Fuente: Elaboración Propia

En este nivel, el mecanismo que se utiliza es la remuneración por el desempeño general de la organización por períodos de tiempo indefinidos, es decir, por acciones, opciones, planes de vida, etc.

- Nivel 6: al agente se le paga. En este nivel, el principal busca incrementar sus utilidades multiplicando tanto a sus vendedores, así como los puntos de venta. Busca penetrar nuevos mercados, incrementa el número de personas que produzcan muebles, etc. En esta situación, el agente 1 se vuelve supervisor y realiza actividades estratégicas. Los agentes 1.n ahora tienen un territorio propio, libertad de acción, publicidad y promoción local y no tienen al principal pegado a ellos para que vea todo lo que hacen o dejan de hacer.

Figura 4.6

5: Forma de Organización de Sexto Nivel



Fuente: Elaboración Propia

En este nivel, el mecanismo que se utiliza es convirtiendo al agente en dueño de un eslabón en la cadena operativa, ya sea en la producción y/o comercialización y distribución. Esto se realiza ya bajo la modalidad de franquicia

Este ejemplo es burdo y fue explicado lo más sencillamente posible, con muchas variantes y modificaciones. El objetivo es demostrar que cuando sube la responsabilidad del agente, también sube la posibilidad de que éste modifique la utilidad (en calidad y en cantidad) del principal con sus acciones. Por este motivo el principal utiliza mecanismos para hacer que las acciones o actos de él mismo lo beneficien en lugar de perjudicarlo. El objetivo es que el agente no perjudique sus utilidades. Al contrario, buscará incrementar sus utilidades. Por lo tanto, si las utilidades del agente están alineadas con las del principal, las acciones del agente incrementarán las utilidades del principal

En este caso ejemplificamos como puede ser la situación cuando se utiliza el sistema de franquicias en la comercialización, pero también puede ser utilizado en la producción

#### 4.2. División de Trabajo

Este factor, como otros, tiene elementos internos que en conjunto determinan el grado de dependencia que genera el agente al principal. Este factor es muy importante, ya que por sí

mismo, puede ser determinante para el nivel de integración de utilidades entre agente y principal, es decir, la forma de organización. Los elementos que aquí consideramos son:

- Complejidad de las actividades realizadas por el agente
- Número de actividades realizadas por el agente
- Importancia de las Actividades realizadas por el agente
- Número de agentes
- Programabilidad de las Tareas realizadas por el agente
- Especialización de conocimientos necesarios para las actividades realizadas por el agente

#### 4.3. Ambiente General

Este factor, tiene elementos internos que en conjunto determinan el grado de dependencia que genera el agente al principal. Los elementos que aquí consideramos son:

- Físicas: limitaciones de espacio y tiempo
- Sociales: código morales o éticos que comparten un grupo de personas, tradiciones, creencias acerca del comportamiento o características aceptables o no
- Legales: regulaciones, estándares de calidad gubernamentales, leyes laborales, blindajes, leyes de protección financiera, propiedad industrial, propiedad intelectual, derechos de propiedad, etc.

#### 4.4. Ambiente Local

Este factor, como otros, tiene elementos internos que en conjunto determinan el grado de dependencia que genera el agente al principal. Este factor es muy importante, ya que por sí mismo, puede ser determinante para el nivel de integración de utilidades entre agente y principal. Es decir, la forma de organización. Los elementos que aquí consideramos son:

- Situaciones Locales Únicas
- Idiosincrasia
- Problemas Específicos Locales
- Tiempo de Respuesta

#### 4.5. Utilidad para el Principal

Este factor, tiene elementos internos que en conjunto determinan el grado de dependencia que genera el agente al principal. Este factor es muy importante, ya que por sí mismo, puede ser determinante para el nivel de integración de utilidades entre agente y principal, es decir, la forma de organización. Los elementos que aquí consideramos son:

- Utilidad que genera la actividad para el Principal

#### 4.6. Sistemas de Información

Este factor, tiene elementos internos que en conjunto determinan el grado de dependencia que genera el agente al principal. Este factor es muy importante, ya que por sí mismo, puede ser determinante para el nivel de integración de utilidades entre agente y principal, es decir, la forma de organización. Los elementos que aquí consideramos son:

- Monitoreo del esfuerzo: junta de directores, auditores internos, auditores externos, supervisores, dinámicas de grupo, opiniones de los clientes, opiniones de los proveedores, redes sociales, intermediarios, etc.
- Monitoreo del desempeño (resultados): información estadística, balances, información financiera, etc.

#### 4.7. Tecnología Disponible

Este factor, tiene elementos internos que en conjunto determinan el grado de dependencia que genera el agente al principal. Los elementos que aquí consideramos son:

- Nivel de automatización

#### 4.8. Competencia

Este factor, tiene elementos internos que en conjunto determinan el grado de dependencia que genera el agente al principal. Los elementos que aquí consideramos son:

- Entre las organizaciones
- Interna entre los Agentes
- Externa entre los Agentes

#### 4.9. Definición del Sistema de Franquicias

En su clásico artículo, Coase, (1937), señala que la organización económica sigue dos formas generales, la de mercados y la de organizaciones (firms). Los mercados reflejan tendencias

naturales de explotar mutuamente beneficios del comercio. Sin embargo, cuando existen costos de transacciones positivos, las organizaciones suplantarán al mercado. Las franquicias son un tercer tipo, un tipo híbrido donde existen características tanto de mercado como de organización.

Las características del mercado surgen del comercio entre dos entidades que operan en capital, trabajo y productos. El franquiciante desarrolla un producto o servicio para que los franquiciatarios vendan en un mercado específico. A cambio, el franquiciatario paga una suma por el derecho a comercializar el producto. También se incluyen regalías sobre ventas, cuotas de publicidad, compras al franquiciante, etc. Las características de la organización surgen de la naturaleza de restringidos nexos bilaterales entre dos tipos de entidades. La relación ejemplifica la total integración vertical. Los Franquiciantes generalmente ofrecen al franquiciatario asistencia administrativa como selección, entrenamiento, procedimientos operativos, publicidad, etc. El franquiciatario accede a dirigir el negocio de acuerdo con las estipulaciones del franquiciante. El franquiciante ejerce un control sustancial sobre el franquiciatario. La relación se basa en una terminación unilateral del franquiciante, así como un estricto criterio del desempeño del franquiciatario, muy parecido a la relación empleado-patrón (Norton, 1988).

Al hablar de las preferencias, anteriormente mencionábamos que son juicios de selección o criterios en la toma de decisiones, en el que las personas involucradas en el proceso se ven influenciadas por estos criterios. Estas preferencias son subjetivas, donde cada persona puede tener preferencias diferentes que se ven reflejadas en la selección de diferentes actos en una misma situación, y al establecer un modelo que dice que las franquicias son la forma racional porque maximizan las utilidades de los dos involucrados. Por supuesto, habrá personas que prefieran permanecer dentro de la organización o tener un negocio propio, a obtener una franquicia. Para ejemplificar que las franquicias son exitosas, tomaremos en cuenta la demanda, y la demanda es determinada por muchos individuos. Afortunadamente una masa de individuos se comporta más consistentemente que un individuo.

