



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

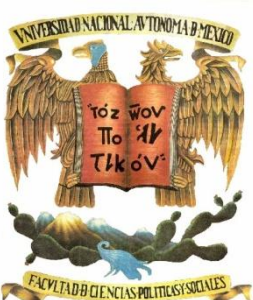
LIDERAZGO DE ALTA DIRECCIÓN EN EL CENTRO  
HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE MÉXICO. CASO ESPECÍFICO:  
SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL DISTRITO  
FEDERAL (2003-2011).

TESINA  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN

PRESENTA  
**Jaqueline Beristain Ángeles**

ASESORA

Doctora Nedelia Antiga Trujillo



CIUDAD UNIVERSITARIA, 2015



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.

## **RECONOCIMIENTOS**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**A LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**AL CENTRO DE ESTUDIOS EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**AL HONORABLE JURADO**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Mil gracias a todos los que directa e indirectamente influyeron con sus conocimientos, hechos, consejos y experiencias para que luego de algunos años concluyera este gran proceso.**

**¡Gracias familia! Su apoyo y motivación constante no tienen igual.**

**¡Gracias UNAM! Estaré eternamente agradecida y orgullosa de ser parte tuya.**

**¡Gracias FCPyS! Fui y sigo siendo tan feliz en tus pasillos y aulas. Aprendí muchas cosas para mi vida personal y profesional.**

**¡Gracias SSPDF! Vaya que fue una gran experiencia de vida trabajar ahí.**

**¡Gracias Centro de Educación Continúa!. Mi estancia con ustedes ha marcado dos grandes momentos en mi vida y voy por más.**

**¡Gracias Ned! Por ser la guía en este logro.**

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1. DIRECCIÓN.....</b>	<b>13</b>
1.1. Definición .....	13
1.1.2 Nivel de dirección.....	17
1.2. Principios de Dirección.....	20
1.3. Autoridad.....	24
1.4. Delegación .....	27
1.5. Mando .....	30
1.6. Habilidades directivas .....	32
1.7. Dirección pública - nueva gestión pública .....	37
<b>CAPÍTULO 2. LIDERAZGO.....</b>	<b>41</b>
2.1 Concepto.....	41
2.2 Teorías de liderazgo .....	44
2.3. El perfil del líder del siglo XXI .....	48
2.4. Liderazgo-directivo.....	53
<b>CAPÍTULO 3. DIRECCIÓN GENERAL DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DEL CENTRO HISTÓRICO (SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL). .....</b>	<b>55</b>
3.1 Antecedentes .....	55
3.2 Estructura organizacional.....	56
3.2.1 Dirección General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico .....	56
3.2.2 Dirección Operativa Centro Histórico .....	58
3.2.3 Dirección de Información y Estadística del Programa Centro Histórico .....	58
3.2.4 Dirección del Puesto de Mando del Centro Histórico (PMCH) .....	59
3.2.5 Personal policial operativo .....	63
3.3 Gestiones administrativas .....	64
3.3.1 Puesto de Mando del Centro Histórico (2003-2004) .....	64

3.3.2 Inicio de la Dirección General (2004-2005).....	68
3.3.3 Trabajo político-social (2005-2006).....	75
3.3.4 El entorno urbano una necesidad de seguridad pública (2006-2007)....	83
3.3.5 El sustento jurídico, elemento indispensable para la operación policial (2007-2008) .....	91
3.3.6. Operación policial y proximidad (2008-2011).....	99
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>108</b>
<b>FUENTES DE CONSULTA.....</b>	<b>116</b>

## INTRODUCCIÓN

La oportunidad de desarrollar un trabajo de comunicación en una de las Instituciones como lo es la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal (SSPDF) quizás ni siquiera se piensa como una oportunidad para miles de jóvenes que anualmente egresan de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Al menos así lo era para mí.

En el año 2003, a tan sólo cinco meses de haber egresado de la Licenciatura, el trabajar para la policía se vislumbraba como un trabajo bien remunerado con prestaciones sociales y nada más. Sin embargo, me incorporaba a un proyecto gubernamental nuevo, pretencioso y visionario. La zona en la que se desarrollaría era un gran reto, un Centro Histórico que pese a haber sido considerado por la UNESCO desde diciembre de 1987 como patrimonio de la humanidad se encontraba descuidado y temido por muchos y para el año 2003 era el bastión de un proyecto de intereses sociales, culturales, antropológicos, históricos, artísticos, económicos, políticos y gubernamentales.

Entre los aspectos a recuperar estaban el revitalizar y recuperar las condiciones de habitabilidad de la zona; fortalecer el arraigo de las familias que habitan el centro histórico y solucionar los problemas de comercio en vía pública, inseguridad, pobreza y deterioro humano.

Tales acciones obedecieron a un principio de modernización que buscaba garantizar la sustentabilidad, conservar el patrimonio histórico, favorecer el orden y promover una nueva vitalidad a la zona. Al paso del tiempo, la revitalización del Centro Histórico generó y ha generado certidumbre y confianza; prueba de ello son la gran cantidad de millones de pesos que la iniciativa privada ha invertido en los perímetros A y B y la visita, cada vez mayor, de personas recorriendo a pie las principales calles.

Así se daba origen al Programa de Seguridad Pública del Centro Histórico de la Ciudad de México que se convertiría en la columna vertebral del rescate en todos los

sentidos de la zona y que a la vez marcaría la modernización de los cuerpos de seguridad pública del Distrito Federal. En mayo del 2002, la Secretaría de Seguridad Pública estableció el Programa de Seguridad Pública del Centro Histórico de la Ciudad de México, con una combinación de diversos tipos de policía para efectos de vigilancia, disuasión y persecución, con el objetivo primordial: reducir el índice delictivo de la zona y con ello, lograr un mejor bienestar social en lo que respecta a la integridad y patrimonio de las personas, privilegiando la libertad, el orden y la paz para todos los que habitan, trabajan y visitan el Centro Histórico.

Para encabezar las acciones se requerían personas con capacidades y habilidades que soportaran la presión social, mediática, política y desgaste operativo que el cargo de Directivo exigiría, además que no se perdieran de vista los objetivos institucionales y que a la vez todas las acciones se implementaran estratégicamente.

Así la conveniencia de la presente investigación y la oportunidad de desarrollarla dentro del programa de titulación por tesina generación 39 organizado por el Centro de Educación Continua de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales se muestra a través de la descripción de las actividades realizadas por quienes tuvieron a su cargo la Dirección General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico y posterior Dirección General Zona Centro y como éstos jugaron un papel trascendental en la toma de decisiones, la dirección de equipos de trabajo, la motivación para el trabajo, el intercambio de información, la formulación de estrategias y la asignación de recursos para la recuperación que se hizo de la zona.

Sin olvidar que al estar adscritos a una institución como la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal todas las acciones debían estar guiadas por los criterios de equidad y de salvaguarda del interés general y principalmente respetar la cadena de mando.

Por otra parte, dichos personajes fueron parte de la evolución organizacional de una de las Instituciones con mayor impacto social, económico y político de la Ciudad de



México como lo es la citada Secretaría y cuya reestructuración se vería reflejada en las diversas modificaciones administrativas y operativas que a la fecha ostenta.

Este análisis descriptivo con el apoyo teórico de lo que definiremos como dirección y liderazgo podrá advertir habilidades y competencias que debieran considerarse en la administración pública del siglo XXI y en la formación de los servidores públicos en general y por qué no, dar algunas enseñanzas a los ejecutivos de empresas privadas que fácilmente podrían retomar para la ejecución de sus funciones diarias.

Para esta investigación se ha seleccionado el liderazgo ejercido por la alta dirección, Directores Generales de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal que ostentaron el cargo en el Centro Histórico de la Ciudad de México durante el periodo comprendido del año 2003 al 2011<sup>1</sup>, estos años además porque fueron los años en los que el cargo fue asignado a civiles y donde la que suscribe participó activamente.

Se deriva como primer objeto de estudio el concepto de dirección, puesto que en una organización formal a diferencia de un grupo informal de personas, se cuenta con la presencia de algún sistema de autoridad y de administración personificado en uno o más directivos con jerarquías específicas, sirve para unir todos los esfuerzos y donde la eficacia está influida por la idea que éstos tienen desde su propio trabajo, Carlos Ruiz, Profesor del área de Política de Empresa del IPADE, traduce a Henry Mintzberg en Harvard Business Review del año 1975:

*“Lejos de ser un trabajo ordenado, enfocado y lineal, la labor diaria de los directores es lograr una gestión eficaz de situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, en las que no es fácil distinguir lo trivial de lo esencial. En efecto, el trabajo de un buen director es asumir diferentes roles en diferentes situaciones para poner orden en el caos (propio de la naturaleza humana) que impera en las organizaciones” y concluía: “la labor del director es,*

---

<sup>1</sup> En febrero de 2003 se reforzaron las acciones emprendidas en el Centro Histórico por parte de la SSPDF con la puesta en marcha de lo que se conoció como el Puesto de Mando del Centro Histórico, un centro de planeación, operación y ejecución del Programa de Seguridad Pública. Desde julio de 2004 a septiembre de 2008, el programa fue coordinado por la Dirección General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico de la Ciudad de México, que además promovió y dirigió con las autoridades del GDF: políticas, planes y programas de regulación y control del uso de la vía pública en el Centro Histórico además de resguardar las zonas rehabilitadas, turísticas, comerciales. Años posteriores dicha área se modificó estructural y orgánicamente.

*fundamentalmente, procesar información y esto lo lleva a cabo hablando, pero primordialmente escuchando*".<sup>2</sup>

La dirección, proviene de la sustancia de la organización, reflejada en las decisiones que se tomen para llevar hacia delante a la organización y la magnitud, será el resultado del compromiso del líder hacia las nuevas ideas que genere. La dirección es la fusión del trabajo y de las relaciones humanas. Las buenas ideas y las direcciones emocionantes dentro de una empresa, generan entusiasmo, ayuda y cohesión.<sup>3</sup>

En tanto como segundo objeto de estudio se considerará el concepto de liderazgo, en este sentido y sin menoscabo de la importancia en otros ámbitos, es en la profesión militar y policial donde se sublima y alcanza trascendencia y un alto grado de complejidad, desde la intensidad de la relación del mando con los subordinados hasta el sacrificio que reclama el cumplimiento de las órdenes. Siendo así, se retoma la definición como *"la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas"*<sup>4</sup>.

El rendimiento de un buen líder organizacional, requiere a menudo de complejas habilidades sociales, no solo las tradicionales, como las de persuasión y negociación, sino que además debe tener desarrolladas las habilidades de juicio social y de toma de decisiones, ya que les permite adaptarse a los demás y crear un consenso para lograr un objetivo o visión. Además, les proporciona una comprensión suficiente de las personas con las que trabaja, de sus capacidades, necesidades, deseos y creencias.

Dentro de una organización, tanto el liderazgo como la dirección, poseen igual importancia, debido a que si existe mucha dirección y poco liderazgo, la organización

---

<sup>2</sup> Carlos Ruiz, "Un académico iconoclasta: Henry Mintzberg", IPADE, [en línea], Dirección URL: <http://www.ipade.mx/editorial/pages/articulo-academico-iconoclasta-henry-mintzberg.aspx#> [consulta: 16 de abril de 2015]

<sup>3</sup> Geli Pautt Torres, "*Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*", Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia, vol. XIX, núm. 1, 2011, pp. 213-228

<sup>4</sup> Stephen Robbins, Timothy A. Judge. *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Pearson, décimo quinta edición 2013, 368 pp.

tiende a ser excesivamente burocrática, y si sucede todo lo contrario, si hay mucho liderazgo y poca dirección, se genera una anarquía interna dentro de la organización. Sólo aquellos organismos sociales en donde se logra un equilibrio de los dos, son aquellas que obtienen resultados óptimos y positivos, porque además de obtener los resultados esperados por la organización, se logra un verdadero compromiso y entusiasmo de las personas.

Tal y como se expondrá a través de la narración de acciones de aquellas personas que ejercieron las funciones directivas en el Centro Histórico de la Ciudad de México, al tiempo de cumplir con el objetivo planteado de analizar el liderazgo de las personas que ejercieron la función de alta dirección en la Dirección de Mejoramiento Integral del Centro Histórico y posterior Dirección General Región 1 Centro Histórico, áreas adscritas a la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal durante los años del 2003 al 2011.

Se buscará que la presente investigación ofrezca respuestas a la interrogante: ¿Cómo impactaron las acciones de alta dirección y liderazgo que ejercieron los Directores Generales de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal en la recuperación del Centro Histórico de la Ciudad de México y cómo éstas contribuyeron al logro de los objetivos institucionales?.

La fundamentación teórica del presente trabajo busca dar sustento al proceso organizacional que sufrió la Institución a través de la Dirección General y el desarrollo que tuvieron quienes la encabezaron a lo largo de los ocho años que se citan, así como éstos fueron haciendo evidentes las habilidades directivas y la toma de decisiones a lo largo de cada una de sus gestiones.

Se dividirá en tres capítulos denominados Dirección, Liderazgo y Gestión administrativa. En el primer capítulo se retoma a la comunicación organizacional como una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual sin embargo no es estática sino cambiante y se ajusta con el desarrollo de las diferentes

organizaciones. En estas existen divisiones formales de trabajo, jerarquias, canales de comunicación formales e informales, grupos de personas que interactúan, coaliciones, variedad de tecnologías, etc., lo que las diferencia es la presencia de algún sistema de autoridad y administración, personificado en uno o más directivos dentro de una jerarquía que une todos los esfuerzos: Dirección.

La teoría clásica a través del método de Frederick Taylor estudia cada una de las operaciones necesarias para desempeñar de manera óptima una tarea. De Henri Fayol y sus 14 principios universales de administración se consideran aquellos que están relacionados con la estructura de las tareas y la autoridad en las organizaciones.

Estos principios están relacionados con la estructura piramidal en las organizaciones con escalas jerárquicas y comunicación muy controlada siguiendo la cadena de mando y la toma de decisiones.

Para la década de los años sesenta, se consideró al rendimiento organizacional como estrechamente relacionado con la comprensión y el interés de la gerencia respecto a las necesidades e ideas de los trabajadores, así surgen las teorías humanistas.<sup>5</sup> Los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Asimismo considerar el concepto de organización y para ello la consideraremos como un sistema y un sistema está compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo y que presentan atributos únicos.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ibid., p 102-105

<sup>6</sup> Earl F. Lundgren. *Dirección organizativa. Sistemas y procedimientos*, México, Diana S. A., 1986, p. 23

Siguiendo esta idea Niklas Luhmann<sup>7</sup> refiere que un sistema es una forma con propiedades que le distinguen como unidad de una diferencia; una forma que consiste en la distinción de algo (el sistema) respecto del resto (el entorno) como la distinción de algo respecto a su contexto y lo cual se pretenderá demostrar a partir de las diversas administraciones durante un periodo de ocho años en un entorno social y político de gran relevancia y de evolución organizacional interna.

Actualmente en las organizaciones públicas se está presentando una evolución y las escuelas de políticas públicas como la Kennedy School de Harvard, el Institute for Public Policy Studies de Michigan, entre otras que se fundaron en parte como rechazo directo a la administración pública a la vieja usanza, empezaron a reconocer la gran demanda de gestión y sobre todo cómo mejorarla. A mediados de los años setenta, el profesorado de las escuelas de políticas públicas empezó a emplear el término *gestión pública*.

En este sentido, señala García Sánchez: *“La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana”*<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Luhmann define su postura teórica como funcional-estructuralismo, la que a diferencia del estructural-funcionalismo parsoniano, no considera que haya ciertas estructuras dadas que deban ser sostenidas por funciones requeridas, sino que es la función [...] la que antecede a la estructura Rodríguez Gómez, Roberto (1994), “La demanda de estudios profesionales en Ciencias Sociales 1980-1990” en Manuel Perló Cohen, (coord.), Las Ciencias Sociales en México. Análisis y perspectivas, México: IIS/UNAM-CMCS-UAM-A. 1995, P. XI

<sup>8</sup> García Sánchez, I.-M. La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias. Revista *Presupuesto y Gasto Público* No 47, 2007, pp. 44

El enfoque de la Nueva Gestión Pública radica en el óptimo desempeño del sector público, en resultados eficientes, eficaces y de calidad en el servicio público; en el reemplazo de las estructuras; en mayor flexibilidad para la explotación de las alternativas de regulación y previsión pública, alcanzando mayor efectividad a un menor costo y en el enfoque a los servicios que provee el sector público así como el fortalecimiento de las capacidades estratégicas de los organismos centrales de gobierno para que sean más flexibles a un menor costo.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) ha instrumentado ocho estrategias para aplicar en la Nueva Gestión Pública<sup>9</sup>:

- 1.- *Devolver autoridad y otorgar flexibilidad* (dar libertad en las decisiones, facultad de decisión y flexibilidad en el manejo de recursos públicos).
- 2.- *Asegurar el desempeño, el control y la rendición de cuentas.*
- 3.- *Desarrollar la competencia y la elección.*
- 4.- *Proveer servicios ‘responsivos’ a los ciudadanos* (orientación estratégica, participación al ciudadano, transparencia y acceso a la información).
- 5.- *Mejorar la gerencia de recursos humanos.*
- 6.- *Optimizar la tecnología de la información.*
- 7.- *Mejorar la calidad de la regulación.*
- 8.- *Fortalecer las funciones de dirección del gobierno central.*

En el caso de México, hay intentos evidentes en varias de las entidades federativas, en poner en práctica reformas de corte gerencial, programas inspirados en la Nueva Gestión Pública, medidas para garantizar el acceso a la información pública, para optimizar las tecnologías de la información; mejora regulatoria; programas de evaluación de desempeño, prestación de servicios públicos y la Ciudad de México es una de ellas.

---

<sup>9</sup> Carlos Gómez Díaz de León, Nueva Gestión Pública y Gobernanza: Desafíos en su Implementación. *International Journal of Good Conscience*, marzo 2013, 177-194 pp.

Por otra parte, la gestión pública que se expondrá en el presente trabajo pretende reflejar el ejercicio del liderazgo como ese proceso de influencia a partir de determinadas características y conductas ejercidas por el líder, las percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y el contexto en el cuál ocurrieron.

El segundo capítulo, retomará el aspecto del liderazgo a través del enfoque situacional basado en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Serán referidas algunas teorías: de la contingencia, del camino hacia la meta, de los sustitutos del liderazgo, de la decisión normativa, de la interacción: líder- ambiente- seguidor, entre otras.

Por otra parte, se referirá el enfoque transformacional, como uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad, su principal precursor es Bernard M. Bass quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House y James McGregor Burns. La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas.<sup>10</sup>

Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del

---

<sup>10</sup> Lupano Perugini, María Laura, Castro Solano, Alejandro. *"Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación"* Psicodebate 6, Psicología, Cultura y Sociedad, Argentina, p. 111.

liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. Burns estableció, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo transaccional. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en aras del beneficio de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. Bass considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre.<sup>11</sup> Asimismo se citarán otros enfoques recientes tales como el procesamiento de la información, la teoría relacional del liderazgo y el E- Leadership.

Para el capítulo tercero, serán descritas las acciones, innovaciones y las responsabilidades que año tras año marcaron la pauta de la gestión en el Centro Histórico y como las acciones de alta dirección y liderazgo que ejercieron los Directores Generales en turno impactaron de manera eficaz y eficiente en la recuperación de la zona, mencionando actividades de gran magnitud y repercusión no sólo organizacional sino también social, cultural, económica y política. Asimismo evidenciar que dichas acciones contribuyeron al logro de los objetivos institucionales y la evolución organizacional de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal.

---

<sup>11</sup> Idibem, P. 112.



# CAPÍTULO 1. DIRECCIÓN

## 1.1. Definición

Todos los días vemos a nuestro alrededor la práctica de la dirección a mayor o menor escala, desde la dirección de una nación, una casa particular o un puesto de periódicos. Cada día dirigimos algo, ya sea nuestra carrera, nuestras finanzas, nuestra propia casa. Y algunos de nosotros sabemos también por experiencia propia lo que es la dirección de grupos y de organizaciones. La dirección, en una forma u otra, es necesaria en todos los ámbitos de la vida.

Sin embargo, el estudio sistemático de la dirección y la relación estrecha que existe entre ella y la organización es fascinante, porque la dirección de una organización grande y compleja, es a menudo tensa, creativa y estimulante.

Una buena dirección es vital para alcanzar el éxito, y no hay duda de que existe una gran demanda de talento directivo para los altos cargos. En las empresas se invierte mucho tiempo y gran cantidad de energía y dinero en busca de destacados gerentes. Es conveniente dar una definición de organización. Y este sentido una organización es un sistema y un sistema está compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo y que presentan atributos únicos.<sup>12</sup>

Siguiendo esta idea Niklas Luhmann<sup>13</sup> refiere que un sistema es una forma con propiedades que le distinguen como unidad de una diferencia; una forma que consiste en la distinción de algo (el sistema) respecto del resto (el entorno) como la distinción de algo respecto a su contexto.

---

<sup>12</sup> Earl F. Lundgren. *Dirección organizativa. Sistemas y procedimientos*, México, Diana S. A., 1986, p. 23

<sup>13</sup> Luhmann define su postura teórica como funcional-estructuralismo, la que a diferencia del estructural-funcionalismo parsoniano, no considera que haya ciertas estructuras dadas que deban ser sostenidas por funciones requeridas, sino que es la función [...] la que antecede a la estructura Rodríguez Gómez, Roberto (1994), "La demanda de estudios profesionales en Ciencias Sociales 1980-1990" en Perló Cohen, Manuel (coord.), *Las Ciencias Sociales en México. Análisis y perspectivas*, México: IIS/UNAM-CMCS-UAM-A. 1995, P. XI

El sistema puede lograr una determinada primacía en la forma de su unidad, mediante la igualdad de los sistemas parciales (subsistemas), como una simple serie u orden de rangos, centro y periferia y como diferenciación de funciones en los sistemas. Con ello, las formas de diferenciación de los sistemas de más altas pretensiones y por lo tanto los más improbables son, a la vez, adquisiciones centrales evolutivas que, al llevarse a cabo, logran estabilizar a los sistemas en un nivel muy alto de complejidad.

En continuidad, deben incluirse dos grandes subsistemas, uno de ellos a la gente como un subsistema y según la magnitud de la organización, habrá tanta gente que es imposible que tengan una interacción personal constante cara a cara. En otras palabras el sistema u organización es complejo. Otro subsistema importante que añadir es la práctica de la dirección o proceso de gerencia, lo que la dirección ha de hacer para dirigir a la organización como un todo hacia la consecución de los objetivos que se han fijado.

Sin dirección, una organización no tarda en decaer y llegar a un estado caótico que la lleva a la desintegración. Si cuenta con dirección, revive y logra buenos resultados. En las organizaciones existen divisiones formales de trabajo, jerarquias, canales de comunicación formales e informales, grupos de personas que interactúan, coaliciones, tecnologías, etc. pero lo que las diferencia es la presencia de algún sistema de autoridad y administración, personificado en uno o más directivos dentro de una jerarquía que une todos los esfuerzos.

Con la finalidad de dar una definición de dirección que será utilizada a lo largo del presente trabajo, a continuación se citan algunas:

Para Joel Lerner y Baker, *la dirección consiste en dirigir las operaciones, mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión*<sup>14</sup>.

Roberto B. Buchele *dice que la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual logra que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación*<sup>15</sup>.