Se entiende por franquicia un acuerdo contractual entre dos partes legalmente reconocidas e independientes en donde una parte, llamada franquiciante, renta temporalmente el derecho de uso de marca, producto y know-how a la otra parte, llamada franquiciatario. El franquiciatario está obligado a pagar al franquiciante derechos de producción o de distribución, del producto final o de una etapa del proceso (organización descentralizada), así como del uso de la marca. Estos pagos se ejercen a través de diferentes cuotas y regalías. Dentro del contrato, algunos de los puntos importantes son: la delimitación del territorio, la determinación del tiempo, causas para la renovación y de rescisión del contrato (Lafontaine1992).

El acuerdo de franquicia es un contrato con duración de períodos definidos o indefinidos, en donde el dueño de una marca cede a otra persona u organización, a cambio de alguna consideración, el derecho de operar su marca, ya sea produciendo o distribuyendo un bien (Caves & Murphy, 1976).

El franquiciatario esta altamente motivado a maximizar el valor de la franquicia, porque una eficiente administración o dirección de la franquicia es la única forma de recuperar su inversión. La

inversión esta colocada en la franquicia, aunque se incrementa el riesgo que corre el agente o probablemente no corra el mismo riesgo. De esta forma se alinean los intereses del principal y del agente. El franquiciante también está expuesto a reducir la calidad de los productos cuando los clientes no son repetitivos (Combs & Castrogiovanni, 1994).

#### 4.10. Tipos de Franquicias

Según Carney y Gedajlovic (1991)

- **Rápido desarrollo:** son Franquiciantes que tardan 1.3 años en franquiciar, abriendo 55 franquicias al año, en promedio; son las más dispersas, cobran pocas regalías y cuotas.
- **Conservadores:** son los que mayor inversión solicitan al principio y cobran las mayores cuotas y regalías. La duración de los contratos es en promedio de 12.9 años. Buscan Franquiciantes particulares que puedan mejorar la imagen de la franquicia. El 28.5% de las tiendas son propiedad del franquiciante.
- **Conversos:** son aquellos que comienzan siendo propietarios de todas las tiendas y después de muchos años deciden cambiar de estrategia y comienzan a franquiciar las tiendas. Consideran que la estrategia de franquicia es una forma de expandirse.
- **Maduros:** han franquiciado por un período de tiempo mayor a 19.2 años. Franquician como un medio de salir de los territorios saturados. Son los que más compran franquicias de regreso a propiedad del franquiciante.
- **No exitosas:** las que menos cuotas cobran y menos regalías; su expansión casi nunca se efectúa a través de franquicias. Utilizan las franquicias muy poco tiempo (*doble moral Hazard*).

#### 4.11. Estrategia de Franquicia

La estrategia de Franquicia, es la decisión de una organización de operar y expandirse por medio de franquicias o de operar y expandirse por medio de tiendas o unidades propias (Falbe & Welsh, 1998). Cuando una organización opera por medio de franquicias y desea adquirir estas tiendas franquiciadas, la decisión se conoce como integración vertical (Norton, 1988). Cuando una organización tiene tanto unidades franquiciadas como unidades propias se dice que tiene distribución dual (Pfister & Deffains & Doriat-Duban & Suassier, 2006). Mucha literatura actualmente ve a la estrategia de franquicia como un tipo de organización híbrida y capital híbrido. Una mezcla entre el intercambio en mercado y la compañía centralizada. De hecho, muchas organizaciones mezclan la estrategia, pues poseen tiendas propias y tiendas franquiciadas (Brickley & Dark, 1987).

#### 4.12. Factores que Determinan la Estrategia de Franquicias

El porcentaje de las tiendas franquiciadas y las tiendas que pertenecen a la organización dependen de muchas variables. Existen varias explicaciones (Caves y Murphy 1976; Mathewson y Winter

1985; Brickley y Dark 1987; Norton 1988; Carney y Gedajlovic 1991; Kent 1991; Lafontaine 1992; Castrogiovanni y Justis y Julian 1993; Combs y Castrogiovanni 1994; Bown Jr 1998; Falbe y Welsh 1998; Lafontaine y Shaw 2005; Castrogiovanni y Combs y Justis 2006a, 2006b; Pfister y Deffains y Doriat-Duban y Suassier 2006). Estas explicaciones se pueden observar en la tabla 4.1.

Tabla 4.1.

: Factores que Determinan la Estrategia de Franquicias

<b>Grupo</b>	<b>Factores</b>
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de Capital Imperfecto (<i>Resource Scarcity</i>)</li> <li>• Rentabilidad de las Unidades:</li> <li>• Inversión</li> <li>• Ingreso del franquiciante</li> <li>• Integración de mercado de capital imperfecto y teoría de la agencia</li> </ul>
Operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de la Agencia</li> <li>• Dispersión geográfica</li> <li>• Calidad del Sistema Operativo</li> <li>• Probar innovaciones en un ambiente controlado</li> <li>• Repetición de clientes</li> <li>• Producción centralizada o descentralizada</li> <li>• Renegociaciones</li> <li>• Experiencia del franquiciante</li> <li>• Promociones Jerárquicas</li> </ul>
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de mercado</li> <li>• Demanda variable</li> <li>• Penetración de mercados desconocidos</li> <li>• Mercados Convenientes o no convenientes</li> </ul>
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente (situación local)</li> <li>• Diferencias culturales entre el lugar del franquiciatario y el franquiciante</li> <li>• Regulaciones federales</li> <li>• Factores Macro-institucionales (nacionales)</li> </ul>
Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de Vida</li> <li>• Marca</li> <li>• Negociaciones individuales</li> <li>• <i>Joint ventures</i></li> <li>• Monopolio, los franquiciatarios al obligar al franquiciante a consumir exclusivamente sus productos, realizan prácticas monopólicas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base a análisis de literatura

#### 4.13. Ideas Generales del Sistemas de Franquicias

El contrato de franquicia generalmente especifica un período de tiempo determinado. En su expiración, el contrato puede ser renovado sujeto a los términos anteriores, o puede no ser renovado y entonces pasar a ser parte de la organización.

Responsabilidad legal ante terceros. Definir quien es responsable de daños a terceros, si el franquiciatario o el franquiciante. El franquiciante es responsable cuando los daños sean derivados por lineamientos del franquiciante al franquiciatario (Kliavkoff, 1994).

En los contratos de franquicias hay cláusulas que “atan” las manos del franquiciatario. Es la situación en la que el contrato especifica que el franquiciatario le tiene que comprar los insumos al franquiciante. Algunas explicaciones que lo justifican son que ayudan a mantener los estándares de calidad, mejoran la reputación del negocio, facilitan la competencia al tener economías de escalas y minimizan el free-riding (Klein & Saft, 1985)

Los contratos de franquicia varían muy poco con el tiempo, el franquiciante ofrece el mismo contrato a todos los franquiciatarios. Es un formato general donde no se especifican cláusulas diferentes para cada franquiciatario (Lafontaine & Shaw, 1999).

Los problemas de la Teoría de la Agencia como el Free Riding, se presentan en las franquicias, especialmente, cuando los clientes de las franquicias no son repetitivos (Brickley & Dark, 1987).

Las franquicias tienen un éxito de 96%. La experiencia en el negocio de la franquicia es un factor fundamental para el éxito, así como el tamaño que genera una economía de escala (Castrogiovanni & Justis & Julian, 1993).