Para Lourdes Münch, *es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión*.<sup>16</sup>

Por su parte Burt K. Scanlan refiere: *“Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización”*.<sup>17</sup>

Y según Joaquín Rodríguez y Valencia, *es el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a realizar un trabajo unido y de manera eficaz*.<sup>18</sup>

Henry Mintzberg rompió con los convencionalismos introduciéndose realmente dentro de las compañías para ser testigo de lo que pasa y refirió:

*“Cuando pensamos en una organización, pensamos en la dirección... lo que diferencia una organización formal de un conjunto aleatorio de una multitud, -un grupo informal- es la presencia de algún sistema de autoridad y administración, personificando en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir todos los esfuerzos.”*<sup>19</sup>

Carlos Ruiz, Profesor del área de Política de Empresa del IPADE, tradujo a Henry Mintzberg en Harvard Business Review del año 1975:

---

<sup>14</sup> Lourdes Munch Galindo, *“Fundamentos de Administración”*, México, Trillas, 2002, p. 147.

<sup>15</sup> Belem Mireya Castro Barra, *Fundamentos de administración de empresas* [en línea]. <http://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-administracion-de-empresas/> [Citado el 6 de Mayo de 2015].

<sup>16</sup> Münch, Op. Cit. p. 149

<sup>17</sup> *Ibidem*. Castro. P. 150

<sup>18</sup> Joaquín Rodríguez y Valencia, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA, 2001, p. 467.

<sup>19</sup> Henry Mintzberg. *Mintzberg y la dirección*, México, Díaz de Santos, 1991, p.5

*“Lejos de ser un trabajo ordenado, enfocado y lineal, la labor diaria de los directores es lograr una gestión eficaz de situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, en las que no es fácil distinguir lo trivial de lo esencial. En efecto, el trabajo de un buen director es asumir diferentes roles en diferentes situaciones para poner orden en el caos (propio de la naturaleza humana) que impera en las organizaciones” y concluía: “la labor del director es, fundamentalmente, procesar información y esto lo lleva a cabo hablando, pero primordialmente escuchando”.*<sup>20</sup>

Con todo lo anterior, la mayor parte de la actividad de dirección se puede describir en términos de cuatro procesos:

1. Desarrollo y mantenimiento de relaciones
2. Obtención y comunicación de información
3. Toma de decisiones
4. Influencia sobre otras personas

Estos procesos se entrelazan dentro de las actividades del directivo. Henry Mintzberg desarrolló una clasificación de los papeles de dirección observados en su estudio directo a cinco directores generales y otros directivos;<sup>21</sup> los papeles son aplicables a cualquier directivo, aunque su importancia puede variar según el tipo y la naturaleza de su puesto.

Son tres los papeles que se refieren a la conducta interpersonal de los directivos surgidos a partir de la autoridad formal (líder, enlace o cabeza visible); los que se refieren a las conductas asociadas con el proceso de la información, puede que el directivo no lo sepa todo, pero normalmente sabrá más que cualquiera de sus subordinados (monitor, difusor o portavoz); y cuatro los que se refieren a las conductas de decisión, sólo el directivo posee información completa y actual para tomar el

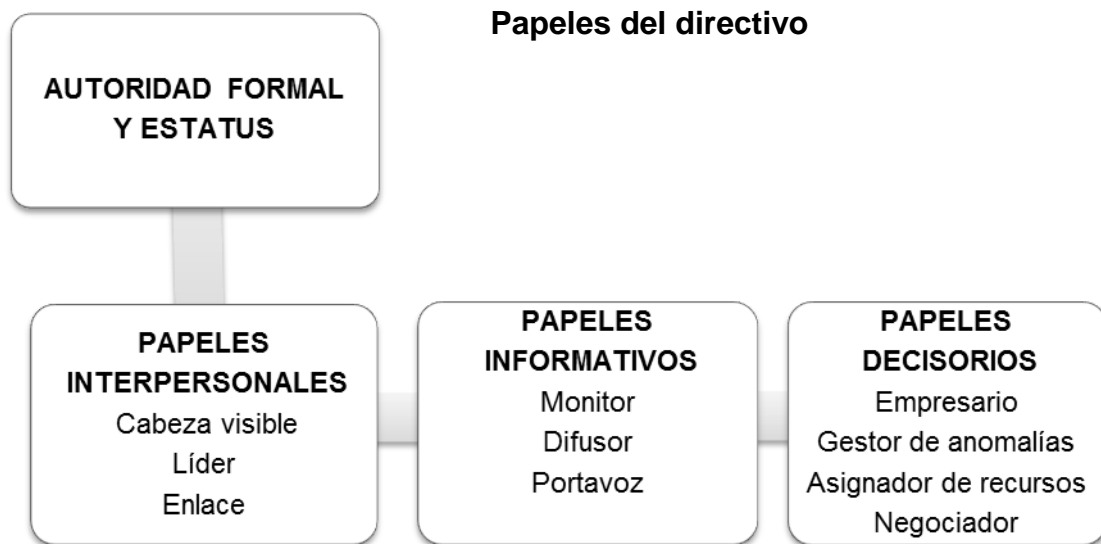
---

<sup>20</sup> Carlos Ruiz, “Un académico iconoclasta: Henry Mintzberg”, IPADE. Dirección URL: <http://www.ipade.mx/editorial/pages/articulo-academico-iconoclasta-henry-mintzberg.aspx#> [consulta: 16 de abril de 2015]

<sup>21</sup> Estos estudios incluyeron varios tipos de directivos, capataces, supervisores de fábrica, gerentes de staff, directores de ventas, administradores de hospital, presidentes de compañías y naciones, e incluso jefes de bandas callejeras. Estos directivos trabajaban en los Estados Unidos, Canadá, Suiza y Gran Bretaña.

conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la unidad (emprendedor, directivo de anomalías, asignador de recursos o negociador).

A continuación se describe con más detalle cada tipo de papel.



Fuente: Henry Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, Madrid, Díaz de Santos, S.A. 1991, P. 15

Para la dirección dentro de las organizaciones es vital el recurso humano, ya que sin él, no sería factible cumplir con los objetivos. Una planeación cuidadosa y el establecimiento eficaz de la organización correspondiente en que se apoye el personal, permitirá, sin duda alguna, el logro de los planes y obtener el personal competente.

### 1.1.2 Nivel de dirección

Hemos hablando de la dirección como si ésta constituyese un todo homogéneo, como si los gerentes de una organización asumiesen las mismas responsabilidades. Sin embargo, en las organizaciones complejas, los directores a distintos niveles tienen responsabilidades diferentes.

En la mayor parte de las organizaciones complejas hay tres niveles de dirección fácilmente identificables: alta dirección, dirección a nivel medio y dirección en operación.

### Niveles de dirección

<b>DIRECCIÓN GENERAL O A NIVEL SUPERIOR</b> Trata de las fuerzas del entorno; planifica, organiza, controla y dirige en general.
<b>DIRECCIÓN A NIVEL MEDIO</b> Coordina la energía, la producción y el rendimiento. Actúa de intermediario entre la Dirección general y la dirección del trabajo.
<b>DIRECCIÓN DEL TRABAJO</b> Cuida de que se realice el trabajo.

Fuente: Earl F. Lundgren. Dirección organizativa. Sistemas y procedimientos, México, Diana, S. A., 1986. P. 36

Se considera alta dirección a los directivos con el cargo más alto en una organización tales como el Presidente, el Gerente General y los Directores Generales de las distintas áreas aunque también puede llamarse alta dirección a la cúpula de un sindicato, o a los Secretarios y Directores de un organismo estatal. En las empresas, la alta dirección forma parte del Comité de Dirección o Comité Ejecutivo que se reúne con una frecuencia determinada y marcan la línea estratégica a seguir por esa compañía.<sup>22</sup>

El personal de alta dirección reúne ciertas características, como tomar decisiones fundamentales en la gestión de la actividad encomendada, sus facultades afectan a áreas funcionales o de vital importancia para la organización, que están referidas normalmente a la actividad de la misma o a aspectos trascendentales y fundamentales de sus objetivos, su extensión territorial es específica y debe igualmente recibir órdenes directas del titular de la organización. Las responsabilidades inherentes al cargo y las competencias necesarias para su desarrollo varían según el nivel de autoridad de los directivos dentro de la organización.

---

<sup>22</sup> s/a , Definición de Alta Dirección, LosRecursosHumanos.com (en línea), publicado el 5 de marzo de 2008) Dirección URL: <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-de-alta-direccion/> [consulta: 1 de mayo de 2015]

En este sentido, a continuación se resumen por nivel directivo las responsabilidades inherentes al puesto que se ejercen en las organizaciones y el horizonte temporal de la toma de decisiones que define Gary Yulk a través un análisis descriptivo situacional.

### Exigencias directivas

Nivel directivo	Responsabilidad en la organización	Horizonte temporal
Altos ejecutivos	Planificación a largo plazo, formulación de políticas, modificación de las estructuras de la organización e impulso de nuevos procedimientos. Dedicación de una gran cantidad de tiempo a la formación de redes (interacción con terceros).	Largo (10 a 20 años)
Cuadros medios	Interpretación e implementación de las políticas y los programas. Planificación del trabajo, seguimiento y rendimiento de subordinados	Moderado (2 a 5 años)
Mandos de nivel bajo	Estructuración, coordinación y facilitación de las actividades de trabajo: sus objetivos son concretos, los problemas son menos complejos y mejor enfocados. Consultan las decisiones con sus superiores trabajan dentro de los límites impuestos por las normas y políticas	Corto (semanas a 2 años)

Fuente: Interpretación propia basada en Gary Yulk, *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid, Pearson. Prentice Hall, sexta edición, 2008. P. 36-37.

Luego de todo lo anterior, y para este trabajo se definirá a la Dirección como el proceso desarrollado por los niveles superiores de una organización basado en conocimientos y entendimiento para influir sobre los integrantes de la misma y lograr que contribuyan a las metas y objetivos organizacionales, conciliando los intereses particulares para lograr intereses sociales, a través de esfuerzos de autoridad y del trabajo de todos los integrantes de la organización.

## 1.2. Principios de Dirección

Henri Fayol (1841-1925), es para algunos, el autor más distinguido de la teoría administrativa. Señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana. Se le considera el padre del proceso administrativo y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Los primeros trabajos de Henri Fayol, representan la escuela de la teoría del "Proceso Administrativo". En el año de 1916 publicó el libro "Administration Industrielle et Générale" (Administración Industrial y General). sintetizaba sus opiniones sobre la administración adecuada de las empresas y de las personas dentro de éstas.

Fayol identificó 5 reglas o deberes de la administración:

- 1) Planeación: diseñar un plan de acción para el mañana.
- 2) Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- 3) Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- 4) Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- 5) Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Más importante aún, Fayol creía que la administración se podía enseñar. Le interesaba mucho mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios para orientar el quehacer directivo que se muestran a continuación<sup>23</sup>:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.

---

<sup>23</sup> Joel Alejandro Gómez Moreno, "14 principios de Henry Fayol" Gestipolis (en línea), URL: <http://www.gestipolis.com/14-principios-administracion-henri-fayol/> [consulta 6 de mayo de 2015]



3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Interés general sobre el individual.
7. Justa remuneración al personal.
8. Delegación vs centralización.
9. Jerarquías.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de equipo.

Fayol aclaró que estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, ya que en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la mesura. Lo más importante es que constituyen guías universales y en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar.

Asimismo, para este autor deben existir dentro de la empresa ciertas etapas para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo:

- 1) Previsión (examinar el futuro)
- 2) Organización (formular estructura)
- 3) Dirección (hacer funcionar los planes)
- 4) Coordinación (armonizar la información)
- 5) Control. (verificar los resultados)

En complemento, Frederick W. Taylor a quien se le reconoce como el fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo, realizó sus estudios desde el nivel obrero hasta la gerencia. A diferencia de Fayol quien los hizo en sentido contrario.

Taylor realizó sus estudios en base a tiempos, movimientos y selección del personal, mientras que Fayol prestó más atención a las tareas administrativas.

*"El principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado".*

Para el empleador el máximo de prosperidad no significa la obtención de grandes beneficios a corto plazo, sino el desarrollo de todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel de prosperidad. En tanto para el empleado el máximo de prosperidad no significa obtener grandes salarios de inmediato, sino un desarrollo personal para trabajar eficazmente, con calidad y utilizando sus dones personales. Taylor hace una distinción entre producción y productividad: *"la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, depende del entrenamiento de cada uno".*<sup>24</sup>

Para Taylor la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por cuatro principios<sup>25</sup>:

1. **Principio de planeamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. **Principio de preparación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.
3. **Principio de control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan

---

<sup>24</sup> Carolina Erra, "Frederick Taylor" en Monografias.com (en línea), Dirección URL: <http://www.monografias.com/trabajos7/freta/freta.shtml#ixzz3ZZYhA7RR> [consulta 06 de mayo de 2015]

<sup>25</sup> María Fátima Pestana, "Introducción a las Ciencias Administrativas Frederick Winslow Taylor" (en línea), Dirección URL: <http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/admi/taylor.pdf> [consulta 06 de mayo de 2015]

previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea lo mejor posible.

4. **Principio de ejecución:** distribuir y diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Así la administración científica, consiste en una combinación de elementos que no existían en el pasado; los conocimientos, reunidos, analizados, agrupados y clasificados en leyes y reglas de manera tal que constituyan un cambio en la actitud recíproca de los trabajadores y de la dirección. Resulta una nueva división de los deberes entre ambas partes y una cooperación que resulta imposible de obtener bajo la filosofía del antiguo sistema de administración.

Derivado de lo anterior en la actualidad diversos autores definen los principios de la dirección de la siguiente manera:

#### **Principio de la coordinación de intereses**

Alcanzar la meta común de la organización será más factible si se coordinan efectivamente los intereses de los participantes (empleados) con los de la empresa. Es responsabilidad de la administración lograr que el personal sienta que persiguiendo los objetivos se obtienen fines personales.

#### **Principio de la impersonalidad de mando**

La aceptación de las ordenes será factible cuando estas parezcan una necesidad y no una imposición por parte del jefe, es decir impersonalizar las órdenes (porque yo digo), evitando así la tendencia natural del ser humano al no aceptar mandatos esto puede lograrse expresando por qué debe cumplirse las ordenes y evitando el uso de las palabras yo, usted, entre otros. Explicar por qué significa destacar la importancia de la orden.

#### **Principio de la vía jerárquica**

Mediante este principio se trata de exaltar la importancia que tiene el respeto a los canales de autoridad establecidos. Se debe evitar saltar los mandos intermedios, ya

que de lo contrario las personas ubicadas en estos puestos sienten que pierden prestigio y autoridad.

### **Principio de la resolución de los conflictos**

Cuando se presenta un conflicto, este debe ser resuelto inmediatamente, evitando así, que se convierta en un obstáculo para la administración.

### **Principio del aprovechamiento del conflicto**

Los conflictos además de resolverse rápidamente, se deben tratar de aprovechar a través de la búsqueda de soluciones óptimas y tomando medidas para que no se repitan.

## **1.3. Autoridad**

Autoridad “*auctoritas*”<sup>26</sup>, proviene del verbo *augere* relacionado con la raíz indoeuropea –*aug* que significa aumentar, agrandar o mejorar. El término "autoridad" era comúnmente concebido en una trilogía que incluía la religión y la tradición para los romanos.

En la actualidad, la autoridad se ha definido de varias formas: como atributo de una persona, cargo u oficio que otorga un derecho a dar órdenes; como una relación entre los cargos de superior y subordinado; como una cualidad que hace que una orden se cumpla, y como base de un comportamiento.

Además de la variedad de definiciones, el concepto de autoridad también se puede abordar desde varios niveles. En la amplitud del ámbito sociológico existen varias relaciones que pueden ser consideradas de autoridad: dentro de una organización administrativa, dentro del gobierno o como autoridad académica (como sinónimo de "preparación" o "competencia").

---

<sup>26</sup> La “*auctoritas*” era una forma de legitimación social que procedía del saber, de la valía, una capacidad moral para emitir opiniones cualificadas que eran valoradas por la comunidad. Aunque carecía de valor vinculante legalmente, su fuerza moral era innegable. A diferencia de la “*potestas*” que hacía referencia a la capacidad legal para tomar decisiones; al cargo, al liderazgo formal.

En términos generales el poder ha sido considerado como un concepto más amplio que el de autoridad, entendido como un caso especial de poder.

Al tratar el poder varios autores han retomado la definición de Max Weber, como la probabilidad de tomar decisiones que afecten la vida de otro(s) pese a la resistencia de éstos. En la medida en que el poder se ejerce por medio de la fuerza y la coerción, Weber distingue entre el mero ejercicio del poder y la relación de dominación. El concepto de dominación tiene por eso, que ser más preciso y sólo puede significar la probabilidad de que un mandato sea obedecido.<sup>27</sup>

Por su parte, Dennis Hume Wrong, sociólogo americano, distingue cuatro formas de poder de las que se exige reciprocidad: fuerza, manipulación, persuasión y autoridad. El poder que se ejerce por la fuerza se sustenta en la violencia, el poder de la manipulación se ejerce ocultando las intenciones deliberadamente y a los seguidores no se les comunica explícitamente las intenciones, la persuasión es aquella forma de poder que intenta convencer mediante argumentos que se aceptan sólo después de ser evaluados independientemente e integrados como base del comportamiento propio, y finalmente la autoridad se vincula a la existencia de cierta legitimidad y de una estructura jerárquica que conlleva a ordenamientos institucionalizados.<sup>28</sup>

La atribución de autoridad siempre tiene un contenido que involucra no solamente a las personas que mandan sino también a las que obedecen. La relación de autoridad implica la aceptación de la misma; su mantenimiento y continuidad dependen, en gran medida, del prestigio de las personas que ocupan los distintos cargos.

Lo anterior deriva en que la autoridad surge en el proceso de la organización y tiene sus fundamentos en factores institucionales. Como contrapeso, el término de liderazgo comúnmente se ha utilizado para referirse a los atributos personales en virtud de los cuales se ejerce el poder o la influencia.

---

<sup>27</sup> Max Weber, *Economía y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1974, p. 43

<sup>28</sup> Erith Hernández Arreortúa, *Autoridad y poder en el liderazgo* en Articuloz (en línea) publicado el 12 de junio de 2011, URL: <http://www.articuloz.com/liderazgo-articulos/autoridad-y-poder-en-el-liderazgo-4896063.html> [consultado 11 de mayo de 2015]

Con base en esta diferenciación es habitual que el concepto de liderazgo se vincule a dirigentes o personalidades influyentes mientras que el concepto de autoridad se utiliza más con referencia al ámbito propiamente institucional (alta dirección).

Así el directivo que tiene un alto nivel de autoridad dentro de la jerarquía tiene generalmente mayor responsabilidad por la toma de decisiones importantes, entre otras:

- La definición de objetivos de la organización
- La planificación de las estrategias para conseguir tales objetivos,
- La definición de las políticas generales
- El diseño de la estructura de la organización o,
- La asignación de los recursos.

Incluye los derechos, prerrogativas, obligaciones y deberes relacionados con determinados cargos en una organización. Un director sobre una persona objetivo tiene derecho a hacer peticiones consistentes en relación con su autoridad, y las personas objetivo tiene la obligación de obedecer.

Así, se presupone un conjunto de reglas compartidas que prescriben la obediencia dentro de ciertos límites, ser legítimas y comunes a un amplio número de personas y no limitarse únicamente las relaciones que estrictamente se establecen entre los que mandan y los que obedecen.<sup>29</sup>

El alcance es mucho mayor para algunos directivos que para otro. Depende en gran parte de la influencia necesaria para satisfacer los requisitos del papel que desempeña y los objetivos de la organización.

---

<sup>29</sup> Hernández, *Op. cit.* p. 1

## 1.4. Delegación

La dirección representa autoridad y debe poseer toda la necesaria para su ejercicio. La teoría clásica estructuró la organización dándole la forma de pirámide, con el presidente o director general en la cúspide, los miembros de rango inferior al suyo en el cuerpo medio de la pirámide, mientras que en la base o nivel funcional están situados la mayor parte de los obreros.



Fuente: Interpretación propia.

Para que una estructura de pirámide funcione con éxito es necesario que las distintas funciones organizativas se relacionen una con otra formando un esquema lógico, depende de la delegación eficaz de autoridad o poderes, o bien, para usar la terminología clásica, de la eficiencia del montaje de la cadena escalar.

El principio escalar, en la organización, es el que con frecuencia se conoce como principio jerárquico; no obstante, emplearemos el término escalar, dado que tal y como refiere James Mooney y Alan C. Reiley en *The Principles of Organization*:

*“Escala es una serie de peldaños, a veces numerados; en la organización, significa la graduación de los deberes, no de acuerdo con las diferentes funciones, puesto que esto implica otro principio de organización, sino de grados de autoridad y las responsabilidades correspondientes; por comodidad, llamaremos a este fenómeno de organización, cadena escalar.”*<sup>30</sup>

<sup>30</sup> James D. Mooney y Alan C. Reiley, *The Principles of Organization*, citado en William P. Sexton, *Teorías de la Organización*, México, Trillas, séptima reimpresión, 1999, p. 60

Así la cadena escalar es la línea de autoridad que fluye de la persona que ocupa el rango más elevado y pasa a lo largo de la organización porque representa el proceso de asignación de autoridad y el ejercicio de ésta en toda la jerarquía organizativa.

El proceso funcional es realmente una especialización, porque prescribe que cada persona tenga una función concreta que realizar. En este sentido, se sigue otro principio de la teoría clásica: la unidad de mando. Donde cada persona en la organización ha de informar a un jefe y solamente a un jefe. Esto evita toda la confusión y hace que la cadena de mando permanezca intacta.

En la organización, la delegación aparece como una consecuencia necesaria de la dirección Willian P. Sexton define:

*“Delegación significa autoridad específica que confiere un superior; en su esencia, incluye una responsabilidad doble. La persona en que se delega autoridad adquiere responsabilidad ante el superior, en lo tocante a la realización del trabajo; pero el superior sigue siendo responsable de que se haga el trabajo. Este principio de delegación es el centro de todos los procesos de organización formal.”<sup>31</sup>*

La delegación incluye la asignación de nuevas responsabilidades a los subordinados y mayor autoridad para asumirlas. Un directivo puede consultarlos, iguales o superiores, pero en la mayoría de los casos la delegación de responsabilidades sólo se puede utilizar con los subordinados.

Se suele utilizar el término de delegación para describir distintas formas y grados de reparto de poder con subordinados. Los principales aspectos incluyen la variedad y responsabilidades, la cantidad de discreción o margen de elección que se permite para tomar decisiones, sobre cómo llevar a cabo las responsabilidades, la autoridad para emprender acciones e implementar decisiones sin autorización previa, la frecuencia y carácter de las obligaciones de informar, y el flujo de información sobre el rendimiento.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Sexton, *Op. cit.* p. 62

<sup>32</sup> Gary Yukl, *Liderazgo en las organizaciones*, España, Pearson. Prentice Hall, sexta edición, 2008. P. 102



El grado en que el subordinado debe consultar a sus superiores antes de emprender una acción, podría considerarse de la siguiente manera:

### Grados de delegación

<b>BAJO</b>	No hay delegación alguna o es muy reducida. En un programa o en un cargo con funciones limitadas el subordinado tiene que consultar a su jefe que es lo que tiene que hacer siempre que se produzca algo fuera de lo habitual.
<b>MEDIO</b>	Se produce una delegación moderada cuando se permite que el subordinado determine que es lo que tiene que hacer, pero debe recibir la autorización antes de poder implementar sus decisiones.
<b>ALTO</b>	Existe un grado de delegación esencial cuando se permite que el subordinado tome decisiones importantes y las implemente sin tener la autorización previa, exigiéndole resultados y la responsabilidad de los mismos.

Fuente: Interpretación propia.