Publicidad nacional a cargo del franquiciatario y local a través del franquiciante (Mathewson & Winter, 1985)

Entre más tiendas sean propiedad de la organización, mejor será la calidad del sistema de franquicia, y su sistema de comunicación. Por consiguiente tendrán menos probabilidad de fracaso. Entre más tiendas franquiciadas existan, más significativa será la relación con el ambiente local, así como de la actividad del franquiciatario (Falbe & Welsh, 1998).

En el sistema de franquicias se utilizan los dos sistemas de incentivos de la Teoría de la Agencia (fijos y variables). Las organizaciones que mantienen la propiedad de sus tiendas son aquellas que invierten más en su marca. Entre más cuidado tenga un franquiciatario en su marca, publicidad, monitoreo y selección de franquiciatarios, más beneficios a largo plazo existirán. Entre mayor sea la regalía, más se incrementará el valor de la marca (Lafontaine & Shaw, 2005).

Supervisión y monitoreo constantes para evitar free Riding. El franquiciatario debe consumir los bienes del franquiciante para evitar que disminuya la calidad. Se pueden aplicar altas cuotas

iniciales de inscripción como proceso de auto selección, para asegurar que el aplicante está seguro de llevar a cabo todo el proceso.

Puede haber subsidios del franquiciante al franquiciatario, donde el franquiciante es dueño de la franquicia y del terreno, y la da a operar con los beneficios de la franquicia al franquiciatario (Caves & Murphy, 1976).

Es importante para el éxito de la franquicia, encontrar a franquiciatarios que se involucren y operen el negocio, no como abogados o doctores que nunca se verán inmersos en la operación (Norton, 1988).

## Capítulo 5. Conclusiones

### 5.1. Recapitulación

Es común encontrar una serie de argumentos acerca de la importancia de la gobernabilidad dentro del contexto de las naciones y las organizaciones en general. Inclusive, se pueden encontrar numerosas definiciones del término “gobernabilidad” mismo que interpretamos como la capacidad de gobernar de hecho, y de que las decisiones de la autoridad política sean acatadas. Toda relación de dominación está basada en la creencia de que el mandato de las autoridades debe ser respetado y obedecido, porque de alguna manera es legítimo. La dominación es llevada a cabo y mantenida por la fuerza y la violencia, pero estas resultarían insuficientes e ineficientes si no existe un componente de legitimidad y de aceptación. Si estos últimos factores no se dan, resulta imposible aplicar la fuerza de manera constante y sobre todos los dominados, pues la dominación se haría inestable (Pérez Naufel, 2003).

En estas organizaciones, con gobernabilidad se presenta desarrollo económico, inversiones de capital (Kauffmann & Kraay & Mástruzzi 2007), así como estabilidad política, crecimiento social, mejoras en la calidad de vida, desarrollo de infraestructura, inversión en la investigación, liderazgo efectivo, armonía, etc.

La racionalidad es la característica que identifica a una persona en el proceso de toma de decisiones que selecciona la alternativa que general mayor utilidad, que prefiere lo más por lo menos, siempre desde una perspectiva subjetiva o individualista donde solo toma en cuenta las preferencias propias y no las de los demás. Esto no necesariamente se refiere al aspecto monetario o económico. La propensidad al riesgo depende de la posible pérdida o ganancia, entre más sea la ganancia, más riesgo se correrá (Marnet 2005)

Es la Teoría de la Agencia donde se estudia la relación de las diferentes personas racionales y dependiendo del nivel de racionalidad se busca el Equilibrio Nash. La Teoría de la Agencia analiza el contrato donde una o más personas (el principal) utilizan a otra persona (el agente) para desempeñar algún servicio en su beneficio, que involucra la delegación al agente de autoridad en la toma de decisiones. Si ambas partes son maximizadores de utilidades, hay buena razón para creer que el agente no siempre actuará en beneficio del principal. El problema es encontrar un mecanismo que induzca al agente a comportarse como si estuviera maximizando el bienestar (*welfare*) del principal (Jensen & Meckling, 1976).

Una vez estudiado y analizado el comportamiento humano, es indispensable diseñar un modelo organizacional que corresponda a esas necesidades. Es aquí donde entra la administración. Para el caso de este trabajo estudiaremos el modelo organizacional de franquicia.

El franquiciatario está altamente motivado a maximizar el valor de la franquicia porque una eficiente administración o dirección de la franquicia es la única forma de recuperar su inversión, la inversión está colocada en la franquicia (Combs & Castrogiovanni, 1994).

En lo que corresponde al estudio del marco legal en el ámbito nacional y local de Xochimilco, se identificaron que los dos tienen funciones ejecutivas muy similares, quizá en el caso del presidente estas funciones impliquen mayor responsabilidad. En cuestión de monitoreo ambos cuentan con sistemas casi idénticos. Por otro lado, las remuneraciones varían un poco, teniendo el presidente mayores retribuciones que el delegado como la duración y la cantidad neta del sueldo

Finalmente observamos en las encuestas de elaboración directa y la del Banco Mundial, los niveles de gobernabilidad en el ámbito nacional y local. Para el caso del ámbito nacional la calificación para el 2006 fue de 4.95, mientras que la calificación para la Delegación de Xochimilco fue de 2.68

## 5.2. Conclusiones

La gobernabilidad se ha destacado en diferentes estudios por el papel que ha jugado como elemento determinante del desarrollo en distintos ámbitos como el económico, la inversión, la estabilidad, el crecimiento y mejoramiento en la calidad de vida, el desarrollo de infraestructura, el desarrollo de la investigación y el liderazgo entre otros.

También se han resaltado las dificultades de creación y mantenimiento de gobernabilidad, focalizándose en factores políticos, cuando la creación y mantenimiento de la gobernabilidad debe ser estudiado y abordado desde una perspectiva administrativa con fundamentos económicos.

Este trabajo es un intento por analizar la creación y mantenimiento de la gobernabilidad. Basados en los datos de las encuestas del Banco Mundial, la encuesta directa realizada en Xochimilco y el análisis de los dos marcos legales, obtenemos evidencias de los siguientes aspectos:

En términos generales la gobernabilidad en México es muy baja, alcanzando niveles máximos de 5.39 en el 2002 mientras que en el ámbito local de Xochimilco la gobernabilidad es en promedio la mitad de los niveles alcanzados en el ámbito nacional, siendo de 2.68 en el 2008. En el caso del ámbito nacional el rubro más débil fue el de la estabilidad política y el renglón de la violencia, llegando a la calificación de 2.654 en 1998 y en el caso del ámbito local de Xochimilco fue el control de la corrupción llegando a calificación de 1.09 en 2008. Es decir, en México la gobernabilidad es muy mala, a nivel nacional en las mejores épocas llega al 5 de calificación, mientras que a nivel local es casi inexistente llegando al 2 de calificación.

Las funciones y responsabilidades de los dos representantes de los niveles nacional y local tienen gran importancia para la población, ambos son responsables de la seguridad pública, de la salud, del desarrollo económico, del equilibrio ambiental, etc., pero el responsable a nivel nacional, el presidente, tiene otras funciones que el responsable a nivel local no tiene, como son: recaudar

impuestos, y la responsabilidad de la política exterior del país. El monitoreo para ambos responsables es muy parecido, ambos son sujetos de auditorías, tienen que entregar informes y resultados. Es decir, las tareas de ambos son de vital importancia, muy complejas y es muy difícil el monitorear su esfuerzo. Además, existen muchos factores que también pueden afectar el resultado de su labor.

Por otro lado, las retribuciones de ambos también son muy parecidas, los dos reciben un sueldo fijo, la duración del encargo para el presidente es de 6 años y para el delegado es de 3 años y sus sueldos y la duración del encargo no es afectado por los resultados obtenidos.

Recordemos por un momento algunas partes de la literatura de la Teoría de la Agencia y las franquicias, las cuales nos dicen que si las tareas son muy complejas, de gran importancia y donde es muy difícil monitorear el esfuerzo de los agentes, entonces los pagos y retribuciones de ese agente tienen que ser variables y tratar de alinear los objetivos del agente con los del principal, como, darle acciones, bonos, etc. En caso de no hacerlo se enfrentan a problemas como peligro moral, selección adversa, free riding y doble peligro moral, expresados en corrupción, inestabilidad, traición, es decir, ingobernabilidad.

Por lo tanto, la creación y mantenimiento de gobernabilidad debe ser estudiado desde una perspectiva administrativa, donde la complejidad e importancia de las tareas y la dificultad de monitorear el esfuerzo del agente hace que el modelo de organización y remuneración sean los de la franquicia, donde los ingresos de los responsables dependan de los resultados y la obtención de esos resultados determine el largo de la relación.

La posible explicación de la diferencia entre la gobernabilidad a nivel nacional y la gobernabilidad a nivel local en Xochimilco puede ser debido a la diferencia del largo de la relación aunada a diferentes factores sociológicos que tiene el presidente y no tiene el delegado como son, la reputación a nivel internacional, la cobertura de la prensa a nivel nacional, mayores consecuencias, entre otras

La principal aportación de este trabajo es la de reflexionar sobre la gobernabilidad, los niveles actuales en México y en especial la Delegación de Xochimilco, y la utilización de técnicas y modelos administrativos que actualmente son utilizados en organizaciones privadas. Esto nos permite realizar analogías de alternativas para solucionar los mismos problemas en diferentes escenarios.

## Bibliografía

Alba-Fernandez, V and Brañas-Garza, P and Jimenez-Jimenez, F and Rodero-Cosano, J (2006) "Teaching Nash Equilibrium and Dominance: A Classroom Experiment on the Beauty Contest" *Journal of Economic Education*, Vol 37 No 3 (Summer 2006), pp 305-322

Albanese, R and Van Fleet, D (1986) "Rational Behavior in Groups: The Free-Riding Tendency" *Academy of Management Review*, Apr 1985, Vol 10, pp 244-255

Anand, P (1991) "The Nature of Rational Choice and The Foundations of Statistics" *Oxford Economic Papers*, New Series, Vol 43 No 2 (Apr 1991), pp 199-216

Arrow, K (1951) "Alternative Approach to the Theory of Choice in Risk Taking Situations" *Econometrica*, Vol 19 No 4, pp 404-438

Arrow, K (1963) "Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care" *American Economic Review*, Vol 53 No 5 (Dec 1963), pp 141-149

Arrow, K (1986) "Rationality of Self and Others in an Economic System" *Journal of Business*, Vol 59 No 4 (Oct 1986)

Arrow, K (1987) "Economic Theory and the Hypothesis of Rationality" in John Eatwell, Murray Milgate and Peter Newman (Eds), *The Palgrave's – A Dictionary of Economics*, London: The Macmillan Press, pp 69-75

Arrow, K (1994) "Methodological Individualism and Social Knowledge" *American Economic Review*, Vol 84 No 2, (May 1994), pp 1-9

Bacache-Beauvallet, M (2006) "How Incentives Increase Inequality" *Review of Labour Economics y Industrial Relations*, Vol 20-2, 2006, pp 383-391

Basov, S (2003) "Incentives for Boundedly Rational Agents" *Topics in Theoretical Economics*, Vol 3 No 1 Art 2, pp 1-14

Basov, S (2005) "Bounded Rationality: Static Versus Dynamic Approaches" *Economic Theory*, Vol 25, pp 871-885

Benhabib, J and Day, R (1981) "Rational Choice and Erratic Behaviour" *Review of Economic Studies*, Vol 48 No 3 (Jul 1981), 459-471

Berkowitz, m and Kotowitz, Y (1993) "Promotions as Work Incentives" *Economic Inquiry*, Vol 31 No 1 (Jul 1993), pp 342-353

Brandts, J and Holt, C (1992) "An Experimental Test of Equilibrium Dominance in Signaling Games" *American Economic Review*, Vol 82 No 5 (Dec 1992), pp 1350-1365

Brickley, J and Dark, F (1987) "The Choice of Organizational Form" *Journal of Financial Economics*, Vol 18 (1987), pp 401-420

Brown, W (1998) "Transaction costs, corporate hierarchies, and the theory of franchising" *Journal of Economic Behavior y Organization*, Vol. 36 (1998), pp 319-329

Bruce, A and Buck, T and Main, B (2005) "Top Executive Remuneration: A View from Europe" *Journal of Management Studies*, Vol 42 No 7, Nov 2005, pp 1493-1506

Carney, M and Gedajlovic, E (1991) "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations" *Strategic Management Journal*, Vol. 12 No. 8. (Nov 1991), pp. 607-629.

Castrogiovanni, G and Justis, R and Julian, S (1993) "Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors" *Journal of Small Business Management*, April 1993, pp 105-114

Castrogiovanni, G and Combs, J and Justis, R (2006 a) "Shifting Imperatives: An Integral View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Jan 2006, pp 23-40

Castrogiovanni, G and Combs, J and Justis, R (2006 b) "Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks" *Journal of Small Business Management*, Vol 44 No 1, pp 27-44

Caves, R and Murphy, W (1976) "Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets" *Southern Economic Journal*, Vol 42 No 4 (Apr 1976), pp 572-586

CFDF "Código Financiero del Distrito Federal" Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 31 de Diciembre de 1994, Vigente a Octubre del 2007

Clapham, S and Schwenk, C (1991) "Self-Serving Attributions, Managerial Cognition and Company Performance" *Strategic Management Journal*, Vol 12 No 3 (Mar 1991), pp 219-229

Cheung, S (1983) "The Contractual Nature of the Firm" *Journal of Law and Economics*, Vol 26, Apr 1983, pp 1-21

Christen, M and Iyer, G and Soberman, D (2006) "Job Satisfaction, Job Performance, And Effort: A Reexamination Using Agency Theory" *Journal of Marketing*, Vol 70, Jan 2006, pp 137-150

Coase, R (1937) "The Nature of the Firm" *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov 1937), pp. 386-405.