Hay muchas razones distintas para que los directivos deleguen responsabilidades Gary Yukl en su libro Liderazgo en las organizaciones retoma autores como Leana, Newman y Warren, Preston y Zimmerer y resume las siguientes:

- Mejora la calidad de decisión. El subordinado tiene más pericia sobre la forma de desempeñar la tarea que el directivo, la calidad también mejora probablemente si el trabajo del subordinado requiere rápidas respuestas al cambio de la situación y las líneas de la comunicación no permiten que el directivo supervise la situación de cerca para hacer rápidos ajustes. Un subordinado que está más cerca del problema que el directivo y tiene información más relevante puede tomar decisiones más precisas y mejores sobre cómo resolver el problema.
- Mayor compromiso de los subordinados para implementar las decisiones efectivamente. La delegación de responsabilidades y de autoridad adicionales puede hacer que el trabajo del subordinado sea más interesante, estimulante y significativo. El proporcionar a los directivos intermedios más responsabilidades

y autoridad con el correspondiente incremento salarial reduce la probabilidad de que no sean atraídos por otras empresas en momentos de dura competencia.

- La delegación es una forma importante de gestión del tiempo para el directivo que esta sobrecargado de responsabilidades. Al delegar las obligaciones y funciones menos importantes a los subordinados, el directivo libera tiempo para las responsabilidades más importantes. Incluso cuando el directivo puede hacer las tareas mejor que sus subordinados, constituye un aprovechamiento más eficiente para el tiempo de un directivo si se concentra en aquellas funciones que tendrán mayor influencia sobre el rendimiento de la unidad organizativa del directivo.
- Sin la delegación de responsabilidades es improbable que el directivo tenga suficientemente tiempo para hacer algunas tareas importantes que requieren grandes periodos de tiempo y no tienen una urgencia inmediata.
- La delegación puede hacer un método eficaz de desarrollo directivo, facilita el desarrollo de las habilidades para desarrollar actividades clave de un cargo superior aunque lo delegado requiere mayor supervisión e instrucción.

## 1.5. Mando

El espíritu de mandar, dirigir y liderar equipos de trabajo habitualmente se tiene enfocado a los albores de la milicia y de organizaciones policiales, sin embargo, el mando es un ejercicio de la autoridad<sup>33</sup> que se asume a través de:

- **Órdenes.** Indicaciones de una actividad que debe ser realizada considerando factores como la motivación en relación a la importancia, claridad, precisión y expresión adecuada de la misma, así como, oportunidad, momento y lugar para transmitirla.

---

<sup>33</sup> Lourdes Münch. *Liderazgo y dirección. El liderazgo del siglo XXI*. México, Trillas, segunda edición, 2013, p. 22.

- **Instrucciones.** Lineamientos que habrán de observarse en las actividades a desarrollar. Al emitir las, es necesario considerar los aspectos mencionados a través de las órdenes.
- **Supervisión.** Vigilancia y apoyo a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente y se logren los objetivos. A su vez la supervisión promueve:
  - La productividad del personal para lograr los objetivos.
  - La comunicación
  - La corrección de errores y la retroalimentación
  - El ejercicio de la disciplina

Una de las bases necesarias que legitiman al mando radica en que quien lo desempeña comparta con los que manda y dirige los contratiempos y éxitos producto de su actuación. El mando se distingue por la conducción formal que sitúa a alguien en una posición de comandar, guiar, dirigir y gobernar cualquier organismo.

La designación del mando proviene de una orden superior, porque se reconocen las dotes necesarias y suficientes para asumir esa responsabilidad, la cual no puede eludirse y se presume como misión expuesta el mandar. Es al mismo tiempo, el ungimiento legal de quien ejercerá la autoridad, del que responderá por todos los recursos humanos y materiales que se le confían para cumplir con una finalidad. Mandar es el ejercicio normal de la autoridad.<sup>34</sup>

En el ejercicio del mando se dirige a personas comprometidas en tareas de grandes alcances, lo que representa un enorme reto para el que manda y es ahí donde que principia tomando conciencia del papel tan elevado que implica el hecho de dirigir el destino de los subordinados.

*“Si mandar y liderar es un arte, el comandante y líder tiene como destino ser artista para “administrar, cambiar, renovar, originar, desarrollar y planificar”.*<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> José Ortega y Gasset, *La rebelión de las masas*, España, Espasa Calpe, 2002, p. 173.

<sup>35</sup> Mauricio Nelligan, *Liderazgo auténtico, como alcanzarlo y transmitirlo*, p. 59 citado por Castillo López, Adelfo. *El arte de mandar, El liderazgo militar y la cultura*, México, Interwriters, 2009, p. 137.

Mandar no significa explotar a otros ni hacer gala del orgullo y la altanería frente a los subordinados, quienes actúan así, interrumpen los canales de comunicación, por una parte deben establecerse nexos con la finalidad de dar soltura al cumplimiento del deber y confianza para establecer un vínculo de madurez con los demás en tres direcciones: hacia los superiores, los compañeros y los subordinados.

El mando está firmemente ligado a la obediencia, en este sentido, Adelfo Castillo López, destacado general en activo del Ejército Mexicano refiere que:

*“Mandar obedeciendo es la tónica de quien ocupa un lugar en el escalafón del instituto armado, inmerso en los círculos de la autoridad que la jerarquía o el cargo otorgan.”<sup>36</sup>*

## 1.6. Habilidades directivas

El término habilidades hace referencia a hacer algo de forma eficaz. Las habilidades se pueden definir a través de distintos niveles de abstracción, desde las habilidades definidas en términos generales (por ejemplo, inteligencia, relaciones sociales) a habilidades más concretas y específicas (razonamiento verbal, capacidad de persuasión) de las muchas taxonomías que existen sobre las habilidades, uno de los planteamientos aceptados y que utiliza tres categorías es citada por Gary Yukl en su libro Liderazgo en las Organizaciones<sup>37</sup>, además de añadir una más y que a continuación se menciona:

<b>TAXONOMÍA</b>
<b>1. Habilidades técnicas:</b> Conocimiento sobre métodos, procesos, procedimientos y técnicas para realizar una actividad especializada y la capacidad de utilizar equipos relevantes para esa actividad.
<b>2. Habilidades sociales:</b> Conocimiento sobre la conducta humana y los procesos de relaciones sociales, la capacidad de comprender los sentimientos, actitudes y motivaciones de los demás, a partir de lo que dicen y hacen (empatía, sensibilidad social), capacidad de comunicarse eficazmente (facilidad de palabra, capacidad de persuasión), y la capacidad de crear relaciones eficaces y de cooperación (tacto, diplomacia, capacidad

<sup>36</sup> Castillo López, *op. cit.*, p. 142

<sup>37</sup> Yukl, *Op. Cit.*, pp. 188-189

de escuchar, conocimiento sobre la conducta social aceptable).
3. <b>Habilidades conceptuales:</b> Capacidad analítica general, pensamiento lógico, dominio de la formación de conceptos y conceptualización de las relaciones complejas y ambiguas, creatividad en la generación de ideas y la resolución de problemas, capacidad de analizar los acontecimientos y percibir las tendencias, anticipar cambios y reconocer oportunidades y problemas potenciales (razonamiento deductivo e inductivo).
4. <b>Habilidades administrativas</b> que se definen en términos de la capacidad de realizar determinados tipos de funciones directivas (planificar, negociar, asesorar). Suelen incluir una combinación de habilidades técnicas, cognitivas e interpersonales. La línea entre habilidades y conducta se hace borrosa cuando se definen en términos de la capacidad de realizar funciones directivas.

Fuente: Gary Yukl, Liderazgo en las Organizaciones, pp. 188-189

Para dirigir una organización se debe tener una mentalidad apropiada, que sepa anticipar y aplicar habilidades para sacar ventaja de las circunstancias, por lo que lo primero que debe tener un alto directivo es pensar estratégicamente y luego señalar acciones que motiven, entusiasmen y hagan participar al resto de la organización, Kenichi Omahe conocido como “Mr. Strategy” señala que:

*“Aunque no hay fórmula secreta para inventar la estrategias exitosas, si hay ciertos elementos y conceptos que pueden ayudar a desarrollar la clase de mentalidad que produce ideas estratégicamente superiores”<sup>38</sup>.*

Aunque idealmente el planteamiento estratégico es un trabajo de equipo, muchas veces es a una sola persona a quien se debe que se alcancen las metas y los objetivos. Por lo tanto, el pensamiento estratégico:

- Se cultiva, aprende, desarrolla, disfruta.
- No está limitada al genio natural
- Complementa la capacidad razonadora con la creativa

La forma en que funciona el cerebro humano es una buena forma de entender desde donde se generan las habilidades directivas.<sup>39</sup> El cerebro consta de dos lóbulos: izquierdo y derecho. En el primero se encuentran las áreas de razonamiento y análisis lógico. Esta parte es la que está más desarrollada en los hombres. Aquí también se

<sup>38</sup> Kenichi Omahe, *La mente del estratega*, Mc Graw Hill, México, 1982, p. 41

<sup>39</sup> Víctor Daniel Aceves Ramos, *Dirección Estratégica*, Mc Graw Hill, México, 2004, p. 21

aloja la información, los conocimientos y la experiencia, en cambio, en el lóbulo derecho se encuentran las capacidades que no se basan en la lógica, como la intuición y la creatividad, más desarrolladas en las mujeres, por lo que ellas intuyen mejor que los hombres y estos tienen un mejor razonamiento lógico. La educación profesional hace que tanto hombres como mujeres ejerciten más el lóbulo izquierdo en detrimento del derecho.

El enfoque mental que ha de tener un pensador convencional a diferencia de pensador estratégico se encuentra en la alta dirección de una organización resume en que este último, tiene una visión global, particulariza, pone atención en los detalles, además ve el contexto y sus interacciones, así Kenichi Omahe señala las siguientes características<sup>40</sup> para estos:

1. *Examinan y comprenden el conjunto y los niveles de detalles.* Ven el contexto, sus relaciones e interacciones y formulan estrategias globales de aprovechamiento para determinar cómo hacer lo que quieren con lo que tienen.
2. *Van a la profundidad de las cosas.* Adoptan puntos de vista diversificados y hacen preguntas fundamentales para ver lo que los demás no ven, pensar lo que los demás no piensan y crean lo que los demás no han podido crear.
3. Los estrategas dedican *tiempo para analizar y sintetizar información* y comprender la esencia del problema.
4. No se aferran a sus planteamientos y se preguntan de *que forman pueden hacer mejor lo que hacen.*
5. *Leen, leen, leen, leen.*
6. Ponen a trabajar a la mente, juegan con las ideas y le dan vueltas, *buscan muchas opciones.*

---

<sup>40</sup> Omahe, *Op. cit.*, pp. 110-111

7. *No les importan hacer preguntas* que pongan al descubierto su ignorancia, ya que lo que quieren es entender y penetrar en el fin del problema.
8. *Prestan igual atención al contenido de la información, a la fuente y a la forma en la que fue transmitido.*
9. *Se valen tanto de la intuición como de la razón.*
10. Saben que lo que aparenta ser *una tontería puede ser una de las mejores ideas.*
11. Saben que *siempre hay más de una solución* y disfrutan buscando todos los ángulos, utilizando el pensamiento lateral como el vertical.
12. Tiene una *mente disciplinada pero flexible*. Al mismo tiempo, son imaginativos.
13. Les gusta *contrastar ideas y opiniones.*
14. *Se rodean de colaboradores* que aporten ideas diferentes, que vean otras opciones y que sean disciplinados y creativos.
15. Son *excelentes motivadores.*

Para que un estratega sea al mismo tiempo quien encauce a la organización hacia el logro de sus objetivos debe contar con ciertas habilidades y capacidades. Víctor Daniel Aceves señala como las principales:<sup>41</sup>

1. *Mantenerse bien informado a través de varios canales de información.* El ejecutivo estratega forma una red de fuentes de información formales e informales, que incluyen canales alternos. Los cuida, mantiene activos y refuerza para asegurar la confiabilidad y cruzar información. Sus subordinados acuden a él, antes de tomar decisiones importantes para la organización con el fin de, en su caso, cambiarlas, modificarlas o de plano suspenderlas y para evitar que toda la información que reciba este filtrada, o incompleta u obsoleta.

---

<sup>41</sup> Aceves, *Op. cit.*, pp. 29-31

2. *Enfocar su tiempo y energía* para concentrarse en un número limitado de asuntos importantes. En estos casos, opta por aquellos asuntos que tengan mayor impacto o sean vitales para la organización.
3. *Habilidad para jugar el juego del poder.* Sensibilidad para aprovechar la estructura de poder de la organización. Delega y faculta, por lo que implica:
  - Delegar con habilidad, para no sobrecargarse de responsabilidades.
  - Dosificar el poder, para que sus subordinados tomen decisiones y se motiven.
  - Saber que decisiones delegar y cuáles no.
  - Reconocer la necesidad de compartir el poder, significa que la organización habrá de recibir propuesta de otras áreas y otros niveles y que habrá de hacerlos participar a todos.
4. *Visión* para identificar las áreas de indiferencia, en el juego del poder la posición de cada miembro o grupo de la organización va desde el apoyo absoluto hasta una cerrada oposición.
5. El arte de la *flexibilidad*: da a la organización objetivos abiertos. Un estratega no debe adoptar como guía fundamental un conjunto específico de objetivos que sean inamovibles e incambiables, si no unos que puedan modificar en la medida en que la evolución de la organización lo exija, en función de sus recursos, objetivos, reacción de sus competidores, etc.
6. *Orientar siempre la toma de decisiones* en función de los objetivos (flexibilizados). Es posible reforzar este proceso a través del facultamiento de grupos. Con este fin el líder estratega evalúa cada propuesta con base en tres criterios:
  - Asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos



- Recepción de la propuesta por los diversos grupos y subgrupos que integran la organización
  - Relación de la propuesta con programas en proceso, en proyecto o claves de la organización.
7. *Practicar la audacia controlada.* En el exterior se mostrará audaz y en el interior contará con información estratégica para medir objetivamente el grado de los riesgos.
8. *Audacia política.* Este factor consiste tener habilidad para:
- Mantener el juego del poder.
  - Formar coaliciones
  - Buscar consensos
  - Saber que cartas mostrar y cuando
  - Impulsar la implementación de programa de cambio de manera gradual y con la participación del personal para evitar bloqueos, manipulaciones, cambios de dirección o faltas colaboración.

### **1.7. Dirección pública - nueva gestión pública**

La nueva gestión pública es un sistema de control para los directivos públicos innovador a nivel mundial y que se está implementando en casi todos los países industrializados.

El debate sobre la prestación de servicios de la administración pública se caracteriza por la insatisfacción, en este sentido actualmente se lleva a cabo un debate sobre el “buen gobierno” (good governance), impulsado por el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y otras grandes instituciones.

De ahí que actualmente la alta dirección en las organizaciones atiendan nuevas demandas, enfatizando la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y programas específicos, haciendo grandes esfuerzos por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones.<sup>42</sup>

Teóricamente esta actual forma de proceder de los directivos en el sector público tiene sus fundamentos básicos en tres teorías y en el desarrollo de una serie de actuaciones, cuyas líneas básicas se encuentran desglosadas en el siguiente cuadro:

TEORÍA	ACTUACIONES		
<b>PUBLIC CHOICE COSTES DE TRANSACCIÓN</b>	<b>Reformas en la estructura organizativa</b>	<b>Reducciones pura de la dimensión</b>	Privatizaciones
			Gestión indirecta de servicios
		<b>Reducciones híbridas o intermedias de la dimensión</b>	Introducción de competencia externa
			Cooperación o colaboración
<b>NEO-TAILORISMO</b>		<b>Modificaciones en el diseño organizativo</b>	Creación de competencia interna
			Simplificación de la estructura jerárquica: La descentralización
	<b>Racionalización normativa y cultural</b>	<b>Racionalización normativa</b>	Racionalización procedimientos administrativos
			Desburocratización
		<b>Racionalización cultural</b>	Desarrollo de políticas de personal
			Introducción de técnicas privadas
		Innovación tecnológica	
<b>TEORÍA DE LA AGENCIA</b>	<b>Transparencia de la Administración</b>	<b>Comunicación externa Participación ciudadana</b>	

Fuente: Isabel María García Sánchez, "La nueva gestión pública: evolución y tendencias", *Presupuesto y Gasto Público*, Universidad de Salamanca, No. 47/2007, p. 45

La meta de la nueva gestión pública es la de modificar la administración pública de tal manera que se desarrollen y perfeccionen herramientas de control, especialmente orientadas a la evaluación de los logros o resultados obtenidos y se amplíen las

<sup>42</sup> Isabel María García Sánchez, "La nueva gestión pública: evolución y tendencias", *Presupuesto y Gasto Público*, Universidad de Salamanca, No. 47/2007, pp. 37-64

mejoras de dirección, mediante la desregulación, descentralización y transparencia en la rendición de cuentas.

Por tanto, para los directivos en organizaciones públicas deberán considerarse otras habilidades directivas aunadas a las mencionadas en el apartado de anterior dentro del presente trabajo, considerando las siguientes dimensiones<sup>43</sup>:

- a) Entorno en el que se actúa, en el que se producen el desempeño de sus funciones. Contexto complejo y burocrático, guiado por criterios de equidad y de salvaguarda del interés general en el que se juega un rol como mediador entre los ámbitos político y técnico. Capacidad para convertir los programas electorales en proyectos de gobierno viables.
- b) Naturaleza del trabajo directivo, funciones específicas que realiza. Consiste en la formulación de objetivos derivados de la estrategia política, la asignación de recursos para la implementación de políticas y actuaciones, gestión de recursos humanos, así como su papel como informador o asesor del poder político.

En resumen los directivos públicos deben considerar para el desempeño de sus funciones:

- Ser líderes y gestores públicos. Contar con formación académica afín y experiencia en el servicio público.
- Comprender que es un directivo público. Conocer la esencia y naturaleza de sus funciones, su entorno, sus deberes y obligaciones.
- Conocer los criterios de viabilidad jurídica y política.
- Tener conciencia de la complejidad de su función, de conformidad con el escalafón jerárquico y el impacto en la asignación de recursos, la planificación y control presupuestario.
- Administrar el recurso humano con el que se cuenta, pues a diferencia del sector privado se cuenta con procedimientos de selección, promoción

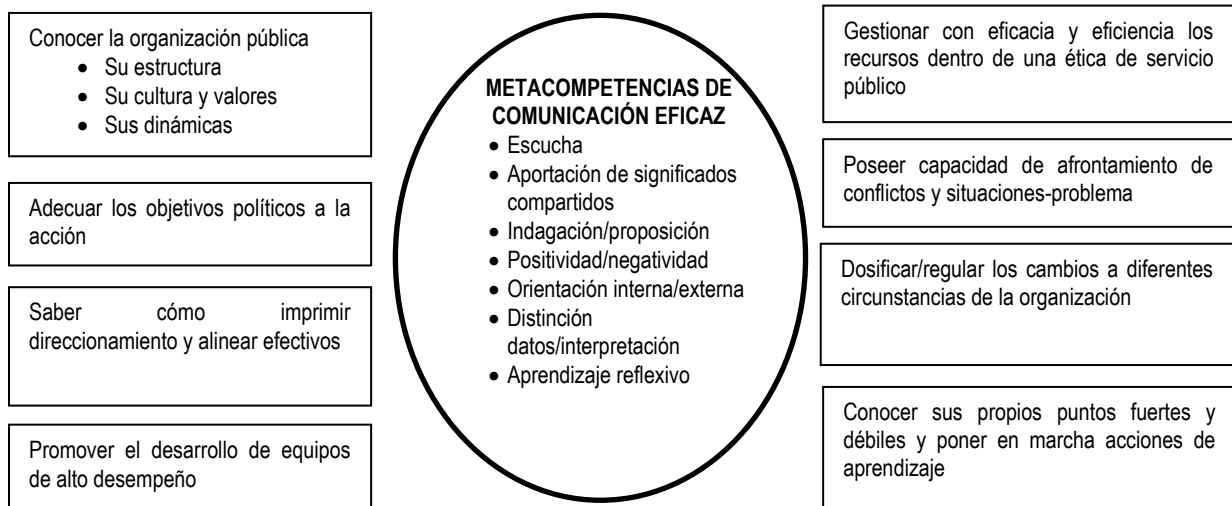
---

<sup>43</sup> Tara Nadal Padrón. *Nueva gestión pública o nuevo servicio público como alternativa a la gestión en el sector público en tiempos de crisis*. Memoria de fin de grado en Administración y Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de la Laguna, curso académico 2013/2014, La Laguna, 3 de septiembre de 2014, pp. 16-17.

y desvinculación muchos más estructurados y definidos y apenas y existe un margen de actuación.

Victoria Gastón Prada junto con Juan Manuel Pascual Miguel proponen las competencias clave que un directivo público debe tener estableciendo como meta-competencia del mismo, la comunicación eficaz, entendiendo lo anterior como un producto derivado del pensamiento y ligado indisolublemente a éste. Refieren:

*“Todas las competencias se expresan a través de actos de lenguaje, sean estos internos (los propios flujos de pensamiento que contienen interpretaciones y significados atribuidos a una situación dada) o externos (las conversaciones con otros).”<sup>44</sup>*



Fuente: Gastón y Pascual, “En busca del nuevo directivo público”, España, 2008

En resumen, la definición del directivo público parte de la realización de funciones directivas profesionales y estas a su vez definidas por las normas de cada organización. Normalmente, el directivo público es “alguien de confianza” o simplemente “alguien que aprendió técnicamente las funciones”; la nueva gestión pública, se está erigiendo como una perspectiva modernizadora de mejora que vuelve su mirada hacia el sector privado adoptando elementos directivos y organizativos adaptados a la estructura de la administración pública e intentando no perder la misión de servicio público por la prestación de servicios públicos.

<sup>44</sup> Victoria Gastón Prada, Juan Manuel Pascual Miguel, “En busca del nuevo directivo público” (en línea), España, *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, septiembre de 2008, pp. 41-42 Dirección URL: [http://www.factorhuma.org/attachments\\_secure/article/1360/c245\\_40\\_43\\_F\\_PUBLICA.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/1360/c245_40_43_F_PUBLICA.pdf), [consulta 20 de mayo de 2015].

## CAPÍTULO 2. LIDERAZGO

### 2.1 Concepto

Las definiciones de líder y liderazgo varían en contenido pero no en esencia, puntualizan al líder como un guía con influencia que emplea la retórica y se convierte en ejemplo para enfilarse hacia la visión inspiradora que le permita alcanzar metas comunes con sus subordinados y formar nuevos líderes; reconocen una relación equilibrada y productiva entre quien lidera y sus seguidores, bajo la influencia del primero.

El término “líder” viene del inglés “leader” (guía, cabecilla, dirigente o conductor”, derivado del verbo lead (conducir, dirigir), por lo que el leader es aquel que conduce a otros.<sup>45</sup> Por principio el líder es que encabeza un grupo de hombres y los lleva conformes a alcanzar una finalidad.

Para Nelligan, un líder es una persona que logra sus objetivos mediante el manejo de los demás<sup>46</sup>, un concepto general centrado en fines personales con un sesgo de manipulación de quien lidera; esta definición puede ser aplicada en organizaciones en las que el lazo entre líderes y seguidores no es tan cercano y donde aquel se aprovecha de su condición.

Howard y Laskin definen a los líderes como personas que, mediante la palabra y el ejemplo personal influyen acusadamente en las conductas, pensamientos y sentimientos de un número importante de sus congéneres humanos.<sup>47</sup> En esta idea, la acción del líder se fusiona en las actitudes que se proyectan a otros como un modelo a seguir. La elocuencia de un político, líder religioso o cabeza de alguna organización internacional se ajusta a esta definición.

---

<sup>45</sup> Mauricio Nelligan. *Liderazgo autentico, como alcanzarlo y como transmitirlo*, México, Edamex, segunda edición, 1999, p.23.

<sup>46</sup> *Ibidem*, p. 70

<sup>47</sup> Howard Gardner y Emma Laskin. *Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo*, España, Paidós Ibérica Ediciones, 1998, p.23.

Warren Benis considera que un líder es un ser visionario, un profesionalista, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten; el líder debe tener un conocimiento amplio del presente y de sus posibilidades en el futuro. La visión en este sentido aparece como una conjugación de varios enfoques, se sitúa en el nivel de proyección de quien la emplee como factor de definición, con base en su experiencia e intelecto.

En este caso el líder evoluciona en un plano transformador, erigiéndose como un ente educador, motivador de aquellos destinados a guiar a otros hacia la obtención de los fines de grupo o individuales.

Bennis y Nanus se aproximan al liderazgo refiriendo que parece ser la orquestación de habilidades que posee la mayoría y que sólo emplea la minoría.<sup>48</sup> Para orquestar se requiere a alguien que dirija; el líder guía a través de su influencia a los subordinados, a efecto de hacer concurrir los esfuerzos individuales de éstos para un determinado propósito.

Para James Hunter, el liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.<sup>49</sup> Para contagiar, el líder y comandante desarrollará todo su intelecto y empeñará sus mejores argumentos para convencer a quienes comanda de que la ejecución de las tareas será exitosa, los que participan en ellas son conscientes de hacerlo mejor cada vez y así cumplen con las expectativas de los escalones superiores en la organización y garantizan las condiciones de bienestar y estabilidad para todos.

John Maswell, por su parte, opina que el liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores.<sup>50</sup> Los subordinados son los seguidores y tal vez la labor más importante no esté en buscarlos, sino en convencerlos de que sean buenos “soldados”.

---

<sup>48</sup> Warren Bennis y Burt Nanus, *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*, España, Editorial Paidós, 2001, p. 45.

<sup>49</sup> James Hunter, *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. España, Ediciones Urano, 1999, p. 38.

<sup>50</sup> John Maswell, *Desarrolle el líder que está en usted*. EUA, Caribe, 1996, pp.13-14.

Actualmente hay un sinnúmero de conceptos definidos en términos de características, conductas, influencias, patrones de interacción, relaciones de papeles o el desempeño de los puestos administrativos, en resumen Gary Yukl cita algunas definiciones de los últimos 50 años:

#### **Definiciones de liderazgo**

- El liderazgo es “el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común.” (Hemphil y Coons, 1957, pág. 7).
- El liderazgo es “el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización.” (Katz y Kahn, 1978, pág. 528).
- “El liderazgo se ejerce cuando las personas...movilizan...recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores.” (Burns, 1978, pág. 18).
- “El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros.” (Smirchch y Morgan, 1982, pág. 258).
- El liderazgo es “el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas.” (Rauch y Behling, 1984, pág. 46).
- “El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas.” (Richards y Engle, 1986, pág. 206).
- “El liderazgo es el procesos de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo.” (Jacobs y Jaques, 1990, pág. 281).
- El liderazgo es “la capacidad de trascender una cultura...para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos”. (Schein, 1992, pág. 2).
- “El liderazgo es el procesos de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse.” (Drath Y Palus, 1994, pág. 4).
- El liderazgo es “la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización...” (House et al., 1999, pág. 184).

Fuente: Gary Yukl, Liderazgo en las organizaciones. Pearson Prentice Hall, Madrid, sexta edición, 2008, p. 3.

## 2.2 Teorías de liderazgo

Gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder - y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso.

El **enfoque sobre los rasgos** destaca atributos de los líderes como personalidad, los motivos y los valores, y las competencias, fue de los primeros enfoques adoptados para el estudio del liderazgo. El supuesto de este planteamiento es que algunas personas son líderes naturales, dotadas de determinados rasgos que otras no poseen.

El **enfoque situacional** destaca la importancia de los factores contextuales que afectan a los procesos del liderazgo. Las principales variables situacionales incluyen las características de los seguidores, la naturaleza del trabajo realizado por la unidad líder, el tipo de organización y la naturaleza del entorno. Algunas de las teorías situacionales son:

- **Teoría de la contingencia.** Su creador es Fred Fiedler propone que la productividad depende de una vinculación adecuada entre la relación con los subordinados y el grado en el que la situación otorga control e influencia al líder, sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, así como el poder ejercido por el líder.<sup>51</sup>

- **Teoría del camino hacia la meta.** Se desarrolló para explicar cómo influye la conducta del líder sobre la satisfacción y el rendimiento de los subordinados. Evans y

---

<sup>51</sup> Münch, *Op. Cit.*, p. 157.



Robert House señalan que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores la información, el apoyo o los otros recursos necesarios para que se logren sus metas. Los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos. Los líderes por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de metas.

- **Teoría de los sustitutos del liderazgo.** Esta teoría diferencia entre dos tipos de variables circunstanciales: sustitutos y neutralizadores. Kerr y Jermier postulan que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible demostrando que se puede sustituir su influencia mediante el diseño del trabajo, los sistemas de recompensas, el liderazgo informal de los iguales y la autodirección.<sup>52</sup>

- **Teoría de la decisión normativa.** Victor Vroom y Phillip Yetton proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo y decisiones grupales.

- **Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor.** Para Wofford los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: 1) habilidad para realizar las tareas, 2) motivación hacia las tareas, 3) roles claros y apropiados, y 4) presencia o ausencia de limitaciones ambientales.<sup>53</sup>

Por su parte, el **enfoque transformacional**, es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass quien se basó en las ideas originales acerca del **liderazgo carismático** y transformacional de Robert

---

<sup>52</sup> Yukl, Op. Cit. P. 238

<sup>53</sup> Lupano, Op. Cit. P. 5

House y James McGregor Burns. La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptas.<sup>54</sup>

Robert House elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático determinando cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes.

*“... los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.”<sup>55</sup>*

Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

Por su parte James McGregor Burns construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional, en la que se entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos.

Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes.

---

<sup>54</sup> Lupano, *Op cit.* P.111.

<sup>55</sup> Stephen, *Op cit.* P. 378

Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo transaccional. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en aras del beneficio de la organización.

El **liderazgo transaccional** suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado.

Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado.

Por último el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez faire*. Este implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

Bass considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre.<sup>56</sup> Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. En tanto, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados son especialmente útiles en contextos más estables.

---

<sup>56</sup> Lupano, Op. cit. P. 111

Otros enfoques

La **Teoría relacional del liderazgo**. Tuvo auge en las décadas del '80 y '90. Se centra en el análisis de las interacciones que se establecen entre líder y seguidor. Remarca que las relaciones de alta calidad están caracterizadas por la confianza y el respeto mutuo lo que da lugar a resultados positivos por parte del líder, a diferencia de si se establecen relaciones de baja calidad que son caracterizadas por un vínculo meramente contractual atravesado por obligaciones mutuas.

En la actualidad una de las nuevas corrientes en el estudio del liderazgo se le ha denominado **procesamiento de la información**. Los autores basados en la psicología social y cognitiva intentan analizar el papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso de liderazgo. A su vez asumen la importancia del contexto en el que estas surgen.

Por último una de las orientaciones más novedosas es la llamada **E- Leadership**. Esta perspectiva incorpora el actual contexto de innovación tecnológica. Es definida como un proceso social de influencia mediatizado por los sistemas de información con el objetivo de generar cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones que ayudan a los líderes a planear, decidir, diseminar y controlar diferentes tipos de información.

### **2.3. El perfil del líder del siglo XXI**

El campo del liderazgo durante la última década ha captado la atención de diversos investigadores, consideran a los líderes como individuos capaces que tienen ciertos rasgos en su personalidad o en su comportamiento que constituyen diversas habilidades para liderar.

Otras investigaciones ven al liderazgo desde una perspectiva política o humanista aunque los diferentes enfoques teóricos han estado respaldados con una cantidad considerable de estudios e investigaciones, los resultados no han sido definitivos.

La tecnología, la globalización, el aumento de la población, la gestión de recursos y la responsabilidad social requieren que los líderes actuales desarrollen y mantengan competencias y habilidades para liderar eficazmente en las organizaciones del siglo XXI.

Según Tubbs y Schulz “no hay tarea más importante en el progreso del campo del liderazgo que identificar las competencias y meta-competencias que conforman a un líder. Sin embargo, hasta la fecha, no ha habido un acuerdo sobre ¿cuáles son las competencias de liderazgo que debe ser enseñado y/o aprendido”<sup>57</sup>. Estos autores explican que existe una gran cantidad de estudios sobre la importancia de desarrollar el liderazgo para el éxito organizacional y que el liderazgo se discute con frecuencia en términos de competencias. En los estudios de estos autores se cita a Boyatzis quien define a una competencia como un término que describe las características que conducen al éxito ya sea en un trabajo o en una tarea.

Las competencias pueden ser descritas por los conocimientos, las habilidades y las capacidades de las personas, en la actualidad se presentan un conjunto de habilidades que necesitan los gerentes de forma individual para ser competentes a nivel mundial.

De acuerdo con estos autores, los líderes deben:

- Comprender el mundo desde una perspectiva global;
- Aprender sobre diferentes culturas, gustos, tendencias, tecnologías y enfoques para llevar a cabo sus negocios;

---

<sup>57</sup> Tubbs, S., & Schulz, E. Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies. Journal of American Academy of Business, Cambridge, 2006, P. 29, Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database citado por Roberto Salem, Los retos de liderazgo mundial del siglo XXI. *Revista Polémika*, Instituto de Economía Universidad de San Francisco de Quito, P. 62-69 (en línea), junio 2012, Dirección URL: [https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika009/polemika009\\_013\\_articulo009.pdf](https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika009/polemika009_013_articulo009.pdf) [consultado el 27 de mayo de 2015]

- Ser hábiles en trabajar con personas de diferentes culturas; ser capaces de adaptarse a vivir en otras culturas y tener habilidades interculturales, e;
- Interactuar con colegas extranjeros sin la existencia de jerarquías o estructuras verticales dadas por la dominación o subordinación cultural.

Paralelamente con esta discusión un líder necesita un conjunto de habilidades específicas a ciertas situaciones que están determinadas por características personales que le permitan orientar a su organización al éxito.

Estas características de liderazgo incluyen: carácter, dualidad y ser experimentados, es decir, conocer y hacer lo correcto, hacerlo con excelencia. El conocimiento es lo que permite a un líder obtener una perspectiva global y una mente global y manejar el proceso competitivo tanto domésticamente como internacionalmente. Este conocimiento debe ser amplio y profundo e incluir un dominio sobre tecnología, temas económicos, socio-políticos y culturales y las dimensiones técnicas del conocimiento. Las habilidades son la capacidad del líder para poner los conocimientos en acción.

Comprender y trabajar con organizaciones complejas requiere un entendimiento sólido de las fortalezas y debilidades de la misma, ya que la familiaridad con la organización es fundamental para la toma de decisiones eficaces.

En este sentido, un líder debe tener habilidades complejas para poder utilizar sus conocimientos en una forma eficaz:

- habilidades de comunicación
- habilidades para toma de decisión
- habilidades de aprendizaje
- capacidad para crear y guiar al cambio
- habilidad para manejar los conflictos

Algunos autores sostienen que sólo los comportamientos y habilidades (es decir, las meta-competencias) son las más susceptibles para ser cambiadas a través de los esfuerzos de desarrollo de liderazgo.

El líder debe comprender el ambiente organizacional en el mundo desde una perspectiva global para crear valor y lograr sus metas. Él debe ser capaz de transmitir su visión a la organización y guiarla en una interacción intercultural y con responsabilidad social para alcanzar el éxito. Un líder debe ser capaz de formular la estrategia, controlar y evaluar su implementación para poder adaptarse rápidamente al cambiante entorno externo.

El líder necesita desarrollar un clima de innovación en la organización e implementar una estrategia que permita el uso eficaz de la tecnología, asimismo la competencia global. Flexibilidad para mostrar la inclusión y respeto a la diversidad. La comunicación organizacional se ha convertido en una de las mayores prioridades para muchas empresas que buscan mejorar su posición competitiva y alcanzar sus metas y los líderes deben activamente y visiblemente conducir y apoyar este esfuerzo.

Por lo tanto, para tener éxito en el siglo XXI es necesario que el líder comprenda el vínculo entre la organización y su entorno que comprenda el proceso de comunicación dentro y fuera de la organización que valore y confié en sus colaboradores viendo a la comunicación como un proceso para la toma de decisiones. El líder es el actor principal en el cambio organizacional.

Nadler y Tushman citado por Salem apuntala este argumento diciendo que “el liderazgo ejecutivo es el factor decisivo en la iniciación e implementación del cambio en una organización”<sup>58</sup>. El Líder debe alentar el cambio estructural y generar mecanismos para crear, manejar y mantener los esfuerzos de cambio. Más aún, Kotter señala ocho pasos interrelacionados que pueden ayudar a los procesos y/o esfuerzos de cambio en las organizaciones.

---

<sup>58</sup> Salem, *Op.cit.* P.68



Fuente: Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos

Por otra parte, la formación de equipos de trabajo es una estrategia poderosa. La interacción en un equipo de trabajo entre personas de diferente nacionalidad y etnia crea mayores oportunidades para enfrentar y aprender diferentes valores culturales, prácticas comerciales, formas de operar y toma de decisiones y finalmente estilos de liderazgo.

Si bien ya se mencionó que el aprendizaje continuo es una característica que todo líder debe tener, también debe procurar la motivación para aprender de su equipo de trabajo, el aprendizaje continuo y la renovación personal es sumamente importante.

Un líder global debe motivar y servir como modelo a sus colaboradores y compañeros de trabajo, dándoles una visión y un sentido de misión. El líder debe generar confianza, inspirar y ser mentor de otros. Debe demostrar sensibilidad, empatía y respeto por los demás, y debe ser y formar agentes de cambio entre sus seguidores a través del carisma, respeto a los demás, sensibilidad y entre otros.



## 2.4. Liderazgo-directivo

Es importante destacar que actualmente dentro de una organización, tanto el liderazgo como la dirección, poseen igual importancia, debido que si existe mucha dirección y poco liderazgo, la organización tiende a ser excesivamente burocrática, y si sucede todo lo contrario, si hay mucho liderazgo y poca dirección, se genera una anarquía interna dentro de la organización, sólo aquellas organizaciones en donde se logra un equilibrio, son aquellas que obtienen resultados óptimos y positivos, porque además de obtener los resultados esperados por la organización, se logra un verdadero compromiso y entusiasmo de las personas.

Es importante tener claro las diferencias que conforman tanto el liderazgo como la dirección, pues difícilmente los directivos pueden desarrollar las competencias necesarias según el caso. Geli Pautt esquematiza las diferencias entre directivo y líder según Warren Bennis:

<b>Directivo</b>	<b>Líder</b>
Administra	Innova
Copia	Original
Mantiene	Desarrolla
Acepta	Investiga
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Confía en el control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Mira hacia la línea de fondo	Mira hacia el horizonte
Acepta el status quo	Desafía el status quo
Hace las cosas bien	Hace lo correcto

Fuente: Geli Pautt Torres, Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de ciencias económicas: Investigación y reflexión*, volumen XIX, Junio 2011, P. 219

La organización efectiva, es el resultado del equilibrio de la balanza entre el liderazgo y la dirección. La dirección controla a las personas para que se conduzcan por el camino correcto, el liderazgo las estimula, a través de la comprensión de sus emociones y expectativas.

*“El liderazgo complementa la dirección, no la reemplaza”<sup>59</sup>*

liderazgo dentro de las organizaciones se ha convertido últimamente en un valor agregado para los directivos. La comunión líder-directivo, en algunos casos resulta ser muy escasa por la dinámica inherente que tienen las organizaciones, las cuales están enmarcadas en tiempos límites y en logros cuantificados y reales.

De tal manera que en un directivo que proporcione los resultados esperados por la organización y/o que a su vez manifieste poco interés va a generar en los altos directivos en fijarse si este es un líder o no.

La forma en cómo se conduce el equipo de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales, es lo que apremia teniendo un efecto que impacta en el desarrollo de sus seguidores, en su sentir y en sus comportamientos.

Por lo tanto, en la actualidad debemos enfocarnos en cómo se dirigen o se han dirigido las organizaciones, en cómo se convierten en un transformador para inspirar a su grupo a pesar de los lineamientos impuestos y como los logros hablan por sí solos.

---

<sup>59</sup> J. Kotter, *El factor liderazgo*, Madrid, Ediciones Diez de Santos, S.A., 1990, P.68.

## **CAPÍTULO 3. DIRECCIÓN GENERAL DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DEL CENTRO HISTÓRICO (SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL).**

### **3.1 Antecedentes**

El Rescate del Centro Histórico inició con el interés por parte del Gobierno del Distrito Federal y la iniciativa privada por recuperar una demarcación considerada por la UNESCO desde diciembre de 1987 como Patrimonio de la Humanidad, por su importancia comercial, política, cultural, histórica, arquitectónica y artística.

El abandono del Centro Histórico de la Ciudad de México generó no sólo inseguridad sino también un despoblamiento y un ambiente de ilegalidad y desorganización por los que hicieron de la zona su lugar de residencia. La oportunidad era clara, las condiciones sino las óptimas, si cubrían un perfil específico que haría que la primacía para desarrollar un Programa que cubriera no sólo la presencia policial sino también que contribuyera con el ritmo actual de vida aportando un trabajo coordinado entre tecnología y elemento humano, sin olvidar el contacto y la participación ciudadana enfocada a la prevención del delito, se llevará a cabo y fuera el ejemplo de otros proyectos a nivel Ciudad de México.

Con la integración de un carácter decidido y el apoyo de la comunidad cansada del abandono, se desarrolló una nueva forma de trabajo en materia de seguridad pública en el Distrito Federal. Así en mayo del 2002, la Secretaría de Seguridad Pública estableció un **Programa de Seguridad Pública del Centro Histórico de la Ciudad de México**, con una combinación de diversos tipos de policía para efectos de vigilancia, disuasión y persecución, trabajando de manera coordinada con el fin de lograr el objetivo primordial: reducir el índice delictivo de la zona y con ello, obtener el bienestar social en lo que respecta a la integridad y patrimonio de las personas, privilegiando la libertad, el orden y la paz para todos los que habitaban, trabajaban y visitaba el Centro Histórico. Este programa sería dirigido de primera instancia por la

Dirección del Puesto de Mando del Centro Histórico y posteriormente por la Dirección General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico.

Es importante destacar que en la actualidad, esta Dirección General al paso del desarrollo organizacional de la SSPDF, se conoce como Dirección General de Policía de Proximidad Zona Centro con una estructura muy similar a lo que a continuación se describirá. Además de ser el parteaguas de la división estructural de las áreas operativas a nivel Distrito Federal.

## **3.2 Estructura organizacional**

### **3.2.1 Dirección General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico**

Surge en Noviembre del 2002 como la encargada de promover y dirigir con las autoridades del Gobierno del Distrito Federal y de la Delegación Cuauhtémoc, políticas, planes y programas de regulación y control del uso de la vía pública en el Centro Histórico de la Ciudad de México para evitar situaciones que propiciaran actos delictivos.

Esta Dirección General formó parte activa de la Comisión de Reordenamiento y Regulación del Comercio en Vía Pública del Centro Histórico del Distrito Federal desde su creación en febrero del 2003, en representación de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, contribuyendo con las atribuciones propias de la comisión, además del resguardo de las zonas rehabilitadas, zonas turísticas, comerciales y en general.

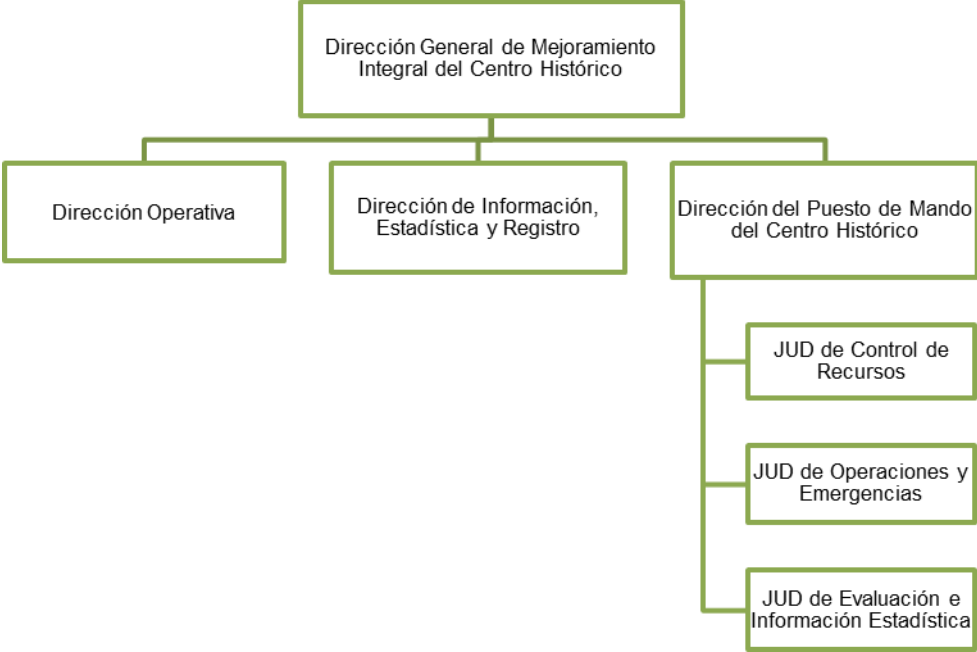
A partir del segundo semestre del 2004, la Dirección General se encargó de tomar de lleno las riendas de la Seguridad Pública en el Centro Histórico tanto en lo que corresponde al elemento humano como el tecnológico.

Con el paso del tiempo y los logros obtenidos, esta Dirección General se consolidó como el pilar en el cual no sólo recayó la seguridad pública de la demarcación, sino como unidad gestora ante otras instancias a fin de coadyuvar de manera activa al

bienestar social y la paz pública, beneficiando a la comunidad pero sobretodo coordinando de manera armónica los activos en pro del Centro Histórico y con ello de la Ciudad de México.

Con motivo de la Reestructuración Orgánica de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal autorizada por la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal a través de la Coordinación General de Modernización Administrativa, el 16 de mayo del 2005, de la ahora Subsecretaría de Desarrollo Institucional (antes Subsecretaría de Apoyo Institucional y Policías Complementarias) depende la Dirección General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico de la Ciudad de México y de ésta, la Dirección Operativa Centro Histórico, la Dirección de Información, Estadística y Evaluación de Programas del Centro Histórico y la Dirección del Puesto de Mando del Centro Histórico.

**Reestructuración Orgánica 2005**



Fuente: Elaboración propia basada en Manual Administrativo de la SSPDF 2004

### **3.2.2 Dirección Operativa Centro Histórico**

Enfocada principalmente a dirigir y coordinar de manera estratégica operativa las fuerzas policiales en la demarcación en torno al debido uso comercial de la vía pública, esta Dirección, basaba su actuación a través de participar en las actividades de enlace interinstitucional con las instancias centrales desconcentradas y órganos políticos administrativos del Gobierno del Distrito Federal para la concertación de soluciones con organizaciones del comercio informal y establecido del Centro Histórico.

Asimismo, proponía la aplicación de medidas y operativos para garantizar el debido uso comercial de la vía pública, por ende, determinaba y ejecutaba de manera coordinada con autoridades de la Delegación Cuauhtémoc y de la SSPDF las remisiones ante las autoridades competentes de presuntos involucrados en desacatos a la autoridad. Contó dentro de su plantilla con personal civil, policial y motopatrulleros. Esta Dirección de área fue el antecedente de lo que hoy se denomina Dirección de Operación Policial.