Cohen, J and Holder-Webb, L (2006) "Rethinking the Influence of Agency Theory in the Accounting Academy" *Issues in Accounting Education*, Vol 21 No 1 Feb 2006, pp 17-30

Cohen, M and Jaffray J (1980) "Rational Behavior under Complete Ignorance" *Econometrica*, Vol 48, No 5, July 1980, pp 1281-1299

Combs, G and Castrogiovanni, G (1994) "Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership" *Journal of Small Business Management* /Apr 1994), pp 37-48

Davis, G (2005) "New Directions in Corporate Governance" *Annual Review of Sociology*, Mar 2005 Vol 31, pp 143-162

Devers, C and Holcomb, T and Cannella, A (2006) "Inside The Black Box: The Contrasting Effects of TMT Long-Term Incentives on Interest Alignment" *Academy of Management Best Conference Paper*

Dow, J and Ribeiro, S (1992) "Uncertainty Aversion, Risk Aversion and the Optimal Choice of Portfolio" *Econometrica*, Jan 1992, Vol 60 No 1, pp 197-204

Dowd, K (1999) "Does Asymmetric Information Justify Bank Capital Adequacy Regulation" *Cato Journal*, pp 39-47

DPEDF 2007 "Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2007" Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 31 de Diciembre del 2006

EGDF "Estatuto de Gobierno del Distrito Federal" publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de Julio de 1994, Vigente a Octubre del 2007

Eisenhardt, K (1984) "Contract Models: Theory and an Empirical Test" *Academy of Management* 1984, pp 168-172

Eisenhardt, K (1985) "Control: Organizational and Economic Approaches" *Management Science*, Vol 31, No 2, Feb 1982, pp 134-149

Eisenhardt, K (1988) "Agency -and Institutional- Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensations" *Academy of Management Journal*, Vol 31 No 3, pp 488-511

Eisenhardt, K (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review" *Academy of Management Review*, Jan 1989, Vol 14 No. 1, pp 57-74

Fama, E (1980) "Agency Problems and the Theory of the Firm" *Journal of Political Economy*, Vol 88 No 2 (Apr 1980), pp 288-307

Fama, E and Jensen, M (1983 a) "Separation of Ownership and Control" *Journal of Law and Economics*, Vol 26, June 1983, pp 301-325

Fama, E and Jensen, M (1983 b) "Agency Problems and Residual Claims" *Journal of Law and Economics*, Vol 26, June 1983, pp 327-349

Falbe, C and Welsh, D (1998) "NAFTA and Franchising: A Comparison of Franchisor Perceptions of Characteristics Associated with Franchisee Success and Failure in Canada, México and the United States" *Journal of Business Venturing*, Vol 13, pp 151-171

Fisher, L (1996) *Introducción a la Investigación de Mercados* Mc Graw-Hill 3ed, pg 42-43

Friedson, M (1994) "From Rational Behavior to Chaos" *Financial Analysis Journal*, Nov/Dec 1994, pp 87-92

Garella, P (1989) "Adverse Selection in the Middleman", *Economica*, Vol 56, pp 395-400

Gerrard, B (1994) "Beyond Rational Expectations: A Constructive Interpretation of Keynes's Analysis of Behaviour under Uncertainty" *Economic Journal*, Vol 104 No 423 (Mar 1994), pp 327-337

Grossman, S and Hart, O (1983) "An Analysis of the Principal-Agent Problem" *Econometrica*, Vol 51 No 1 (Jan 1983), pp 7-45

Goeree, J and Holt, C (2001) "Ten Little Treasures of Game Theory and Ten Intuitive Contradictions" *American Economic Review*, Vol 91 No 5 (Dec 2001), pp 1402-1422

- Gomez-Mejia, L and Wiseman, R and Dykes, B (2005) "Agency Problems in Diverse Contexts: A Global Perspective" *Journal of Management Studies*, Vol 42 No 7, Nov 2005, pp 1507-1517
- Gupta, S and Romano, R (1998) "Monitoring the Principal with Multiple Agents" *RAND Journal of Economics*, Vol 29 No 2 (Summer 1998), pp 427-442
- Harsanyi, J (1966) "A General Theory of Rational Behavior in Game Situations" *Econometrica*, Vol 34 No 3, July 1966, pp 613-634
- Heide, J and Jenneth, H and Rokkan, A (2007) "Interfirm Monitoring, Social Contracts and Relationship Outcomes" *Journal of Marketing Research*, Vol 44, pp 425-433
- Hernandez Sampieri, R and Fernandez, C and Baptista, P (1991) *Metodología de la Investigación* México DF, Mc-Graw Hill Interamericana de México, Primera Edición
- Hollis, M and Sugden, R (1993) "Rationality in Action" *Mind, New Series*, Vol 102 No 405 (Jan 1993), pp 1-35
- Holmstrom, B (1979) "Moral Hazard and Observability" *Bell Journal of Economics*, Vol 10 No 1 (Spring 1979), pp 74-91
- Holmstrom, B (1982) "Moral Hazard in Teams" *Bell Journal of Economics*, Vol 13 No 2 (autumn 1982), pp 324-340
- Holmstrom, B (1999) "Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective" *Nber Working Paper Series*, Working Paper 6875, Jan 1999, pp 1-23
- Holt, C and Anderson, L (1996) "Classroom Games: Understanding Bayes' Rule" *Journal of Economic Perspectives* (1986-1998), Vol 10 No 2 (spring 1996), pp 179-187
- Holt, C and Roth, A and Smith, V (2004) "The Nash Equilibrium: A Perspective" *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol 101 No 12 (Mar 2004), pp 3999-4002
- Jensen, M (1983) "Organization Theory and Methodology" *Accounting Review*, Vol 63 No 2 (Apr 1983), pp 319-339
- Jensen, M (1994) "Self-Interest, Altruism, Incentives y Agency Theory" *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol 7 No 2 (Summer 1994), pp 1-16
- Jensen, M (2005) "Agency Costs of Overvalued Equity" *Financial Management*, Vol 34 No 1, spring 2005, pp 5-19
- Jensen, M and Meckling, W (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structures" *Journal of Financial Economics*, Vol 3 No 4 (Oct 1976), pp 305-360
- Jensen, M and Meckling, W (1994) "The Nature of Man" *Journal of Applied Corporate Science*, Vol 7 No 2 (Summer 1994), pp 4-19
- Kang, s and Kumar, P and Lee H (2006) "Agency and Corporate Investment: The Role of Executive Compensation and Corporate Governance" *Journal of Business*, Vol 79 No.3, pp 1127-1147
- Kaufmann, D and Kraay, A and Mástruzzi, M (2007) « Governance Matters VI »