### **3.2.3 Dirección de Información y Estadística del Programa Centro Histórico**

Su objetivo era dirigir acciones de inspección a los permisos para el uso de la vía pública otorgados por las instancias autorizadas de la Delegación Cuauhtémoc en lo que corresponde a la actividad comercial; diseñar y proponer políticas y lineamientos que regularan y controlaran el uso de suelo ejerciendo de manera coordinada las funciones de vigilancia y verificación administrativa sobre el funcionamiento y la observancia en acuerdos del comercio informal y establecido; asimismo proponiendo y proporcionando en apego a padrones, indicadores estadísticos y resultados de evaluaciones, información para la modificación del Programa en el Centro Histórico además de establecer día con día relaciones de colaboración con diversas organizaciones e instituciones para el rescate del Centro Histórico.

Además esta área captaba los informes de las diversas áreas internas, unidades operativas y dependencias involucradas en el Programa de Seguridad del Centro Histórico, relativos a dispositivos, incidencia diaria, reportes especiales, etc.

Con la información recibida se elaboraban estadísticas periódicas, deduciendo áreas de alto riesgo, determinando modus operandi, características delincuenciales, actitud de la población y desempeño de las unidades operativas con la finalidad de implementar y proponer acciones que ayudaran a combatir la delincuencia y a la vez impactaran a nivel de zona.

### **3.2.4 Dirección del Puesto de Mando del Centro Histórico (PMCH)**

En esta Dirección recaía la coordinación de los servicios y el manejo de la tecnología de soporte a la operación policial y de participación ciudadana en el Centro Histórico. Durante las 24 horas los 365 días del año, el PMCH ejecutaba acciones de apoyo al Programa de Seguridad del Centro Histórico bajo un esquema de trabajo coordinado con todas las instancias operativas competentes que en conjunto buscaban proporcionar un servicio de calidad y confianza para la ciudadanía.

El PMCH comenzó sus operaciones el 01 de febrero del 2003 poniendo a disposición de la ciudadanía como primer paso el número telefónico 060 Centro Histórico, denuncia ciudadana, una central de alarmas y el programa GPS para el rastreo vehicular. De manera formal el 29 de mayo del 2003 fue inaugurado añadiéndose a la operación el monitoreo<sup>60</sup> a través de 21 cámaras y 15 centinelas. Contaban con tres jefaturas de departamento a su cargo.

---

<sup>60</sup> De manera paulatina se activaron diversas cámaras hasta llegar a un total las 100 cámaras de monitoreo, las cuales fueron el antecedente de lo que hoy se conoce como el Programa Ciudad Segura para todo el Distrito Federal.

### **Jefatura de Control de Recursos**

Su objetivo fue proporcionar, administrar y proveer los recursos humanos y materiales necesarios para que cada una de las áreas adscritas a la Dirección General proporcionara sus servicios con eficiencia y se dieran cumplimiento a los objetivos para los que fueron creadas dentro del Programa.

### **Jefatura de Coordinación de Operaciones y Emergencias**

Conformada por personal con experiencia en nuevas tecnologías y manejo de emergencias, esta área se encargaba de controlar y supervisar las áreas operativas a su cargo: Central de Monitoreo, Centinelas, Central de Alarmas, 060 Centro Histórico y central de recepción de llamadas de denuncia ciudadana.

#### a) Central de monitoreo de circuito cerrado de televisión

Ochenta personas, divididas en tres turnos, monitoreaba 100 cámaras de video de circuito cerrado instaladas en la zona, cuya movilidad era de 360 grados y 180 grados de manera vertical, contaban con un alcance de 200 metros y un acercamiento a un metro de distancia, podía hacerse un respaldo de grabación por cinco días, dichas cámaras estaban ubicadas de manera estratégica en las zonas con mayor afluencia de personas.

De manera operativa, cuando se captaba alguna emergencia o ilícito se informaba de inmediato, vía radio o de manera telefónica a las instancias convenientes (jefes superiores, unidades de protección ciudadana o unidades de auxilio) formulando el reporte correspondiente, de ser necesario se imprimían las imágenes o se llevaba a cabo la grabación oportuna para futuros usos legales y de identificación.

En tanto, se permanecía en contacto, vía radio o de manera telefónica, con las instancias operantes, reportando en todo momento conforme al escalafón, el resultado e información adicional para la captura de datos y seguimiento, hasta su conclusión.



Cabe destacar que esta área trabajaba las 24 horas los 365 días del año ya sea en apoyo de vigilancia y/o supervisión en general, de conformidad con las instrucciones que se determinaran desde la Dirección General.

b) Centinelas

15 equipos electrónicos de observación, emergencia e información disponibles las 24 horas del día. Dichos equipos contaban con capacidad de intercomunicación inmediata (videos, voz y datos) con los ciudadanos, toda vez que estos últimos, mantenían presionado el botón rojo de los equipos por un lapso de cinco segundos y solicitaban el apoyo en caso de emergencias o en caso de requerir cualquier tipo de información.<sup>61</sup>

c) Central receptora de alarmas

Los sistemas electrónicos de seguridad instalados en negocios, casas habitación y oficinas que contaban con el sistema de alarma de su elección dentro de la demarcación tenían la posibilidad de direccionar su señal al PMCH. Esta Central se presentaba como un órgano gestor de operaciones que permitían recibir, interpretar, clasificar (robo, intrusión, fuego y/o pánico) y resolver de manera inmediata todas las señales reportadas.

d) Atención de emergencias vía 060 Centro Histórico

Central de recepción de llamadas del número telefónico gratuito de emergencias 060 Centro Histórico, las 24 horas los 365 días del año. Se recibían llamadas de emergencias y peticiones de apoyo de carácter policial, bomberos, ambulancias, grúas, casos de accidentes, asaltos, secuestros, explosiones, fugas de gas, lesiones, desastres naturales y otros incidentes, de teléfono fijo que estuviese dentro del perímetro de responsabilidad, se formulaba el reporte respectivo y se canalizaba a la instancia correspondiente. Posteriormente este servicio se convirtió en el número telefónico 066.

---

<sup>61</sup> “El director general del centro de atención a emergencias y participación ciudadana del GDF, recuerda que el proyecto de reordenamiento del perímetro A del Centro Histórico consideraba los primeros botones de pánico, denominados “Los centinelas” que quedaron en desuso por su retraso tecnológico. Sin embargo, afirma que su concepto fue el modelo para los que funcionan actualmente.” Fernando Martínez, “Ayuda el botón de pánico a labores de emergencia”, Sección Metrópoli, El Universal (en línea), 21 de agosto de 2011, Dirección URL: <http://www.eluniversal.com.mx/ciudad/107616.html> [consulta 27 de mayo de 2015].

e) Denuncia ciudadana anónima (55 18 12 12)

Número telefónico a disposición de la ciudadanía para el reporte de denuncias del fuero común y en algunas ocasiones de delitos federales, las cuales de acuerdo a sus características eran turnadas de manera emergente al organismo correspondiente, formulando el reporte conducente y su oportuno seguimiento.

### **Jefatura de registro, evaluación y estadística**

Entre una de sus principales funciones estaba el coordinar el Centro de Atención Inmediata al Público (CAIP), en el cual se proporcionaba de forma personalizada ya sea vía telefónica, de manera presencial o través de medios electrónicos cualquier tipo de información turística, cultural, social, de servicios y transportación, así como, orientación psicológica y legal de manera gratuita, además de canalizar quejas y denuncias de la ciudadanía a las áreas correspondientes.

Es importante destacar que el apoyo psicológico y la asesoría legal gratuitos eran parte fundamental para el desarrollo del Centro de atención pues acorde con las características del entorno, estos dos rubros se habían conjugado en pro de un mejor servicio, gozando de gran demanda y acercamiento ciudadano.

En respuesta a las peticiones de la ciudadanía y la flexibilidad en la atención ciudadana es a partir del mes de septiembre del 2004 que el CAIP incluyó dentro de sus actividades, la atención a través de la primera unidad eléctrica denominada CAIP MÓVIL hasta llegar a dos unidades de este tipo; dichos módulos reforzaron el acercamiento con la ciudadanía pues en cada uno de estos módulos el personal contaba con el apoyo del Grupo de Apoyo Vial (GAT) de Telmex, ofreciendo sus servicios de información y emergencia en lugares como el Zócalo o plaza de Bellas Artes.

El servicio personalizado dio la oportunidad de apoyar y hacer evidentes los esfuerzos y resultados obtenidos en el Centro Histórico, a través de la presencia en eventos de

índole vecinal organizados por la Delegación Cuauhtémoc, pláticas informativas y de orientación a escuelas primarias de la demarcación, acercamiento con públicos objetivo como el sector Hotelero (Corredor turístico Reforma-Centro Histórico), ferreteros, restauranteros, etc.



Fotos: Jaqueline Beristain Ángeles, CAIP, 2007

### 3.2.5 Personal policial operativo

Respecto al personal de apoyo operativo en el Centro Histórico, se coordinaba a:

- Dirección de Policía Sectorial CUH-4 Centro
- Primera Unidad de Protección Ciudadana Corredor Zócalo
- Cuarta Unidad de Protección Ciudadana Alameda
- Vigésimo cuarta Unidad de Protección Ciudadana Heraldo
- Trigésimo primera Unidad de Protección Ciudadana Mixcalco
- Escuadrón Típico Montado
- Agrupamiento de Motopatrulleros de Reacción Inmediata
- Operativo Centro Histórico del STC Metro
- Seguridad Vial (Grúas Concesionadas, 18va. Unidad de Protección Ciudadana Metrópoli y la 17ma. Unidad de Protección Ciudadana de Tránsito Femenil)
- Personal operativo adscrito a la Dirección General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico de la Ciudad de México.

### **3.3 Gestiones administrativas**

#### **3.3.1 Puesto de Mando del Centro Histórico (2003-2004)**

La Dirección del Puesto de Mando del Centro Histórico (PMCH), era en quien recaía la coordinación de los servicios policiales y el manejo de la tecnología que sirvió de soporte a la operación policial en el Centro Histórico. Durante las 24 horas los 365 días del año el PMCH ejecutaba acciones de apoyo al Programa de Seguridad Pública del Centro Histórico bajo un esquema de trabajo coordinado con todas las instancias competentes a través de un servicio que buscaba ofrecer calidad y confianza para la ciudadanía.

El PMCH comenzó sus operaciones el 01 de febrero del 2003, orgánicamente dependía de la entonces llamada Subsecretaría de Apoyo Institucional y Policías Complementarias y esta última directamente del Secretario de Seguridad Pública del Distrito Federal. En ese año estaba bajo el cargo del Coronel retirado de Caballería del Ejército Mexicano y Licenciado en Administración Militar Humberto Camacho Uzcanga.

La claridad de las funciones era algo fundamental que toda persona que ingresara a trabajar al PMCH debiera saber y categóricamente acatar. La definición de responsabilidades de cada una de las áreas administrativas estaba definida y determinada conforme al marco jurídico de actuación para los servidores públicos del Distrito Federal, leyes generales, leyes específicas, reglamentos, manuales administrativos y operacionales, etc., sin embargo en este tiempo el Director recalcaba en todo momento su responsabilidad absoluta por los actos de sus subordinados y con ello ofrecía su respaldo, al tiempo de exigir compromiso de las partes.

El trabajo de cada persona se limitaba a funciones específicas, encomiendas de trabajo por área exigentes de toda capacidad laboral del empleado para cumplir con la división funcional en el engranaje administrativo y operativo. Cabe destacar que esta Dirección (PMCH) geográficamente se encontraba desconcentrada de las oficinas

centrales de la Institución (Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal), lo que ayudaba a la coordinación interna.

Esta Dirección se estaba gestando en miras de la expansión, según los planes previstos, no interrumpiría el diseño básico. Diariamente se entrevistaba a personas para ocupar plazas vacantes, situación que colocaba a los subordinados a reproducir un esquema de organización controlada.

El empleo de personas era metódico, el Director formaba parte fundamental del proceso, personalmente entrevistaba a los candidatos, personas no mayores a 40 años con un nivel académico mínimo de nivel bachillerato terminado, habilidades y recomendaciones personales comprobables, imagen física pulcra y agraciada y por supuesto experiencia laboral, según el área al que pretendieran ingresar.

La comunicación se realizaban a puerta cerrada en las cuales únicamente ingresaban Directores y personal de estructura (Subdirectores, jefes de departamento y enlaces administrativos), a quienes se les instruían las formas de operar determinadas por personas en escalafones superiores, las cuales debían transmitirse a los subordinados, cumplirse e informar resultados según la cadena de mando, así como, de manera escrita a través de oficios debidamente membretados, en lenguaje claro y determinante, dirigidos únicamente a personas con niveles similares o inmediatos inferiores, además de tarjetas informativas con un lenguaje formal y mensajes firmes para destinatarios de niveles jerárquicos superiores, los cuales inquebrantablemente concluían con la subordinación del firmante.

Comunicarse con los públicos exteriores era tarea exclusiva del Director, quien sólo lo haría a través de establecer una cita que invariablemente debía llevarse a cabo en la oficina o en un auditorio a puertas abiertas, pues de lo contrario se tomaría como reunión de divertimento y no como un compromiso de establecer vínculos ciudadanos con la Institución a la que se representa, esto en combinación al trabajo que se realizaba en calle, los vecinos y locatarios establecidos agradecían pues expresaban sus inquietudes y necesidades de seguridad pública no al policía que realizaba su

rondín como parte de su servicio sino a un servidor público que podría generar un cambio.

Asimismo operacionalmente, debía encaminar los esfuerzos en calle en un perímetro establecido y dividido por sectores policiales, los cuales representaban en sí mismos una transformación de la policía preventiva en el Distrito Federal pues eran policías egresados de un sistema de educación nuevo en el Instituto Técnico de Formación Policial (ITFP) de la Institución; esta nueva policía (Unidades de Protección Ciudadana)<sup>62</sup> buscaba ofrecer a la ciudadanía un cuerpo policial renovado basado en una formación con valores éticos y morales, en un estricto apego a las leyes y reglamentos, así como el respeto a los derechos humanos y garantías individuales.

De esta manera a la par de establecer las bases de operación del PMCH como ente coordinador de la seguridad pública para la zona, también tendrían que instaurarse las redes de comunicación operacional con otras estructuras organizacionales nacientes.

En tanto, se gestaba en la misma línea de recuperación del Centro Histórico de la Ciudad de México por parte de la SSPDF, un área de vinculación y mejora de la actuación policial con la Dirección General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico.

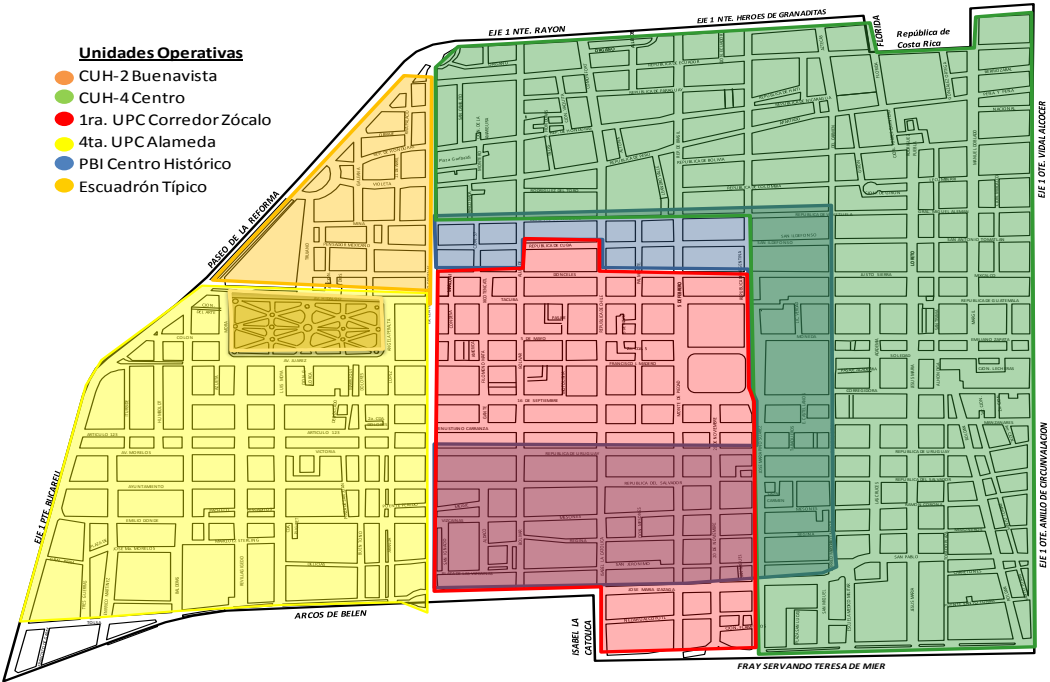
Bajo este esquema clásico se incorporaban normas, reglas y estándares de operación formales, previstos para ejecutar y coordinar tareas principalmente operativas, situación que históricamente no tendría por que ser difícil de entender, tomando en cuenta que la evolución de la SSPDF, se sustentó desde la época de la Colonia en la Ciudad en donde el ambiente de las organizaciones debía ser estable y homogéneo, además su integración se dio a partir de una visión completamente militarizada (lineal y descendente).

---

<sup>62</sup> Las Unidades de Protección Ciudadana se crearon como parte del proyecto de integración de la policía preventiva con la ciudadanía y es justamente en el proyecto del Centro Histórico donde se pone en marcha. Estas unidades se conformaban de 400 elementos con nivel mínimo de bachillerato, contratados con un salario superior a los policías ya existentes, además se les proveía de instalaciones con dormitorios, lockers, comedor, salón de usos múltiples, gimnasio y estacionamiento. Con la conformación de la Primera Unidad de Protección Ciudadana, se da inicio a una nueva forma de desempeño policial; actualmente dichas Unidades son reconocidas como Unidades de Policía de Proximidad.

El paso de los años había formado empleados insatisfechos con su trabajo, faltos de ambición, evasores de responsabilidades y a quienes era necesario obligarlos, dirigirlos y amenazarlos para que cumplieran con sus labores. Sin embargo, la oportunidad que se presentaba, ese Director conservador y mesurado había identificado la capacidad potencial de trabajo que representaba contratar gente joven, con conocimientos frescos que aún pudieran moldearse a un sistema que se estaba creando.

Operativamente el perímetro de actuación se consideraba de las avenidas Eje 1 Norte Rayón – Anillo de Circunvalación, Fray Servando Teresa de Mier, Isabel la Católica, Arcos de Belem, Bucareli y Paseo de la Reforma en la Colonia Centro Delegación Cuauhtémoc, con la división sectorial de las unidades operativas CUH-2 Buenavista, CUH- 4 Centro, Primera Unidad de Protección Ciudadana Corredor Zócalo, Cuarta Unidad de Protección Ciudadana Alameda, Policía Bancaria Industrial y Escuadrón Típico Montado, como se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: Interpretación propia

### 3.3.2 Inicio de la Dirección General (2004-2005)

Con la creación de la Dirección General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico (DGMICH) en septiembre del 2002 bajo el objetivo de promover y dirigir con las autoridades del Gobierno del Distrito Federal y de la Delegación Cuauhtémoc, políticas, planes y programas de regulación y control del uso de la vía pública en el Centro Histórico de la Ciudad de México para evitar situaciones que propiciaran actos delictivos, se comienza a trabajar en las zonas apoderadas de manera arbitraria por parte del comercio informal en la demarcación, pero es hasta enero del 2004 cuando se ejecuta un verdadero trabajo coordinado con el Programa, transformándose de inmediato en un valioso apoyo para el Rescate Integral del Centro Histórico.

En el mes de julio del 2004, dicha Dirección General quedó a cargo de **Raúl Antonio Flores García**<sup>63</sup>, coordinando el plan de acciones específicas encaminadas a incrementar la eficiencia de la policía, la disminución del índice delictivo y el acercamiento con las personas que viven, trabajan y visitan el Centro Histórico de la Ciudad de México ejerciendo sus funciones desde el Puesto de Mando del Centro.

Esta Dirección General formaba parte activa de la Comisión de Reordenamiento y Regulación del Comercio en Vía Pública del Centro Histórico del Distrito Federal<sup>64</sup> en representación de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, contribuir con las atribuciones propias de la comisión, además del resguardo de las zonas

---

<sup>63</sup> Egresado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM, (Relaciones Internacionales), miembro fundador del Partido de la Revolución Democrática; de 1997 al año de 2003, ocupó diversos cargos en la delegación del GDF en Coyoacán entre ellos Director General Jurídico y de Gobierno y Jefe Delegacional, inmediatamente después de entregar la Delegación de Coyoacán fue invitado a integrarse como Director General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico ahí estuvo encargado del Programa de Seguridad Pública del Centro Histórico de la Ciudad de México, así mismo se desempeñó en la Jefatura de Gobierno del D.F. como Coordinador Ejecutivo de Seguridad Institucional. Actualmente se desempeña como Presidente del Comité Ejecutivo Estatal del Partido de la Revolución Democrática en el Distrito Federal.

<sup>64</sup> *Acuerdo por el que se crea la comisión de reordenamiento y regulación del comercio en la vía pública del Centro Histórico del Distrito Federal.*

*PRIMERO.- Se crea la Comisión de Reordenamiento y Regulación del Comercio en la Vía Pública del Centro Histórico del Distrito Federal, como una unidad de coordinación, planeación, decisión y vigilancia de las disposiciones jurídicas y administrativas en materia de uso y aprovechamiento de la vía pública en el Centro Histórico del Distrito Federal...*

*TERCERO.- La Comisión de reordenamiento y Regulación del Comercio en la Vía Pública del Centro Histórico del Distrito Federal se integra por:*

- I. El Jefe de Gobierno del Distrito Federal, quien fungirá como Presidente;*
- II. Un representante de la Secretaría de Gobierno del Distrito Federal;*
- III. Un representante de la Secretaría Seguridad Pública del Distrito Federal;*
- IV. Un representante de la Oficialía Mayor; y*
- V. Un representante del Órgano Político-Administrativo en Cuauhtémoc...*

*Gaceta Oficial del Distrito Federal. Órgano de Gobierno del Distrito Federal, décima tercer época. 13 de febrero de 2003, No.14, pp. 2-5.*



rehabilitadas, zonas turísticas, comerciales y en general, por ello, al tomar de lleno el mando de las unidades operativas en el Centro Histórico se ejercía una nueva modalidad en la operación policial dedicando el mayor tiempo posible al trabajo en calle por parte de la alta dirección, con el objetivo primordial de hacer cumplir los ordenamientos jurídicos principalmente del retiro del comercio informal y por ende disminuir la comisión de delitos en la zona, sin olvidar la gestión administrativa propia del cargo.

Como parte del trabajo coordinado, se conjugaron las acciones con la entonces Dirección General de Programas Delegacionales y Reordenamiento de la Vía Pública buscando de primera instancia promover la autoregulación por parte de las organizaciones y comerciantes de la zona, mediante el diálogo permanente y por otra parte, acciones de mayor contundencia para el retiro inmediato en las áreas recién remodeladas y zonas estratégicas. Las zonas referidas se establecieron de la siguiente manera:

- a) Áreas rehabilitadas: calle de Donceles, Francisco I. Madero, Tacuba, 16 de septiembre, Venustiano Carranza; Isabel la Católica, Palma, Bolívar, República de Guatemala.
- b) Áreas en remodelación: calle de Monte de Piedad, Plaza del Empedradillo, Corregidora, Correo Mayor, moneda.
- c) Zonas estratégicas: Plaza de la Constitución, edificios de Gobierno y del Antiguo Palacio del Ayuntamiento, calle frontal y costado poniente de la Catedral Metropolitana, calle 20 de noviembre y portal de Mercaderes.
- d) Zona de reordenamiento de la actividad comercial en la vía Pública: zona oriente del Centro Histórico.

El trabajo de concertación y corresponsabilidad fue una de las directrices predominantes que rigieron todas las actividades, por tanto, el número de conflictos y enfrentamientos poco a poco fueron disminuyendo. En dicha concertación se acordaron ciertas acciones:

1. La desocupación de la avenida 20 de noviembre
2. Reducción del tamaño de puestos semifijos
3. Liberación de acceso da a museos
4. Liberación para la vialidad en las calles del Carmen-Correo Mayor, Corregidora y Pino Suárez.

Es importante destacar que durante esta administración la mayor parte de los que encabezaban las plazas de estructura tenían presencia en calle los dispositivos ejecutados para la liberación de áreas y vías públicas, fueron intensificados durante la temporada decembrina, a pesar de la autorización que diera la Delegación Cuauhtémoc derivado de las denominadas romerías, y las cuales fueran publicadas a través de la Gaceta oficial señalando las áreas susceptibles de autorizar para el ejercicio del comercio informal, resultando una nueva confrontación con comerciantes ambulantes que fueron atendidas en su mayoría de manera pacífica.

La DGMICH en su función de atender de manera integral las problemáticas que el retiro de comerciantes ambulantes requería, colaboró fuertemente en consolidar las acciones necesarias para llevar a la formalidad al comercio ambulante a través de reubicarlos en Plazas Comerciales, esfuerzo que principalmente recaía entre la Secretaría de Desarrollo Económico y la entonces Dirección General de Programas Delegacionales, proponiendo un fideicomiso público con la participación de inversionistas y el GDF.

Durante esta administración de la DGMICH, la atención de los medios de comunicación comienza a ser más y más intensa, concentrando en la zona, a más medios de comunicación en busca de una nota o una fotografía para sus publicaciones. Una lluvia de declaraciones en contra o en apoyo al comercio informal, la ejecución de dispositivos de seguridad específicos para prevenir la nueva instalación de comerciantes en calles liberadas, la identificación de lugares donde se realizaban diversos delitos, etcétera, se convierten en temas cotidianos en los diferentes medios de comunicación.

La recuperación del espacio público hizo que se realizarán actividades de esparcimiento a nivel masivo, por lo que el Gobierno del Distrito Federal, organizó un evento novedoso que daría certeza de los avances en pro del Centro Histórico, tanto para la oferta cultural, económica, turística y de seguridad pública, instaurando durante la noche la festividad denominada primera Noche de Primavera en el Centro Histórico (20 de marzo de 2004) noche en la que asistieron familias completas que llenaron todas las plazas del Centro Histórico donde pudieron divertirse y disfrutar los distintos eventos artísticos y culturales sin que se presentara ningún problema, destacando por primera vez un Zócalo con lleno total de gente que asistió a disfrutar bajo estrictas medidas de seguridad el concierto del cantante Juan Gabriel como principal atractivo.

Para el 16 de abril de 2004, el jefe de Gobierno del Distrito Federal, Andrés Manuel López Obrador y el Lic. Marcelo Ebrard, Secretario de Seguridad Pública del DF destacaron por primera vez, ante los medios de comunicación y la sociedad en general, la reducción de la delincuencia en el Centro Histórico a raíz de la puesta en operación del Programa de Seguridad Pública para esta zona, subrayando una disminución de 38.8% en el índice delictivo a lo largo del Corredor Reforma-Juárez-Centro Histórico, la disminución del 46 % el robo a negocio con violencia, mientras que el robo sin violencia fue de menos 34% y el robo de vehículo con violencia cayó 33% y 42% el robo de vehículos sin violencia. Por su parte, el robo a transeúnte fue de menos de 40%.<sup>65</sup>

A la par de este tipo de declaraciones, se realizaba una intensa actividad artística, cultural y deportiva cada fin de semana como parte del Programa DFiesta y de manera particular en el Zócalo Capitalino que en los últimos 15 meses había reunido a más de un millón 200 mil ciudadanos en distintos eventos con acceso totalmente gratuito y donde gracias a la coordinación operativa se reportó un saldo blanco y la

---

<sup>65</sup> s/a, "Logra Programa de Seguridad Pública baja de 38.8% en índice delictivo del Centro Histórico". Boletín GDF No. 378 del viernes 16 de abril de 2004.

eficiencia de los servicios médicos y de protección civil. Así, el Zócalo se transformó en el principal centro de espectáculos del país.<sup>66</sup>

El 15 de julio de 2004, el entonces Jefe de Gobierno del Distrito Federal, entregaría ascensos y reconocimientos a la labor policial entre los que destacaron el otorgado al Subsecretario de Apoyo Institucional y Policías Complementarias, Lic. Enrique Pérez Casas, por la creación del Programa de Protección Ciudadana y el éxito que había tenido en el Corredor Reforma-Centro Histórico, así como al Primer Inspector José Barrón Rodríguez, quien fungiera como el Director de la Primera Unidad de Protección Ciudadana Corredor Zócalo.

Más celebraciones se sumaban al Programa DFiesta en el DF, para la cual se esperaba la asistencia de 3 millones de personas, a la Ofrenda monumental con la que el Gobierno del Distrito Federal celebraría el Día de Muertos en el Centro Histórico y el Primer Festival Navideño de la Ciudad de México, con actividades culturales y artísticas que consolidaban al Zócalo como una plaza para todos los mexicanos.

Con el paso del tiempo y los logros obtenidos, esta Dirección General se había consolidado como el pilar en el cual no sólo recaía la seguridad pública de la demarcación, sino era una unidad gestora ante otras instancias que coadyuvaban al bienestar social y la paz pública en la zona, beneficiando a la comunidad pero sobretodo, coordinando de manera armónica los activos en pro del Centro Histórico y con ello de la Ciudad de México.

En respuesta a lo anterior se requería dar a conocer los logros y difundir entre la ciudadanía los servicios ofrecidos como parte del Programa de Seguridad Pública del Centro Histórico buscando una mayor credibilidad, por ello a partir de diciembre

---

<sup>66</sup> Hasta el mes de marzo de 2004 se habían organizado 16 conciertos gratuitos como parte del Programa Dfiesta, con una asistencia aproximada de un millón 230 mil ciudadanos. Contando con la presencia de cantantes como Christian Castro, Joan Manuel Serrat, El Consorcio, OV7, La Academia, Los Tucanes de Tijuana, Alegrijes y Rebujos, Maná, Guadalupe D'Alessio, Paquita la del Barrio, Pepe Aguilar y Juan Gabriel, entre otros. *"Invita López Obrador a velada musical romántica en el Zócalo por el día de las madres"*. Boletín No. 429, 02 de mayo de 2004.

del 2004, el C. Raúl Antonio Flores García, autoriza se realice un trabajo específico a través de diversas actividades de difusión y relaciones públicas.

Dichas actividades incluían actividades tales como:

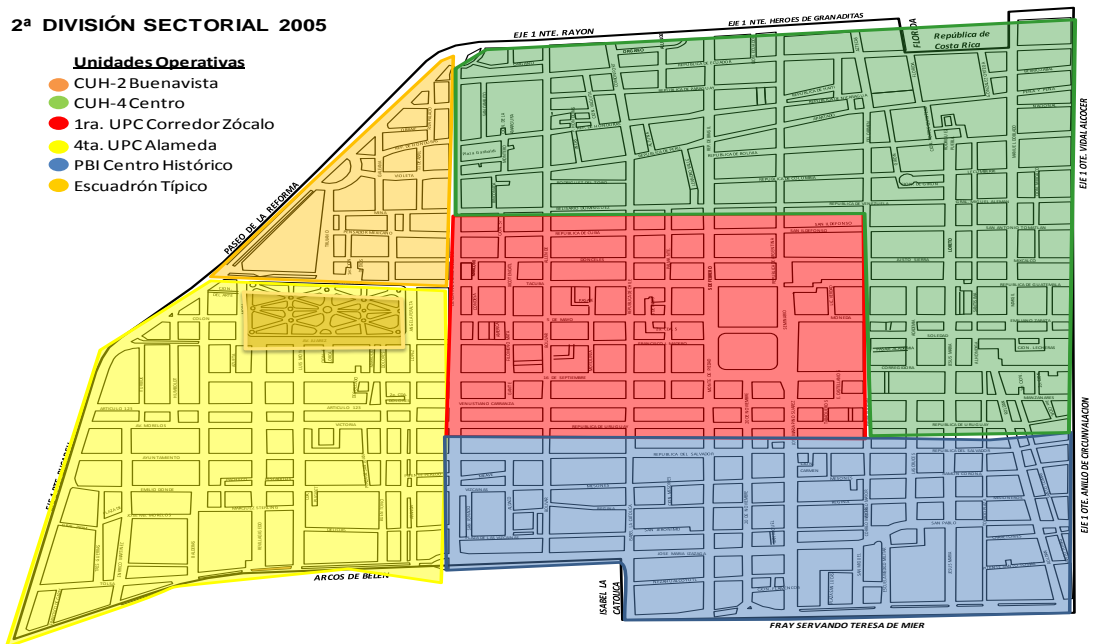
- Creación de redes de comunicación con vecinos y locatarios.
- Representación y participación en foros vecinales, culturales, sociales, etc.
- Visitas guiadas y pláticas informativas sobre las actividades del Puesto de Mando del Centro Histórico
- Distribución de material alusivo a los servicios del Programa de Seguridad Pública en la zona
- Contacto con representantes de medios de comunicación y Enlace con la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social de la Institución para la publicación de notas y reportajes periodísticos.
- Participación en representación de la SSPDF en reuniones de carácter interinstitucional para la coordinación operativa de eventos masivos
- Creación de agenda semanal de eventos relevantes a realizarse en el Centro Histórico que se ponía a disposición mediante una versión pública a las redes de comunicación con vecinos, áreas operativas e instancias gubernamentales y locatarios.
- Creación de base de datos de inmuebles en el Centro Histórico

Para el inicio del año 2005 se hicieron públicos algunos resultados obtenidos de gran significación:

- 6 millones 554 mil 26 personas ejercieron su derecho a la libre manifestación a través de marchas, bloqueos, plantones y mítines en el primero y segundo cuadro del Centro Histórico. Secretaria de Gobierno del D.F.
- en los últimos cuatro años se registraron en los perímetros A y B de esta zona inversiones por 5 mil 500 millones de pesos y un repoblamiento con al menos 10 mil personas. SEDUVI.

- En la zona se habían construido alrededor de 600 mil metros cuadrados y otorgado 174 certificados para la restauración de edificios antiguos. INVI.<sup>67</sup>

En lo que se refiere a las necesidades de operación, fueron implementadas ciertas estrategias que acorde a los resultados se analizaron y se reestructuraron, tal fue el caso del perímetro de responsabilidad determinado a partir del 9 de mayo del 2005 para el Operativo Centro Histórico de la Policía Bancaria e Industrial encaminado al abatimiento eficaz de las problemáticas presentes en una de las zonas más difíciles del Centro Histórico, esto en respuesta a la aceptabilidad y confiabilidad expresada por los propios vecinos, por lo que inicia un nuevo esquema de trabajo para toda la zona.



Fuente: Interpretación propia

Bajo esa misma lógica el impulso de programas de construcción y rehabilitación de vivienda a cargo del Gobierno del Distrito Federal, así como por la serie de estímulos

<sup>67</sup> "Garantizó el GDF en 2004 libre manifestación de más de 6 millones de personas en la Ciudad de México, Boletín GDF No. 1218 del Martes, 28 de diciembre de 2004. "Propicia rescate del Centro Histórico reemplazamiento de la zona: Laura Itzel Castillo", Boletín GDF No. 104 del jueves, 27 de enero de 2005.

fiscales a constructores de la iniciativa privada, beneficiaban hasta ese entonces según la Secretaria de Desarrollo Urbano, Laura Itzel Castillo Juárez, a 20 mil habitantes, de los cuales 12 mil eran nuevos pobladores del Centro Histórico.<sup>68</sup>

Los resultados obtenidos demostraban la capacidad de servicio público que ejercían algunos directivos, tanto que dentro de la escala de ascensión a puestos del servicio público en Septiembre de 2005, el hasta entonces Director General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico, C. Raúl Antonio Flores García, toma el cargo de Coordinador Ejecutivo de Seguridad Institucional del Gobierno del Distrito Federal, quedando en su lugar a partir de octubre de 2005 el Lic. Héctor Gerardo Antuñano González.

### 3.3.3 Trabajo político-social (2005-2006)

Con la designación por parte del entonces Secretario de Seguridad Pública del Distrito Federal, Ing. Joel Adolfo Ortega Cuevas del **Lic. Héctor Gerardo Antuñano González**<sup>69</sup> para la segunda administración de la DGMICH se inicia un periodo en el que no sólo se privilegia la operación sino también el trabajo político social entre los diferentes públicos existentes en el Centro Histórico.

Como una de las primeras gestiones el Lic. Antuñano González asiste a la Primera Conferencia de Alcaldes y Jefes de Policía de Ciudades Patrimonio Cultural de la Humanidad en materia de seguridad pública celebrada en la Ciudad de Puebla,

---

<sup>68</sup> ...“Logramos con esta nueva policía, una disminución del 39 por ciento de la incidencia delictiva en todo el corredor y eso es muy importante, porque podemos pulir la cantera, mejorar los espacios públicos, pero si no hay seguridad, pues no se puede apreciar nada”....., “Baja 39 por ciento delincuencia en Centro Histórico; participó sociedad civil: AMLO”, Boletín GDF No. 757 del Miércoles, 27 de julio de 2005.

<sup>69</sup> Maestrante en Política Criminal y Seguridad Pública por la Universidad del Pedregal y Licenciado en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México. Se ha desempeñado en diversos cargos en instituciones tales como la Delegación Gustavo A. Madero, Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, en el Gobierno del Distrito Federal como Director General de Gobierno, Subsecretario de Programas Delegacionales y Reordenamiento de la Vía Pública; a nivel federal como Coordinador de Asesores del Órgano Desconcentrado de Prevención y Readaptación Social de la SEGOB y como Coordinador General de Centros de Readaptación Social en el mismo organismo, ambos cargos dependientes de la Comisión Nacional de Seguridad. Actualmente presta sus servicios en la UNAM en el área de Prevención y Atención de Riesgos.

presentando el Programa de Seguridad Pública para el Centro Histórico, su operación y resultados obtenidos, además de ser el principal representante nacional.



Fotos: Jaqueline Beristain Ángeles, 2005

Con la finalidad de establecer acciones preventivas que evitarán la comisión de ilícitos, accidentes, emergencias, etc., la DGMICH comenzó a elaborar desde noviembre de 2005 una agenda diaria que contemplaba la información más relevante sobre eventos masivos, marchas, manifestaciones, actividades gubernamentales que afectaban la vialidad, etc., la cual se distribuía diariamente entre áreas operativas en el Centro Histórico de diversas áreas de Gobierno del DF y de manera semanal a más de 300 vecinos y locatarios de la zona (vía correo electrónico).

Como parte de la integración y acercamiento ciudadano la Dirección General toma la decisión de participar por primera vez con la instalación de una Ofrenda dentro de la Ofrenda Monumental del Zócalo 2005 organizada por la Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Federal (SEDECO) aludiendo a cada uno de los servicios del Programa de Seguridad, además de otorgar información sobre prevención del delito y servicios de emergencia y promover los avances de seguridad, tipos de policía y apoyos operativos con los que se contaban en el Centro Histórico.





Fotos: Jaqueline Beristain Ángeles, 2005

Conforme se obtenían resultados operativos y se buscaba mejorar la percepción ciudadana, la oferta cultural cada día se incrementaba principalmente en la Plancha del Zócalo, además de darle cabida a eventos de apoyo a diversas causas, por lo que 400 elementos del Instituto Técnico de Formación Policial fueron instruidos de manera operativa en el perímetro Centro Histórico durante diciembre del 2005 dada la cantidad de población flotante que acude a la zona y las dificultades que esto conlleva, estableciéndose a partir de ese momento la preparación de los educandos durante el mes de diciembre de cada año.

En enero de 2006, la SSPDF absorbe de manera completa el Programa de Ordenamiento Vial con la operación de 200 candados inmovilizadores y 20 carritos eléctricos, sustituyendo los vehículos que desde junio de 2003 proporcionará la empresa Operadora de Estacionamientos Viales S.A de C.V. (OPEVSA) quien había ocasionado severas quejas ciudadanas y que estaban impactando de manera negativa con todas las acciones que se estaban realizando.

De manera paulatina en agosto de ese año les fueron instaladas a los vehículos cámaras de video vigilancia, así como una unidad de supervisión sistematizada desde donde se inspeccionaba el correcto funcionamiento de las unidades, lo que resultó en el mejoramiento de la eficacia de los mismos, así como evitar actos de

corrupción por parte de los elementos adscritos al programa y también asistencia visual grabada para las quejas que tienen las personas en contra de los policías.

Los esfuerzos que la Secretaría de Seguridad Pública del D.F. realizaba por una mejora en la atención de diversos aspectos durante el 2006 se tornaron hacia la creación de la 17va. Unidad de Protección Ciudadana de Tránsito Femenil “Dianas” (8 de marzo de 2006), por lo que de nueva cuenta el Centro Histórico se convertía en la punta de lanza de nuevos proyectos al dar cabida a 400 mujeres policías, cuyo objetivo era regular la vialidad y evitar la comisión de infracciones de tránsito en el Corredor Reforma – Centro Histórico.

Por su parte el Centro de Atención Inmediata al Público (CAIP) durante el mes de abril de ese año, daba inicio a un acercamiento con la comunidad Centro Histórico que más afectada se muestra con todos los cambios sociales, por lo que realiza un breve diagnóstico de los 64 planteles educativos ubicados en el perímetro, aportando la oportunidad de proponer y llevar a cabo proyectos de prevención de delitos que iban desde la violencia intrafamiliar hasta el narcomenudeo. Logrando así, un acercamiento ciudadano evidente y real.

Sin embargo, como una medida urgente para reforzar la labor y las funciones propias de la Dirección General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico a partir del 12 de mayo de 2006 se presenta el Grupo Especial de elementos de la Policía Auxiliar (100 elementos) para proporcionar apoyo en la remisión al juez cívico de infractores por obstrucción de la vía pública (principalmente comercio informal).



Fotos: Jaqueline Beristain Ángeles, 2006

Así en puntos como las calles de Corregidora, Correo Mayor, Moneda, Pino Suárez y 20 de noviembre, que se caracterizaban por su aglomeración de comerciantes ambulantes. Se dispusieron acciones especiales denominadas “barredoras”, consistentes en el recorrido simultáneo de al menos ocho elementos seguidos por una camioneta Pick up, con la finalidad de inhibir y retirar a los vendedores.

Si bien el año 2006 se vislumbraba como un año de toma de decisiones ciudadanas de suma relevancia por la situación política derivada de las elecciones presidenciales ocurridas el 2 de julio, aunadas al incremento de marchas y manifestaciones que esto conllevó, el trabajo operativo se intensificó por la decisión tomada por el grupo político denominado Coalición por El Bien de Todos en su asamblea del 30 de julio de instalar 47 campamentos a lo largo del Paseo de la Reforma desde la Plaza del Zócalo hasta la Fuente de Petróleos, los cuales se mantuvieron hasta el 15 de septiembre de 2006.

Durante los plantones en Reforma, el índice delictivo del corredor Zócalo-Reforma se mantuvo sin variación. La incidencia delictiva fue verificada y expuesta al escrutinio público diariamente por la Asociación de Hoteles y Moteles de la Ciudad de México y la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. Luego de la reunión con los representantes de la Asociación Mexicana de Bancos el 2 de agosto se reforzó la seguridad en torno a las 64 sucursales bancarias y cajeros automáticos ubicados en

el corredor y se intensificaron los patrullajes pie a tierra con elementos de las Unidades de Protección Ciudadana.

Dicho campamento originó un extenuante trabajo de coordinación operativa, gestión, conciliación y operación preventiva, atendiendo en todo momento a la ciudadanía, vecinos y locatarios de la zona.

Los volúmenes vehiculares que circulaban en las principales vialidades y cruces del centro de la Ciudad hicieron que algunas calles se tornarían conflictivas (estacionamiento en batería y doble fila), como es el caso de las vialidades Donato Guerra -Artículo 123, Venustiano Carranza – Morelos – Victoria - República de Uruguay, por lo que el 20 de septiembre, la DGMICH inicia el dispositivo de liberación de vialidad para agilizar el tránsito vehicular para la zona, denominándole “Par vial Donato Guerra- República de Uruguay”, en este dispositivo se coordinarían diversas áreas:

- Dirección General de Tránsito (SSPDF)
- Dirección General de Programas Delegacionales y Reordenamiento del comercio en la vía pública
- Vía Pública de la Delegación Cuauhtémoc
- Dirección de Infracciones, Grúas y Depósitos (SSPDF)
- 4ta. Unidad de Protección Ciudadana “Alameda”
- 17va. Unidad de Protección Ciudadana de Tránsito Femenil “Diana”
- 18va. Unidad de Protección Ciudadana “Metropoli”

No obstante, de manera preparatoria la DGMICH realizó un trabajo de concientización con vecinos, locatarios y personas dedicadas al comercio informal, planteando las ventajas que tendría la aplicación del Par vial, recuperando los espacios de aceras, rampas y pasos peatonales para las personas, reducción de emisiones contaminantes ocasionadas por fuentes móviles, mayor seguridad y confort para comerciantes al consolidar los recibos y entregas de mercancías, etc.

Tomando en cuenta, la presión del trabajo diario y con la finalidad de conseguir una mayor satisfacción en el trabajo y hacer una retribución de manera económica, a partir de la segunda quincena de septiembre de 2006 y basados en el desempeño y antigüedad de los mismos, 53 personas adscritas a la Dirección General recibieron el concepto 1143 “Compensación Adicional” para personal administrativo y el concepto 1653 para personal de haberes prevista para personal de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal.

De la misma forma, derivado de las necesidades de servicio de monitoreo, auxilio y/o comunicación de emergencias, incidentes e ilícitos y a fin de eficientar la atención inmediata a la ciudadanía a partir de octubre del 2006, se reasignaron las jornadas laborales para el personal de apoyo del área de Operaciones y Emergencias en el Puesto de Mando de Mando del Centro Histórico.

Hacia finales del año 2006, la Dirección General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico inicia su consolidación como el eje principal que enlaza a la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal con las demás dependencias del Gobierno del Distrito Federal tales como Procuraduría General de Justicia, Secretaría de Cultura, Secretaría de Turismo, Protección Civil, Locatel, Delegación Cuauhtémoc, etc. para una mejor coordinación interinstitucional a través de reuniones semanales en las que se mostraban los resultados operativos y se prospectaban las acciones que se harían corto plazo.

En febrero de 2007, la DGMICH se incorpora a la Red de Enlaces de Transparencia en seguimiento a la creación de la Oficina de Información Pública de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, conforme a los lineamientos de la Ley de Información y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, lo que conllevó a difundir dentro del personal administrativo y operativo una cultura de transparencia en todas las actividades diarias, asimismo a responder de manera puntual las

solicitudes de información generadas por la sociedad, relativas al trabajo policial en la zona.

Dicho trabajo policial sin lugar a dudas, se puso a prueba en más de una ocasión durante esta administración, como en el caso de:

- Entrega de Premios Oye
- Concierto Masivo Alejandro Fernández
- Evento Chivas

Para estos eventos la estrategia operativa policial y la prevención integral de las situaciones, dieron como resultado eventos considerados tanto para las instituciones como para la opinión pública como exitosos, sin incidentes que lamentar.

A partir del 15 de abril de 2007 inicia el cargo de Director General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico, el Mayor e Ingeniero Lorenzo Fernández Nieto quien hasta esa fecha, fungía como Director General de la Policía Sectorial, es decir, coordinaba de manera operativa a todos las Unidades de Protección Ciudadana, Sectores y Agrupamientos de la Policía a nivel Distrito Federal.