- Kent, D (1991) "Joint Ventures vs. Non-Joint Ventures : An Empirical Investigation » *Strategic Management Journal* Vol 12 No 5 (Jul 1991), pp 387-393
- Kliavkoff, G, (1994) « Controlling the Vicarious Liability of Hotel and Motel Franchisors" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*; Feb 1994; 35, 1; pp 59-73
- Klein, B and Saft, L F (1985) "The Law and Economics of Franchise Tying Contracts" *Journal of Law and Economics* Vol 27 (1985), pp 345-361
- Koplin H (1963) "The Profit Maximization Assumption" *Oxford Economic Papers*, New Series, Vol 15 No 2 (Jul 1963), pp 130-139
- Lafontaine, F (1992) "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results" *RAND Journal of Economics* Vol 23, No. 2 (Summer 1992), pp 263-283
- Lafontaine, F and Shaw, K (1999) "The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data" *Journal of Political Economy*, Vol 105 No 5 (Oct 1999), pp 1041-1080
- Lafontaine, F and Shaw, K (2005) "Targeting Managerial Control Evidence from Franchising" *RAND Journal of Economics*, Vol 36 No 1 (Spring 2005), pp 131-150
- LAGDF "Ley de Autoridad para Gobierno del Distrito Federal" Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 30 de Diciembre del 2003
- Lambert, R (1983) "Long-Term Contracts and Moral Hazard" *Bell Journal of Economics*, Vol 14 No 2 (Aut 1983), pp 441-452
- Lin, Ying-Fen (2005) "Corporate Governance, Leadership Structure and CEO Compensation: evidence from Taiwan" *Corporate Governance: An International Review*, Vol 13 No. 6 (Nov 2005), pp 824-835
- Little, I (1949) "The Foundations of Welfare Economics" pp 195-209
- LOAPDF "Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal" Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 29 de Diciembre del 1998
- Malkov, L (1992) "How Rational is the Behavior of Economic Agents in Russia?" *Comparative Economic Studies*, Spring 1992, Vol 34 No 1, pp 26-40
- Marnet, O (2005) "Behavior and Rationality in Corporate Governance" *Journal of Economic Issues*, Vol 39 No 3 (Sept 2005), pp 613-632
- Martin, R (1988) "Franchising and Risk Management" *American Economic Review*, Vol 78 No 5 (Dec 1988), pp 954-968
- Mathewson, G F and Winter, R A (1985) "The Economics of Franchise Contracts" *Journal of Law and Economics* Vol 28 (1985), pp 503-526
- Mirrlees, J (1997) "Information and Incentives: The Economics of Carrots and Sticks" *Economic Journal*, Vol 107 No 444 (Sept 1997), pp 1311-1327

- Mirrlees, J (1999) "The Theory of Moral Hazard and Unobservable Behaviour: Part 1" *Review of Economic Studies*, Vol 66 No 1 (Special Issue: Contracts Jan 1999), pp 3-21
- Mookherjee, D and Riechelstein, S (2001) "Incentives and Coordination in Hierarchies" *B.E. Journal in Theoretical Economics*, Vol 1 No 1, pp 1-36
- Nash, J (1950) "The Bargaining Problem" *Econometrica* (pre-1986), Vol 18 No 2 (Apr 1950), pp 155-162
- Nash, J (1953) "Two-Person Cooperative Games" *Econometrica* (pre-1986), Vol 21 No 1 (Jan 1953), pp 128-140
- Norton, S (1988) "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form" *Journal of Business*, Apr 1988, Vol 61, 2, pp 197-218
- Padilla, A (2002) "Property Economics of Agency Problems" Febrero 2002
- Pauly, M (1968) "The Economics of Moral Hazard: Comment" *American Economic Review*, Vol 58 No 3 part 1 (Jun 1968), pp 531-537
- Pfister, E and Deffains, B and Doriat-Duban, M and Suassier, S (2006) "Institutions and Contracts: Franchising" *Eur J Law Econ*, Vol 21 (2006), pp 53-78
- Radhakrishnan, S and Balachandran, K (1995) "Delay Cost and Incentive Schemes for Multiple Users" *Management Science*, Vol 41 No 4 (Apr 1995), pp 646-652
- Radner, R (1996) "Bounded Rationality, Indeterminacy and the Theory of the Firm" *Economic Journal*, Vol 106 No 438 (Sep 1996), pp 1360-1373
- Reny, P (1995) "Rational Behaviour in Extensive-Form Games" *Canadian Journal of Economics*, Vol 28 No 1 (Feb 1995), pp 1-16
- RIAPDF "Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal" Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 28 de Diciembre del 2000
- Ross, S (1973) "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem" *American Economic Review*, Vol 63, pp 134-139
- Savage, L. J. (1951) "The Theory of Statistical Decision" *Journal of the American Statistical Association*, Vol 46 No 253 (Mar 1951), pp 55-67
- Savage, R (1957) "Nonparametric Statistics" *Journal of the American Statistical Association*, Vol 52 No 279 (Sept 1957), pp 331-344
- Sen, A (1973) "Behaviour and the Concept of Preference" *Economica*, New Series, Vol 40 No 159 (Aug 1973), pp 241-259
- Sen, A (1997) "Maximization and the Act of Choice" *Econometrica*, Vol 65 No 4 (Jul 1997), pp 745-779
- Shapiro, S (2005) "Agency Theory" *Annual Review of Sociology*, Vol 31 (Feb 2005), pp 263-284

- Shavell, S (1979) "Risk Sharing and Incentives in the Principal and Agent Relationship" *Bell Journal of Economics*, Vol 10 no 1 (Spring 1979), pp 55-73
- Simon, H, (1955) "A Behavioral model of Rational Choice" *Quarterly Journal of Economics*, pp 99-118
- Siquiera, K (2001) "Clubs and the Cost of Agency" *Public Choice*, Jun 2001; 107, 3-4, pp 383-393
- Sunderland, D (1999) "Principals and Agents: The Activities of the Crown Agents for the Colonies, 1880-1914" *Economic History Review, New Series*, Vol 52 No 2 (May 1999), pp 284-306
- Van Der Ploeg, F (1986) "Rational Expectations, Risk and Chaos in Financial Markets" *Economic Journal*, Vol 96 Supplement: Conference Papers (1986), pp 151-162
- Walls, H (2002) "The Myth of Rationality" *IIE Solutions*, Dec 2002, pp 18
- Webb, D (1987) "Conflict of interest, Bound Rating and the Value Maximization Rule" *Economica*, New Series, Vol 54 No 215 (Nov 1987), pp 455-463
- Wilson, C (1979) "Equilibrium and Adverse Selection" *American Economic Review*, Vol 59 No 2, pp 313-317
- Wilson, R (1968) "The Theory of Syndicates" *Econometrica*, Vol 36 No 1 1968, pp 119-132
- Zsolnai, L (2004) "The Morality of Economic Man" *European Business Review*, Vol 16 No 4, pp 449-454

## **Anexo A**

### **Principios de Administración Universalmente Aceptados**

A continuación enumeramos algunos principios utilizados en la administración, que se consideran básicos o universales, ya que se consideran indispensables para lograr una buena coordinación entre las diferentes áreas o departamentos de las empresas y sus actividades. Es decir, eficiencia.

El hecho de no conseguir una coordinación satisfactoria se manifiesta a menudo en ineficiencia, como la pérdida de control, conflicto excesivo, separación de la autoridad y descuido de las responsabilidades.

Estos principios son independientes a la teoría administrativa que se utilice, es decir que se utilizan en todas las teorías:

- Autoridad: derecho de dirigir las actividades de los subordinados, así como la aceptación de los subordinados al mandato.
  - Influencia: cambio de comportamiento de un individuo, resultante de las relaciones con otro.
  - Poder: capacidad de ejercer la influencia.
  
- Jerarquía de Autoridad: canalizar la dirección de las diversas actividades e interacciones entre los subordinados.
  - Cadena de Mando: conjunto interconexo e indivisible de relaciones de subordinación, que abarcan desde la parte superior de una organización hasta sus niveles más bajos. Cada nivel de estructura, desde el más bajo hasta el más alto, es responsable ante algún superior. La cadena de mando opera para juzgar el desempeño de todos, conforme a las expectativas de un superior.
  - Unidad de Mando: cada subordinado es responsable ante un solo superior. Si uno elige obedecer a dos o más, a la postre se encontrará con órdenes e instrucciones contradictorias, y por ello tal vez no cumpla con ellas en forma satisfactoria.
  - Tramo de Control: límite del número de personas a quien puede supervisar un directivo.