En tanto el Lic. Héctor Antuñano González se convertía en el nuevo Director General de Gobierno del Distrito Federal adscrito a la Secretaria de Gobierno del Distrito Federal, aludiendo de nueva cuenta al escalafón ascendente para responsabilizarse de nuevas tareas en la administración pública y logrando con ello, un aliado más para el desarrollo del trabajo policial en la zona.

### 3.3.4 El entorno urbano una necesidad de seguridad pública (2006-2007)

En continuidad con el trabajo de coordinación interinstitucional que diera su antecesor, el Mayor e Ingeniero Lorenzo Fernández Nieto<sup>70</sup> ofrece una visión integral de mejora del entorno urbano en aras de un mejor desempeño policial, logrando entablar un vínculo con la sociedad, a través de reuniones de trabajo con diversos sectores de la sociedad, además de contribuir en la identificación de factores y propuestas para la zona en diversas modalidades, en coordinación con la recién conformada Autoridad del Centro Histórico<sup>71</sup>, quien actualmente es la figura principal en la toma de decisiones de la zona.

Los siguientes son un ejemplo de los trabajos realizados durante esa administración:

1. Anomalías urbanas en el Centro Histórico Registros de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro que se identificaron destapados y otros con tapas de madera que obstruían el paso peatonal.

---

<sup>70</sup> Ingeniero Industrial egresado del Instituto Politécnico Nacional y Mayor retirado del Ejército Mexicano. Se ha desempeñado como Director Administrativo del Centro Médico Interlomas. En la SSPDF al frente de la Dirección General de Carrera Policial, Dirección General de la Policía Sectorial y como Director Ejecutivo de la Región 1. Actualmente es el Coordinador de Seguridad, Vialidad y Protección Civil de la Central de abastos de la Ciudad de México.

<sup>71</sup> Acuerdo por el que se crea el órgano de apoyo a las actividades de la jefatura de gobierno en el Centro Histórico de la Ciudad de México, denominado Autoridad del Centro Histórico.

**Primero.** – ...

**Segundo.** – Para los efectos del presente instrumento, se entenderá por Centro Histórico el territorio del Distrito Federal conformado por el siguiente perímetro vial: Eje Central Lázaro Cárdenas, José María Izazaga y su continuación San Pablo, Anillo de Circunvalación y su continuación Vidal Alcocer, Peña y Peña y su continuación Apartado y República de Perú. Y el territorio conformado por el perímetro vial de Avenida Hidalgo, Doctor Mora, Avenida Juárez y Eje Central Lázaro Cárdenas.

El perímetro señalado, sólo servirá para establecer el marco de competencia para el ejercicio de las atribuciones que se delegan de las Dependencias a la Autoridad del Centro Histórico, sin menoscabo de los límites geográfico de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, señaladas en la normativa vigente.

**Tercero.** – Se delegan en la Autoridad del Centro Histórico las atribuciones específicas establecidas en la normativa aplicable a las dependencias de la Administración Pública Centralizada del Distrito Federal, dentro del perímetro delimitado en el punto anterior y como a continuación se detalla: ...

10. En materia de Seguridad Pública, las siguientes atribuciones:

I. Vigilar la ejecución del Programa de Seguridad Pública para el Centro Histórico, en coordinación con la Secretaría de Seguridad Pública;

II. Promover la vinculación de la participación ciudadana con la acción policial para hacer posible una respuesta eficaz a la demanda de los ciudadanos en esta materia;

III. Proponer en el ámbito territorial los planes y programas para salvaguardar la integridad y derechos de las personas, preservando la libertad, el orden y la paz pública;

IV. Presentar ante el Secretario competente los informes o quejas sobre la actuación y comportamiento de los miembros de los cuerpos de seguridad respecto de actos que presuntamente contravengan las disposiciones;

V. Solicitar el auxilio de la fuerza pública en los casos que así lo ameriten, con el objeto de lograr el cumplimiento de las leyes y demás ordenamientos aplicables en la materia de su competencia;...

Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal. Órgano de Gobierno del Distrito Federal. Décima Séptima Época. 22 de enero de 2007. No. 21-Bis. 8 p.

2. Operativo Cero Diablos. Identificación del uso de diablitos y tomas clandestinas de luz en el Centro Histórico.
3. Estacionamientos públicos y privados. Registro, cantidad, ubicación y costos de los estacionamientos públicos y privados en el Centro Histórico.
4. Áreas propuestas para CAIP, en busca de incrementar la cobertura de los servicios de atención ciudadana.
5. Puestos de periódicos en el Centro Histórico. Se identifican las características de los puestos de periódicos, en busca del reemplazo o reubicación
6. Baños Públicos en el Centro Histórico. Registro, cantidad, ubicación y costos de los baños observados en el Centro Histórico.
7. Integración de soluciones en el Centro Histórico Exploración de las condiciones en las que se encuentran las calles:
  - Talavera
  - San Ildefonso
  - República de Venezuela
  - Lic. Verdad
  - República de Argentina
  - Leandro Valle
  - Aztecas
8. Continuidad de diagnóstico de planteles educativos en el Centro Histórico. Identificación de problemáticas sociales.
9. Propuesta de Ruta de Tranvía en el Centro Histórico.
10. Puestos de dulces (puestos color naranja). Identificación por zona.
11. Taxis turísticos. Propuesta de mejoramiento de áreas utilizadas como Bases de Taxis turísticos
12. Basureros clandestinos. Se identifican las áreas que son utilizadas como basureros en busca de proponer solución en conjunto con la Dirección General de Servicios Urbanos.



13. Bicitaxis en el Centro Histórico. Evaluación del servicio hacia una propuesta de reemplazo de los vehículos (Ciclotaxis).

14. Proyecto “Nueva Lagunilla” Evaluación de las condiciones urbanas en el área que comprende la Lagunilla en busca de soluciones integrales.

15. Anomalías en Plazas Públicas:

- Plaza del Estudiante
- Plaza Santa Catarina
- Plaza La Santísima
- Plaza Garibaldi
- Alameda Central
- Plaza de la Conchita
- Plaza San Jerónimo

16. Propuesta de seguridad para Hoteles 5 estrellas ubicados en el Corredor Reforma-Centro Histórico.

17. Sobrepopulación de casetas telefónicas en el Centro Histórico.

18. Propuesta de seguridad para zona ferretera (calle de Corregidora)

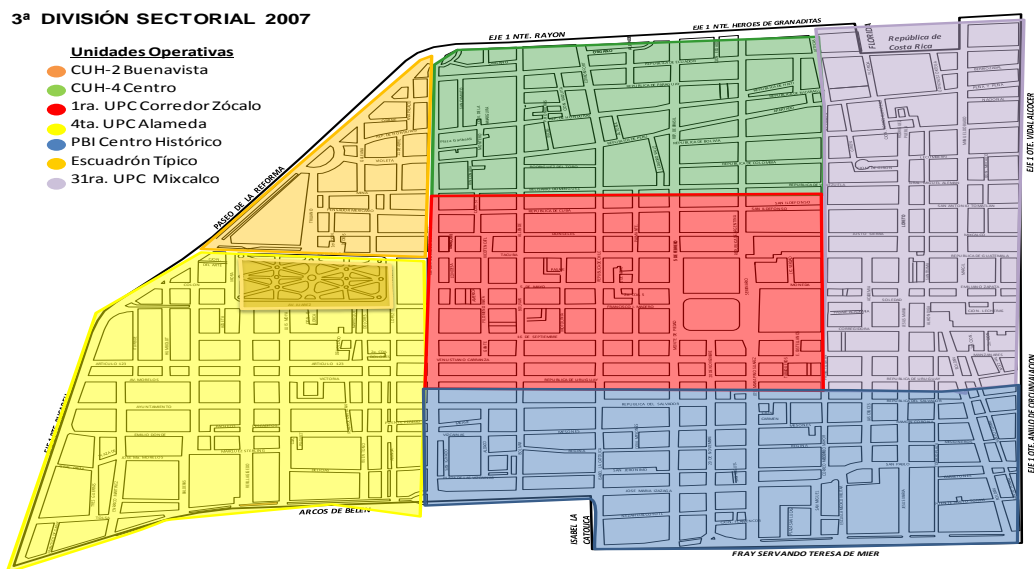
Cada uno de los trabajos arriba mencionados fueron realizados con apoyo de todas las unidades operativas y presentados ante representantes de diversas instancias de Gobierno, vecinos, locatarios y de más involucrados según la temática, originando proyectos sociales, culturales, de movilidad, apoyo comercial y de Gobierno que actualmente se siguen desarrollando.

Tal fue el trabajo desarrollado durante esta administración con los vecinos de la zona oriente que estos presentaron al entonces Jefe de Gobierno y Secretario de Seguridad Pública del Distrito Federal, la propuesta para que fuese asignada una nueva Unidad de Protección Ciudadana para la zona.

De esta manera, dicha petición se unió al proyecto de Gobierno en pro del rescate del Centro Histórico que incluía diversos trabajos de recuperación (rehabilitación de aceras, edificios, cambio de iluminación, etc.), así como, el reordenamiento del

comercio en vía pública que por décadas habían propiciado delincuencia, distribución de drogas y un deterioro urbano y social severo.

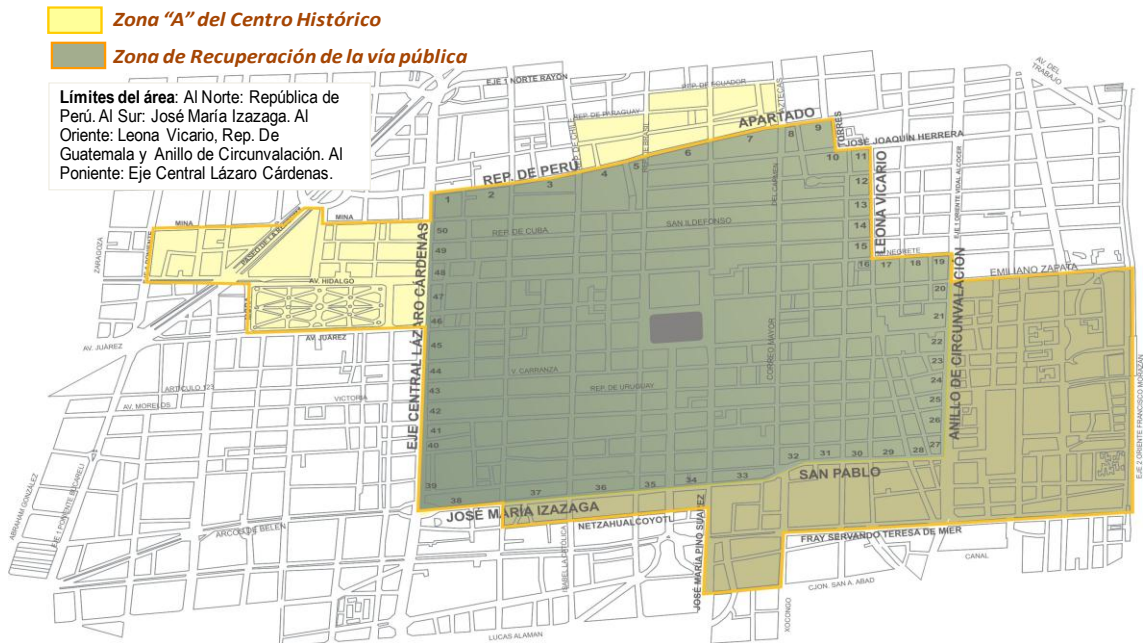
Así el 10 de octubre de 2007, se dio el banderazo de salida a la 31ra. Unidad de Protección Ciudadana “Mixcalco” integrada por 400 elementos, 365 hombres y 35 mujeres, con una edad oscilante entre los 25 y 30 años; 20 patrullas nuevas, más compactas y adecuadas a las condiciones de rodamiento y geográfica de la zona. Con la integración de esta Unidad de Protección Ciudadana se modificó una vez más el perímetro de actuación de las Unidades Operativas en la zona, quedando de la siguiente manera:



Fuente: Interpretación propia.

Sin lugar a dudas lo que marcó de manera trascendental la operación policial del Centro Histórico, en estos años fue el compromiso del entonces Jefe de Gobierno del Distrito Federal, de que el 12 de octubre de 2007, el Perímetro “A” del Centro Histórico quedaría libre de comercio en la vía pública en cumplimiento con el Bando

para la Ordenación y Regulación del Comercio en Vía Pública del Centro Histórico de la Ciudad de México emitido en el año 1993.<sup>72</sup>

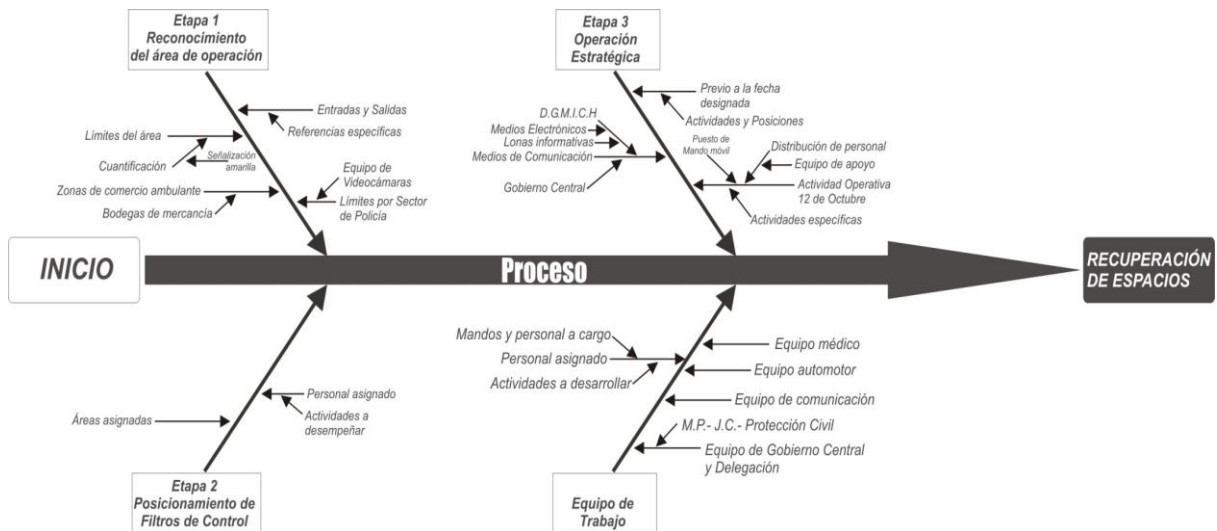


Fuente: DGMICH, 2007.

La DGMICH fue uno de los pilares para cumplir con el compromiso del Gobierno ante la sociedad, toda vez que fueron meses de concertación con diferentes grupos tanto del comercio informal como con el comercio establecido, entre instituciones de gobierno local y federal, planeación operativa (humana, material y tecnológica), revisión del entorno urbano, despliegue de redes de comunicación, etc., trabajo coordinado con la entonces Dirección General de Programas Delegacionales y Reordenamiento del Comercio en Vía Pública y líderes del comercio informal. Todo bajo un esquema planificado y pospectado.

<sup>72</sup> El Bando para la Ordenación y Regulación del Comercio en Vía Pública del Centro Histórico de la Ciudad de México fue publicado en la Gaceta Oficial del Departamento del Distrito Federal, Sexta Época. 12 de julio de 1993. No. 215 Tomo II. Páginas 3-5.

## Estructura base del Proyecto



Fuente: DGMICH,2007

Así el día 12 de octubre de 2007, se lograron desocupar 192 manzanas del comercio informal, gracias al diseño de un sistema operativo dispuesto a responder al peor de los escenarios. Dicho operativo consistió en la participación mil 200 policías, patrullando 26 vialidades de ingreso a la zona y 25 más de salida. En cada bocacalle del Centro Histórico se colocó una gráfica con franjas amarillas y rojas pintadas en el piso que delimitó el espacio recuperado, asimismo se identificaron con una nomenclatura que indicaba con una letra “E” cuando el sentido vehicular fuese de entrada y una “S” cuando fuera de salida; en cada uno de estos puntos un grupo de policías regularía la entrada y la salida, a fin de inhibir que los comerciantes que ocupaban estas áreas, ingresaran con mercancía con el objetivo de volver a establecerse.

12 de octubre de 2007

- Perímetro de Aplicación de Bando
- Sectores de Policía
- Videocámaras



Fuente: Orden de operaciones SSPDF, 12 de octubre de 2007.

Además durante el día del operativo y algunos subsiguientes, un grupo de notarios públicos certificó la actuación de las autoridades. Por su parte, la Procuraduría General de Justicia a través de la Subprocuraduría de Averiguaciones Previas designó a la Fiscalía Desconcentrada en la Delegación Cuauhtémoc y la Fiscalía de la Agencia Investigadora Central Número 50 para canalizar los delitos que se cometieran en el Perímetro “A” del Centro Histórico, logrando tener un mayor control de la incidencia.

El éxito del trabajo realizado para tal acción de gobierno, fue el resultado de un arduo trabajo interinstitucional. En tanto, la Autoridad del Centro Histórico, la Dra. Alejandra Moreno Toscano, informaba a la comunidad del Centro Histórico y a la opinión pública que dada la recuperación de la vía pública el programa de sustitución y rehabilitación de infraestructura general en el Centro Histórico daría inicio en las calles como Correo Mayor, Jesús María, Moneda, Soledad, etc. situación que

conllevaría una actividad policial más dinámica, reconociendo calles y zonas que hasta entonces habrían estado ocupadas por la presencia del comercio informal.

Un sinfín de eventos de carácter masivo para el Centro Histórico, tanto políticos, culturales, de entretenimiento, sociales, altruistas, religiosos, etcétera se llevaron a cabo destacándose eventos que se convirtieron en iconos principalmente de la Plaza del Zócalo por su magnitud y relevancia mundial y en donde la coordinación operativa, el manejo de masas, el impacto social, cultural, económico y mediático se ponían a la Dirección General en una situación muy delicada y donde las habilidades directivas debían salir a flote. Entre los eventos de mayor relevancia estuvieron:

- Fotografía masiva de personas desnudas, por Spencer Tunick (6 de mayo. 19,000 personas)
- Primer ciclotón familiar 32 km. (27 de mayo, 50,000 asistentes)
- Concierto masivo Shakira (27 de mayo, 210,000 asistentes)
- Pista de hielo más grande del mundo en el Zócalo (1 diciembre 2007 al 12 enero 2008, 4,000,000 asistentes)

Todos estos eventos contaron con la asistencia de un gran número de asistentes y con ello un gran número de elementos de seguridad, reportándose únicamente incidencias menores por la aglomeración de la gente o las medidas de seguridad implementadas, es decir, sólo existió una actuación policial preventiva activa, no existieron incidentes que lamentar.

Para 2008, la instalación y puesta en operación del Museo Nomádico con la exposición denominada “Cenizas y Nieve” del artista Gregory Colbert, puso a prueba una vez más, la capacidad operativa de la policía en el Centro Histórico, toda vez que dicha exposición atrajo a poco más de 8,000,000 de personas durante los más de tres meses que permaneció abierto (18 de enero al 27 de abril de 2008), así como, el trabajo interinstitucional de diversas áreas de gobierno.

A partir del 1 de abril de 2008, toma el cargo de Director General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico el Licenciado José Luis Guerrero Mendoza, quien fungía como Director General de Asuntos Jurídicos de la SSPDF, en tanto el Mayor e Ingeniero Lorenzo Fernández Nieto tomó posesión de la Dirección General de Carrera Policial dentro de la misma Institución.

### **3.3.5 El sustento jurídico, elemento indispensable para la operación policial (2007-2008)**

Dada la instrucción del entonces Secretario de Seguridad Pública del D.F., Ing. Joel A. Ortega Cuevas, de designar al **Lic. José Luis Guerrero Mendoza**<sup>73</sup> como Director General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico, se buscó que luego del auge de su antecesor de establecer mecanismos de coordinación y comunicación interinstitucional, esta administración debía dar la certeza jurídica necesaria para la operación policial en la zona.

Es decir, día con día, la puesta en operación de diversos programas de gobierno en el Centro Histórico, requería garantizar de manera integral cada una de las actividades del cuerpo policial, sus obligaciones, derechos y primordialmente la misión<sup>74</sup> de la Institución ante la sociedad, así como, asesorar jurídicamente las presentaciones al ministerio público de presuntos delincuentes por parte de los elementos del Centro Histórico; buscando dar mayor certeza no sólo a las fuerzas policiales sino a la sociedad en general sobre el combate a la delincuencia que hasta ese momento se estaba realizando en la zona. Asimismo, debían ser aplicados los

---

<sup>73</sup> Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma Metropolitana. Con estudios de Maestría en Ciencias Penales en la Facultad de Derecho de la Barra Nacional de Abogados, es actualmente Subprocurador de Ordenamiento Territorial de la Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial, donde ha fungido también como Director de Promoción y Seguimiento del Cumplimiento Normativo en materia de Ordenamiento Territorial. Ingresó al GDF en el año 1999 como Coordinador de Adquisiciones de la Secretaría de Salud; del 2000 al 2003 laboró como Subdirector de Mercados y Vía Pública, posteriormente como Director Territorial No. 4 en la Delegación Gustavo A. Madero. Igualmente, dentro de la administración pública local dentro del periodo comprendido entre los años 2003 al 2005 fue designado Director Jurídico y Director Ejecutivo Territorial Morelos en la Delegación Venustiano Carranza. También laboró como Director Ejecutivo de Unidades de Control Administrativo, Director General de Apoyo Institucional, Director General de Asuntos Jurídicos y finalmente Director General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico, entre 2005 y 2008 en la Secretaría de Seguridad Pública del DF fue además Director General de Despliegue Regional Policial de la Procuraduría General de la República, dentro del periodo 2009 a 2010.

<sup>74</sup> La SSPDF tiene como misión: "Mantener el orden público; proteger la integridad física de las personas y de sus bienes; prevenir la comisión de delitos e infracciones a los reglamentos del gobierno y de la policía y auxiliar a la población en caso de siniestros o desastres".

criterios correspondientes para sancionar a los elementos policiales que incurrieran en faltas a su deber como servidores públicos.

No obstante la dinámica del Centro Histórico exigía un seguimiento extenuante a todo el trabajo que anteciedera su administración, así pues fue restablecida la coordinación interinstitucional buscando que cada área de gobierno se ocupará de dar la atención a las necesidades que presentaba el Centro Histórico, redireccionando la operatividad de la policía hacia el único propósito: mantener el orden público y proteger la integridad física de las personas y de sus bienes, previniendo la comisión de delitos.

Una vez más, el plazo estaba señalado para el 12 de abril de 2008 que el Eje Central Lázaro Cárdenas en su lado poniente y otras calles aledañas tendrían que ser desocupadas por el comercio informal, por lo que como ocurrió en el retiro de octubre de 2007, la negociación con los líderes de las organizaciones de comerciantes y la coordinación interinstitucional marcaron la pauta de las acciones, la conciliación y la presencia policiaca basto para cumplir dicho cometido, no hubo un gran despligue operativo como en 2007, sólo la presencia de elementos de la Secretaría de Seguridad Pública del D.F., elementos de la Subsecretaria de Programas Delegacionales y Reordenamiento de la Vía Pública y Vía Pública de la Delegación Cuauhtémoc, a fin de evitar la presencia de vendedores de los llamados “toreros”.

Por su parte, la comunidad del Centro Histórico evidenció su preocupación y apoyo al trabajo operativo que se venía realizando, además que agradecía la coordinación y atención que se había recibido de parte de la Dirección General, por lo que el 15 de abril de 2008 el jefe de Gobierno del Distrito Federal, recibió de manos de comerciantes establecidos de la zona de Mixcalco la donación de 15 motonetas por como apoyo para el patrullaje, además de entregar reconocimientos y ascensos a elementos de la Secretaría de Seguridad Pública por su destacado trabajo en la zona.



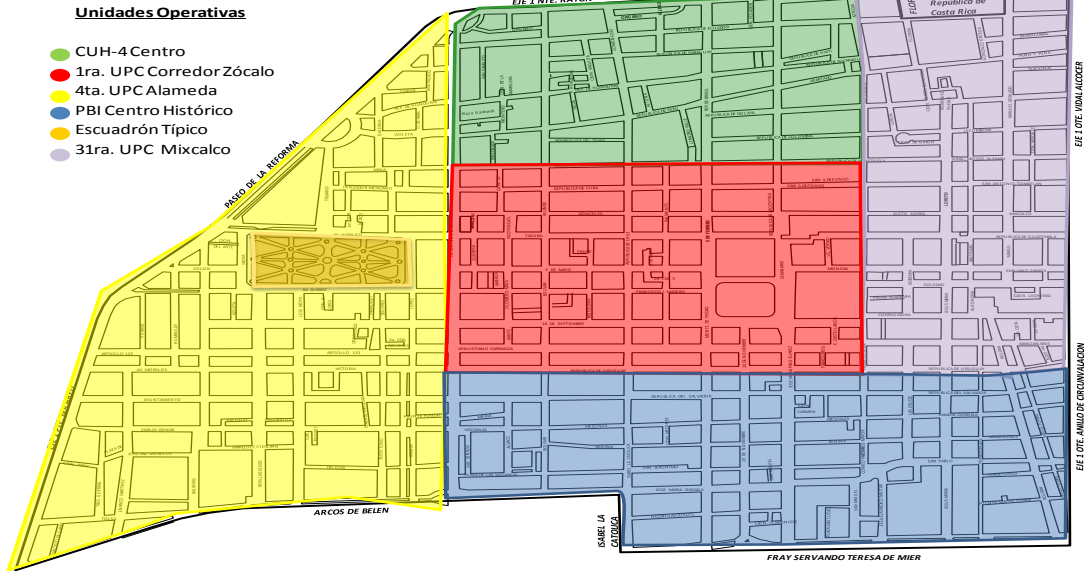
En tanto, la actividad del Museo Nomádico se incrementaba según se acercaba el día de cierre, aunado a la efervescencia política presentada por algunos grupos, la oferta cultural y social principalmente en la plancha del Zócalo y los eventos religiosos demandaban precisión en todas las actividades de prevención. Así, para el 27 de abril de 2008, el Museo Nomádico cerraba sus puertas con la suma de 8 millones 700 mil personas, reportando durante toda su estancia sólo incidencias menores, gracias a la coordinación interinstitucional en la que prevalecía la coordinación de un dispositivo especial de seguridad pública responsabilidad de la Dirección General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico en representación de la Institución.



Fotos: Jaqueline Beristain Ángeles, 2007

Nuevamente durante esta administración el perímetro de responsabilidad es modificado operativamente buscando que la operación se facilitara agregándose al perímetro que cubriera el Sector CUH-2 Buenavista a la responsabilidad de la Cuarta Unidad de Protección Ciudadana Alameda, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

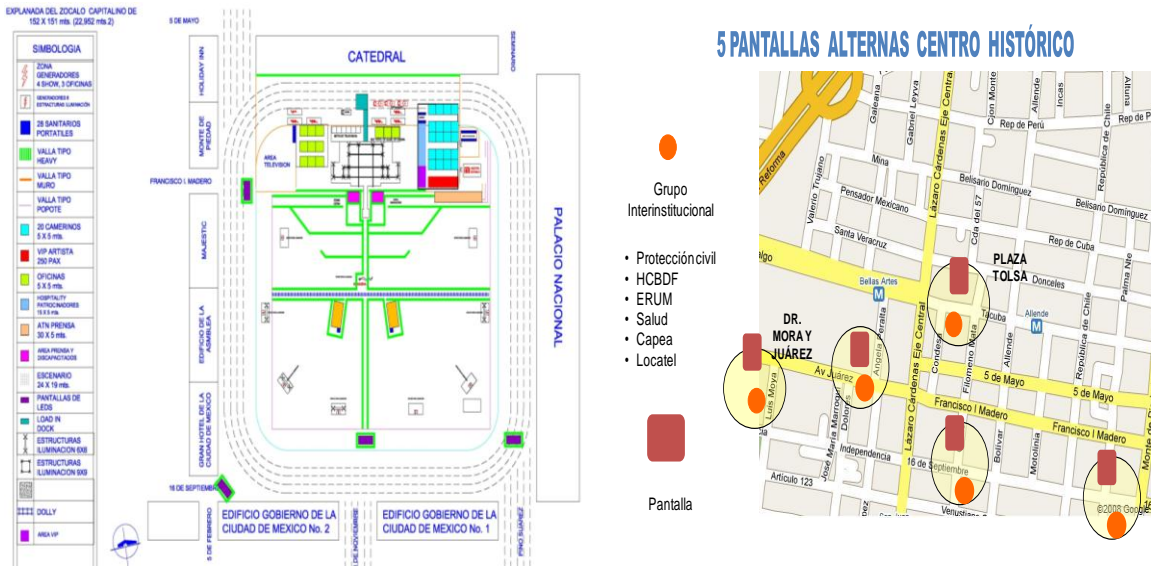
#### 4ª DIVISIÓN SECTORIAL 2008



Fuente: Interpretación propia basada en los perímetros de responsabilidad de las áreas operativas.

Todos los esfuerzos en la zona atraían nuevos desafíos que no podían ser encabezados por personas sin habilidades directivas, así para el 17 de mayo de 2008, fue una de las sedes para la realización del Concierto de la Fundación América Latina en Acción Solidaria (ALAS), evento que representaba un nuevo reto para la seguridad pública, su organización incluía un escenario principal en la Plancha del Zócalo, pantallas gigantes en diversos puntos del Centro Histórico y explanada de la Delegación Cuauhtémoc, transmisión en vivo de televisión mexicana y transmisión en tiempo real a Argentina, lugar donde simultáneamente ocurriría un evento con las mismas características. El elenco a presentarse era internacional y la causa social que perseguía eran razones más que obvias para esperar al menos 180,000 personas en la zona.

Diagramación logística para Concierto Alas, 17 de mayo 2008



Fuente: Orden de operaciones SSPDF “Alas”, 17 de mayo de 2008.

El dispositivo de seguridad pública aplicado fue generado y dirigido en su totalidad por la Dirección General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico con el apoyo de más de 2,000 elementos de seguridad entre granaderos, policías preventivos, elementos de tránsito, fuerza de tarea, etc. La expectativa causada entre la ciudadanía creció derivado de la publicidad generada, en tanto, la coordinación interinstitucional una vez más, prevenía hasta el último detalle logístico, así al final del día, se reportó un saldo blanco, con incidencias médicas menores y la asistencia de poco más de 200,000 personas.

Por otra parte, uno a uno los acuerdos se iban concretando y con ello la normatividad, el 20 de mayo de 2008 el Gobierno de la Ciudad de México firmó un convenio con 10 Cámaras Industriales y Representaciones Empresariales a través del cual se regulaba el tránsito del transporte de carga en el perímetro A del Centro Histórico.<sup>75</sup>

<sup>75</sup> Aviso por el que se dan a conocer los horarios de circulación y maniobra que deben observar los prestadores del servicio de transporte de carga en cualquiera de sus modalidades en el distrito federal, de conformidad con el “Programa de regulación del transporte de carga en el perímetro “a” del Centro Histórico de la ciudad de México”. Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal. Órgano de Gobierno del Distrito Federal. Décima Séptima Época. 19 de junio de 2008. No. 359 pp. 13-17.

Con este acuerdo los vehículos de más de 3.5 toneladas de capacidad y de una longitud superior a los 7.5 metros no podrían transitar por el perímetro A del Centro Histórico entre las 7:00 y las 22:00 horas, quedando exentos de tal regulación vehículos de emergencia, compañía de luz, abasto de gas, traslado de valores, paquetería, vehículos que transporten productos perecederos y en todo caso, aquellas unidades de gran capacidad que pidieran autorización previa para llevar a cabo maniobras específicas dentro del primer cuadro.

El acuerdo se firmó con la presencia del Lic. Marcelo Ebrard, Jefe de Gobierno del DF, el Secretario de Seguridad Pública, Ing. Joel Ortega, el Secretario de Transportes, Armando Quintero, así como dirigentes de la CONCAMIN, CONCANACO, CANACAR, CANACOPE y ANTAD, entre otras.

En este contexto de regulación y recuperación del espacio público, y dada la salida de los vendedores ambulantes del perímetro A y algunas zonas del Perímetro B, así como, la disposición de una partida presupuestal para la inversión económica en la zona, era necesario un Plan de reconstrucción de la infraestructura pública, en el cual se incluyeran las voces de los diferentes actores en la zona y tuviera una gran repercusión en las estrategias de seguridad pública y de confianza de la ciudadanía, así el 24 de junio de 2008, fue presentado el Plan de Manejo del Centro Histórico, por el Lic. Marcelo Ebrard Casaubón, Jefe de Gobierno del D.F., Autoridad del Centro Histórico, Alejandra Moreno Toscano; el Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, José Narro Robles; el presidente del Consejo de la Crónica de la Ciudad de México; Guillermo Tovar y de Teresa; el representante de la Oficina de la UNESCO en México, Niklas Schulze; y el director del Fideicomiso del Centro Histórico, Inti Muñoz Santini.

La experiencia y conformación de un sistema policial eficaz y que al paso de los años había conformado una gran fuerza humana, tecnológica y material, se proyectaba como un marco referencial para las nuevas generaciones por lo que el 26 de junio de 2008, en el marco del Ciclo de Conferencias promovido por el

entonces Secretario de Seguridad Pública del Distrito Federal, frente a los integrantes de las generaciones del Instituto Técnico de Formación Policial (ITFP), el Director General se presenta como ponente, logrando con ello dar una muestra vivencial del futuro que marcaría la carrera de los nuevos policías.

Por otra parte, las reminiscencias provocadas por la irrupción a la Catedral Metropolitana por presuntos simpatizantes de un ex candidato político en noviembre de 2007, hicieron que la SSPDF absorbiera el control de la seguridad externa e interna del templo, situación que dado el matiz político, socio-cultural y jurídico que emanaba, fue encomendado al Lic. Guerrero Mendoza, quien planteó la necesidad de suscribir un acuerdo de colaboración en el que la Catedral al ser un recinto federal estuviera bajo resguardo y cuidado de la Policía Federal Preventiva (PFP), así el 1 de julio de 2008, el Ing. Joel Ortega Cuevas, Secretario de Seguridad Pública del D.F. y el secretario de Seguridad Pública Federal, Genaro García Luna firmaron el convenio en el cual la PFP se encargaría de mantener la seguridad de las personas, el orden y la paz al interior del Recinto.

Así, 96 elementos de la Policía Bancaria e Industrial (PBI) quienes habían resguardado por meses el Recinto, dieron el relevo de vigilancia a 110 uniformados de la Policía Federal Preventiva, entregando también el sistema de videovigilancia, con 30 cámaras de circuito cerrado, instalado por la SSPDF y que en su momento fuera operado por personal del Puesto de Mando del Centro Histórico apoyando la la vigilancia y prevención de actos delictivos.

Un cambio más en la operación daba nuevas oportunidades de acercamiento ciudadano a la policía en la zona, completando poco a poco el esquema de Unidades de Protección Ciudadana. La zona sur del Centro Histórico, oficialmente a partir del 16 de agosto, sería custodiada por 400 elementos de la 24ta. Unidad de Protección Ciudadana sustituyendo a la Policía Bancaria Industrial, retomando el indicativo Heraldo.

A pesar de los esfuerzos que la Institución realizaba en torno a la seguridad pública a nivel Ciudad de México, el sábado 30 de agosto de 2008, se llevó a cabo la Segunda Marcha contra la inseguridad “Iluminemos México” del Ángel de la Independencia a la Plancha del Zócalo, para lo cual 25 instancias del Gobierno del Distrito Federal coordinaron las acciones en materia de seguridad, vialidad, salud, transporte público y gobernabilidad. Reportándose a la conclusión de la misma un saldo blanco y la asistencia de más de 80,000 personas.



Fotos: Notimex, El Universal, 2008

A partir del 4 septiembre de 2008 en conjunto con la Autoridad del Centro Histórico se organizaron reuniones semanales con representantes de diversas organizaciones vecinales, empresariales, sociales y de comerciantes en el marco del Frente Común contra la Delincuencia. Para lo cual, la DGMICH expondría públicamente sus estadísticas y formas de actuación policiales en coordinación interinstitucional con la Fiscalía Desconcentrada Cuauhtémoc de la PGJDF, STC Metro y Delegación Cuauhtémoc, propiciando la participación ciudadana activa en temas de seguridad pública y procuración de justicia.

Tal fue el desarrollo que ha marcado al Programa de Seguridad Pública del Centro Histórico como pilar de muchos proyectos gubernamentales que para el mes de septiembre de 2008, concluyó la operación de la Dirección General de Mejoramiento

Integral del Centro Histórico dándole paso a una nueva iniciativa de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, es decir una reestructuración organizacional la cual contempla una nueva era para el Centro Histórico de la Ciudad de México en lo que se refiere a la operación policial a través de la puesta en marcha de la **Dirección General Región 1 Centro Histórico** y actualmente **Dirección General de Policía de Proximidad Zona Centro**.

### **3.3.6. Operación policial y proximidad (2008-2011)**

La dirección general avanzaba acorde al proceso organizacional que la Secretaría de Seguridad Pública estaba realizando, por tanto una nueva etapa se gestaba, no sólo el cambio de nombre del área, sino también cambiaba su operatividad y con ello su perímetro de responsabilidad, el cual se ampliaba para cubrir toda la demarcación de la Delegación Cuauhtémoc. Dicha fusión quedaba a cargo del Primer Superintendente Julio César Sánchez Amaya.<sup>76</sup>

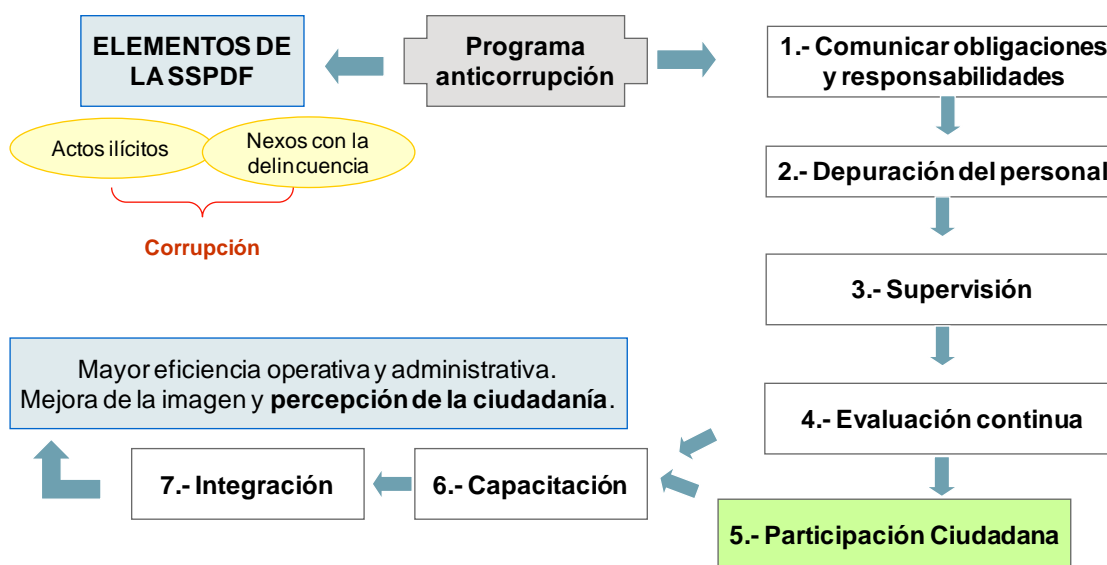
En esta etapa se buscaba un alto nivel de consolidación dentro del proceso de mejora para la policía de proximidad, por ello la Dirección General realizaba en conjunto con sus unidades operativas diversos programas y dispositivos, los cuales contemplaban tiempos, consignas específicas y reporte de resultados obtenidos que buscaban ser reproducidos a nivel Distrito Federal.

---

<sup>76</sup> Con estudios de abogacía, se desempeñó en la administración pública de inicio en la Delegación Gustavo A. Madero como Coordinador de Seguridad Pública, Director Regional Zona 1. En su paso por la Secretaría de Seguridad Pública del D.F fungió como Director Ejecutivo Regional IV y VI, Director Ejecutivo de apoyo y control operativo, Director de la Policía Sectorial, además de brindar apoyo al Dr. Manuel Mondragón y Kalb encabezando la Coordinación de Asesores del Secretario. Cabe mencionar que éste fue el único Director General civil a quien se le habilitó el grado policial para poseer el mando ante el personal operativo.



Uno de los principales era el Programa Anticorrupción, el cual consistía en:



Fuente: Informe de Gestión 2010 de la Dirección General Zona Centro

Además para reforzar se tenían en operación diversos Dispositivos que se incluían en el Plan de Operación Policial, la designación de un estado de fuerza específico, temporalidad, forma y plan operativos, así como compromisos de evaluación de avances y resultados.

Para la ejecución de sus actividades la Dirección General Zona Centro, se enfocó en realizar diversas propuestas siempre bajo un esquema de trabajo que incluyera:

- ✓ Análisis de la incidencia delictiva
- ✓ Evaluación del personal, equipamiento e infraestructura
- ✓ Observación del entorno social, económico y cultural.
- ✓ Detección de problemáticas más frecuentes.
- ✓ Vinculación con vecinos, comerciantes y organizaciones sociales.



Durante estos años, se llevaron a cabo diversas actividades que no sólo repercutieron en la actividad policial de la Delegación Cuauhtémoc, sino también a nivel Distrito Federal, tal es el caso de proyectos tales como:

- Dispositivo Blindaje Virtual
- Dispositivo Microzonas
- Modelo de Integración a la Operación Policial del C2 Centro

En la Delegación Cuauhtémoc, fueron instaladas 482 cámaras de videovigilancia, con la puesta en operación de éstas, se realizó la georreferenciación de la incidencia delictiva y las problemáticas sociales que pudieran atenderse de manera coordinada dando lugar a la definición de 89 cámaras prioritarias.

Con el dispositivo Blindaje Virtual, cuyo objetivo era inhibir la comisión de delitos de alto impacto en la zona centro de la Ciudad de México, así como mejorar la percepción de seguridad de la ciudadanía, a través de designar elementos en puntos fijos y hacerlos responsables de cada punto con consignas que deberían cumplir durante su servicio y el material necesario para el correcto desempeño de su trabajo.



Fuente: Informe de gestión 2011 de la Dirección General de Policía de Proximidad Zona Centro

A diferencia de otras acciones preventivas y dispositivos, la coordinación entre las autoridades era fundamental y esta Dirección General se destacaba por ello, por lo que con el Dispositivo Microzonas se pretendía impactar de manera directa no sólo la percepción ciudadana de zonas específicas, sino recuperar los espacios públicos tomando en cuenta todas las circunstancias, inmuebles y afluencia de personas en el lugar. Se definieron las siguientes:

1. Unidad Habitacional Nonoalco - Tlatelolco
2. Parque San Fernando - Buenavista
3. Parque Parcialidad – Morelos
4. Plaza Torres Quintero – Mixcalco
5. Plaza Garibaldi – Centro
6. Plaza Pino Suárez – Heraldito
7. Glorieta de los Insurgentes – Zona Rosa
8. Jardín del Arte – Ángel
9. Parque San Carlos – Revolución
10. Calle de Motolinía – Corredor
11. Alameda Central – Alameda
12. Paradero de Chapultepec – Roma
13. Hospital General – Asturias
14. Parque Lázaro Cárdenas – Asturias
15. Monumento a la Revolución – Revolución

En estos espacios públicos la coordinación interinstitucional era muy importante, pero a diferencia de años anteriores ahora se buscaba que todos aquellos directores de las unidades operativas absorbieran la responsabilidad de conseguir los apoyos, la gestión, comunicación, seguimiento y reporte de actividades, haciendo usos de todas sus habilidades de dirección y liderazgo.

Otro dispositivo de gran relevancia, era nuevamente apoyar los proyectos de gobierno que se ponían en operación y como muchos otros se iniciaban en la Zona

Centro. El Sistema Ecobici<sup>77</sup> iniciaba con la instalación de las cicloestaciones por parte de la Secretaría del Medio Ambiente mientras que la SSPDF apoyaba a salvaguardar la seguridad de los usuarios, vigilar el equipo y prevenir robos, así como evitar accidentes.

La evolución de lo que se conoció como el Puesto de Mando del Centro Histórico y la interacción policial a pie y las cámaras de videovigilancia que había en el Centro Histórico fue la base del Proyecto Bicentenario Ciudad Segura, por ello se puso en operación el Modelo de Integración del Centro de Comando y Control a la Operación Policial “Centro” (C2), en donde la Dirección General buscaba hacer la conjunción del personal operativo y los recursos materiales con que cuentan las Unidades Operativas para eficientar los tiempos de respuesta en la atención a emergencias, a través de una eficiente y oportuna coordinación, por ello, apoyados en la estructura organizacional piramidal, de manera periódica se evaluaba el conocimiento de los mandos y la información que recibía la tropa respecto a los apoyos, enlaces y el manejo de la información.

La responsabilidad perimetral debía atenderse de manera focalizada por ello se llevan a cabo acciones preventivas en áreas determinadas dentro de la Zona Centro, de las cuales se hacían reportes de diarios, semanales y mensuales, tal es el caso de:

- ✓ Acción Preventiva Ilusión (atención a zonas de prostitución)
- ✓ Acción Preventiva Blindaje Tepito (seguridad en Tepito)
- ✓ Acción Preventiva Garibaldi Seguro (recuperación de la Plaza de Garibaldi)

---

<sup>77</sup> El 16 de febrero de 2010 se puso en marcha la primera fase la cual daba servicio a las colonias Cuauhtémoc, Juárez, Roma Norte, Hipódromo Condesa y Condesa, a través de 85 cicloestaciones con 1,114 bicicletas. El 29 de octubre de 2011, se ampliaron los alcances del programa con una segunda fase que comprendía el Centro Histórico de la Ciudad de México, donde se sumaron 5 cicloestaciones más y 12 se reubicaron sumando un total de 90.

Asimismo, había acciones preventivas por temporada o evento por ser el punto neurálgico de la Ciudad México y donde se combinan diversas actividades políticas, sociales, recreativas, culturales y por supuesto comerciales, algunos ejemplos:

- ✓ Vacaciones de Verano
- ✓ Regreso a clases Semana Santa 2011
- ✓ Regreso a clases 2011
- ✓ CONAGO 1DF
- ✓ Cometa 2011
- ✓ LXXIII Peregrinación Diocesana de Toluca al Tepeyac
- ✓ Magno Concierto de Danzón
- ✓ Desfile de los Alebrijes y Carros Alegóricos
- ✓ Marcha de Gloria
- ✓ Día Internacional del Trabajo  
XXXIII Marcha del Orgullo LGBTTT
- ✓ Reyes 2011
- ✓ Pista de Hielo
- ✓ Monumental Rosca de Reyes
- ✓ Panteón Rococó en Concierto
- ✓ Entrega de Apoyos económicos a estudiantes de secundarias para el ciclo escolar 2010-2011
- ✓ Segunda Feria de Asistencia Social 2011
- ✓ Segundo Festival Quien es quien en el Rock
- ✓ Marcha del Movimiento Nacional por la Soberanía Alimentaria, Los derechos de los trabajadores y las libertades democráticas.
- ✓ Primer Informe de Actividades del presidente del PAN
- ✓ Quinta Feria.. Amor es ... sin violencia
- ✓ Marcha por la Paz y la