- Centralización y Descentralización: una señal de pérdida de coordinación es que la autoridad a menudo queda separada de la información y la competencia. La fuerza del cambio y el tamaño ( **Continuación Anexo A** ) superiores de la información adecuada o inexistente, y a los subordinados los puede privar de acción y decisiones satisfactoria para la organización.
  - Centralización: cuando se concentran la autoridad y las decisiones en el nivel superior de la organización. La centralización se torna atractiva cuando los conocimientos técnicos pueden servir para conseguir importantes economías de escala para la organización en su conjunto, así como manejo uniforme de varios asuntos, prácticas contables, estándares de calidad, determinación de directrices a seguir, normas, etc.
  - Descentralización: cuando se concentran la autoridad y las decisiones en los niveles inferiores de la organización. Es útil en cuestiones operativas que requieran conocimientos locales para la oportuna y adecuada toma de decisiones.
  
- Delegación: proceso en cual el superior asigna tareas, autoridad y responsabilidad a los subordinados para llevarlas a cabo, tomando en cuenta:
  - Integridad: situación donde se asignan todas las tareas para lograr los objetivos.
  - Claridad: situación en donde los superiores y subordinados se comunican de modo que los segundos conozcan sus tareas y autoridad, sin ambigüedad alguna.
  - Suficiencia: dar a los subordinados la suficiente autoridad para cumplir las tareas que le son asignadas.
  
- Medidas para la evaluación y el control
  - Productividad: relación entre el producto obtenido y los insumos empleados.
  - Efectividad: cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.
  - Eficiencia: capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.
  - Eficacia: capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad, las metas y objetivos establecidos.

## Anexo B

### Enfoques de la Administración

A continuación presentaremos en términos generales las corrientes de pensamiento de la administración. Las cuales se agrupan principalmente en 5, estas son:

- En las Tareas

La principal teoría que fundamenta esta corriente es la Teoría Científica, iniciada por Frederick W. Taylor a comienzos del siglo XX y debe este nombre al intento de aplicar métodos de la ciencia a los problemas de la administración. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. Su preocupación original fue intentar eliminar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas sufridas por las empresas estadounidenses y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial

Esta teoría dice que se obtiene gobernabilidad (eficiencia) mediante la racionalización del trabajo, es decir, estudios de tiempos y movimientos, patrones de producción supervisión funcional estandarización de procesos, herramientas e instrumentos, planeación de tareas y cargos, guías de instrucciones, rutinas de trabajo, división de trabajo y especialización del operario

- En los Objetivos

La principal teoría que fundamenta esta corriente es la Teoría e Administración por Objetivos, esta teoría fue desarrollada por Peter Drucker en 1954 y plantea que es un proceso por el cual los superiores y los subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para la operación de las organizaciones. Dice que los administradores tienen que saber y entender lo que las metas de la empresa esperan de él en términos de desempeño

Esta teoría dice que se obtiene gobernabilidad (eficiencia) mediante, establecimiento conjunto de objetivos, establecimiento de objetivos para cada departamento o posición, interacción de los objetivos departamentales, elaboración de planes tácticos y operacionales con énfasis en la medida y el control, continúa evaluación, revisión y reciclaje de planes, participación actuante de la dirección y apoyo intenso del *staff*

- En la Estructura

La principal teoría que fundamenta esta corriente es la Teoría Clásica, Iniciada por Henri Fayol en Francia a principios del siglo XX, esta teoría parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, órganos (secciones, departamentos, etc.) o personas.

Esta teoría dice que se obtiene gobernabilidad (eficiencia) mediante, visualizar a la organización como una estructura, visualizar los aspectos organizacionales de arriba hacia abajo y del todo a las partes, dividiendo la

organización en áreas con funciones específicas como áreas o departamentos de administración, técnica, comercial, financiera, contable y seguridad, tener muy bien diferenciada la escala jerárquica dentro de la organización y establecer principios

### **Continuación Anexo B**

arriba mencionados

Otras teorías de la corriente enfocada a la estructura son: la Teoría Neoclásica, la Teoría de la Burocracia y la Teoría Estructuralista

- En las Personas

La principal teoría que fundamenta esta corriente es la Teoría de Relaciones Humanas, desarrollada por Elton Mayo a principios del siglo XX en Estados Unidos. Su surgimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente la psicología y en especial la psicología del trabajo.

El enfoque humanístico que maneja esta teoría da prioridad al hombre y no a la máquina, a la organización informal y no a la formal, a los aspectos psicológicos y sociológicos y no a los aspectos técnicos y formales

Esta teoría dice que se obtiene gobernabilidad (eficiencia) mediante, fomentar la integración social dentro de la organización, el nivel de producción es más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales, las personas no reaccionan como individuos aislados, sino como miembro de un grupo social, las personas son motivadas esencialmente por la necesidad de estar juntos y de ser reconocidas y la civilización industrializada trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios de la sociedad

Otras teorías de la corriente enfocada a la estructura son: la Teoría del Comportamiento Organizacional, Teoría de la Jerarquía de Necesidades, Teoría de los Dos Factores, Teoría X y Y, Teoría de las Tres Necesidades Secundarias, Teoría de las Expectativas, Teoría Conductivista, Teoría del Liderazgo, entre otras

- En el Ambiente

La principal teoría que fundamenta esta corriente es la Teoría de Sistemas, desarrollada por Ludwig von Bertalanffy en los años 40's y es una teoría interdisciplinaria capaz de trascender los problemas exclusivos a cada ciencia y proponer principios y modelos generales para todas las ciencias involucradas. Los sistemas solo pueden ser comprendidos plenamente por el estudio de todas sus partes en conjunto

Se basa en la suposición de que las organizaciones son sistemas abiertos capaces de interactuar con el ambiente para facilitar el intercambio de materia, energía e información de las personas y de la organización con un conjunto de otras personas, organizaciones y sistemas.

Otra teoría de la corriente enfocada al ambiente es la Teoría de la Contingencia, esta teoría se basa en la situación de incertidumbre que caracteriza al ambiente en donde las cosas pueden suceder o no y solo se pueden conocer por la experiencia y no por la razón.

Esta teoría propone que no se puede alcanzar la eficiencia con único y exclusivo modelo organizacional ya que no existe una única forma de organizarse con el fin de alcanzar objetivos diferentes en un ambiente cambiante. No hay nada absoluto en los principios de la organización. Los aspectos universales y normativos deben ser sustituidos por el criterio de ajuste entre organización, ambiente y tecnología

## Anexo C

### Casos de la Teoría de Juegos

Algunos de estos juegos son:

- Volados (sol / águila o cara / cruz)

Situación en la que dos personas pueden escoger entre sol o águila, si ambos escogen alguna de las dos opciones son premiados en mayor número a que si uno escoge cara y el otro cruz

- EL juego de la carta perdida

Situación en la que una carta sin sellar es colocada con 10 dólares adentro, solo con la dirección de la persona a la que va dirigida (no la del remitente) y con un mensaje que dice que el dinero es para devolver el dinero de un préstamo

- El Burro de Buridán (en México conocido como “El Burro de las dos Tortas”)

Situación en la que el burro no podía decidir entre dos tortas, las dos le gustaban tanto que no podía decidir cual comer. Imposibilitado de escoger, el burro murió de hambre

- El Dilema del Prisionero

Situación en la que dos criminales (culpables) son capturados y se les acusa de un delito grave, pero no hay suficiente evidencia para condenarlos. Aunque existe suficiente evidencia de condenarlos por un delito menor. Los delincuentes son separados y puestos en cuartos individuales, aislados el uno del otro y las autoridades les dicen a cada uno separadamente que tienen la oportunidad de confesar si así lo desean. Si ambos confiesan se les condenara por el delito mayor de 20 años, pero por haber cooperado se le reducirá la sentencia a 10 años. Si ninguno confiesa se les condenará por el delito menor de 2 años. Y si uno confiesa y el otro no, el que confeso se ira libre y el otro se ira a la cárcel por 20 años

## Anexo D

### Encuesta de Gobernabilidad aplicada en la Delegación de Xochimilco

Febrero de 2008

Cuestionario sobre la Gobernabilidad del Órgano Político-Administrativo de la Delegación de Xochimilco en el Distrito Federal

Se está trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca del Jefe Delegacional de Xochimilco y de cómo se genera la gobernabilidad en la Delegación Político-Administrativa de Xochimilco utilizando los indicadores del Banco Mundial

Las opiniones de los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, nunca se comunicarán datos individuales. Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas e incorrectas.

En esta encuesta se utilizará una sola escala, esta es del 0 al 10, los números más bajos representan la menor intensidad y los números más altos representan una mayor intensidad. Por ejemplo, si se pregunta la frecuencia de un acontecimiento, el 0 representa nunca, a su vez, el 10 representa siempre. Marque con una cruz la casilla del número que corresponda a la intensidad de la pregunta

La encuesta está dividida en 6 secciones, estas son:

1. Participación y Responsabilidad: en esta sección preguntamos acerca de cuestiones generales de democracia, rendición de cuentas públicas y responsabilidad por parte de los servidores públicos
2. Estabilidad Política: en esta sección preguntamos acerca de los diferentes factores que podrían alterar el orden público, así como las condiciones políticas y sociales
3. Efectividad Gubernamental: en esta sección preguntamos acerca de que tan eficiente, eficaz y efectiva es la burocracia del órgano político y administrativo. Incluidos los mandos bajos, medios y altos
4. Calidad Regulatoria: en esta sección preguntamos acerca del marco legal que rige los diferentes aspectos de la sociedad, estos son los económicos, civiles y políticos
5. Estado de Derecho: en esta sección preguntamos acerca de la capacidad de la Delegación de hacer valer las leyes que rigen la sociedad
6. Control de Corrupción: en esta sección preguntamos acerca de los niveles de corrupción que actualmente se presentan en la Delegación

Muchas gracias por su colaboración.

## Continuación Anexo D

### Participación y Responsabilidad (*Voice and Accountability*)

¿Cree usted que en la Delegación de Xochimilco exista...	
1	Oposición al grupo político en el poder?
2	Respeto por los derechos humanos?
3	Libertad en las elecciones para Jefe Delegacional?
4	Libertad en las elecciones para Asambleístas?
5	Libertad de acceso a los diferentes medios de comunicación como periódicos locales y revistas?

¿Cree usted que en la Delegación de Xochimilco...	
6	Los ciudadanos sean informados de los resultados de los programas delegacionales
7	Los ciudadanos sean informados de las políticas delegacionales?
8	Los funcionarios públicos beneficien a empresas de su interés en políticas y obras públicas?
9	Los medios de comunicación estén libres de las presiones de los grupos políticos?
10	Los reporteros sufran de agresión y de censura?

### Estabilidad Política (*Political Stability*)

¿Cree usted que en la Delegación de Xochimilco existen...	
11	Protestas de tipo político, económico y/o social?
12	Protestas de grupos religiosos?
13	Movimientos insurgentes o rebeliones?
14	Asesinatos, torturas o desapariciones políticas?
15	Malestares y tensión social?

¿Cree usted que en la Delegación de Xochimilco ...	
16	Las nuevas administraciones respeten los programas y planes de las administraciones anteriores?
17	La transición política de diputados locales y jefes delegacionales sea siempre pacífica?

### Efectividad Gubernamental (*Government Effectiveness*)

¿Cree usted que la Delegación de Xochimilco sea efectiva para...	
18	Formular e implementar políticas y programas de desarrollo?
19	Recolectar impuestos?
20	Utilizar o gastar su presupuesto en beneficio de la población?
21	Crear, y mantener infraestructura vital como escuelas, caminos, drenaje, etc.?
22	Responder a los desastres naturales?
23	Administrar el presupuesto?

¿Cree usted que en la Delegación de Xochimilco ...	
24	Los servicios públicos sean afectados por presiones políticas?
25	Se gaste el presupuesto en cosas inútiles?
26	Es fácil obtener legalmente servicios básicos como agua y electricidad?

27	Es fácil obtener legalmente documentos de identificación como certificados de nacimiento?
----	---

### Continuación Anexo D

#### Calidad Regulatoria (*Regulatory Quality*)

<b>¿Cree usted que en la Delegación de Xochimilco...</b>	
28	Sea fácil abrir o empezar un negocio establecido?
29	La competitividad se vea afectada por las leyes ambientales?
30	El sistema tributario sea complejo y difícil de entender?
31	Sea fácil obtener información acerca de las leyes y regulaciones?
32	La interpretación de las leyes sean constantes y predecibles?
33	La competitividad se vea afectada por las leyes laborales
34	La competitividad se vea afectada por las leyes fiscales?
35	La competitividad se vea afectada por las leyes en materia civil y mercantil?

#### Estado de Derecho (*Rule of Law*)

<b>¿Cree usted que en la Delegación de Xochimilco existan...</b>	
36	Crímenes violentos?
37	Crimen organizado?
38	Mercado Negro (piratería, contrabando, etc.)?
39	Evasión fiscal (no pagar impuestos)?
<b>¿En la Delegación de Xochimilco, que tanto confía usted en...</b>	
40	El ministerio público?
41	Los jueces?
42	La policía?
43	Los diputados locales?
44	El delegado?
<b>¿Cree usted que en la Delegación de Xochimilco, el sistema judicial...</b>	
45	Esta libre de presiones políticas?
46	Es efectivo?
47	Es honesto?
48	Es rápido?

#### Control de Corrupción (*Control of Corruption*)

<b>¿Cree usted que en la Delegación de Xochimilco, sea común que...</b>	
49	Las empresas realicen pagos extras (sobornos) por servicios que son obligatorios?
50	Los ciudadanos realicen pagos extras (sobornos) por servicios que son obligatorios?
51	El dinero de los partidos políticos sea mal utilizado por los políticos?
52	Sean eficientes las leyes anti-corrupción?
53	Exista corrupción en el sistema judicial?
54	Exista corrupción en la administración pública?

<b>¿En la Delegación de Xochimilco, es fácil sobornar a un...</b>	
55	Policía?
56	Juez?

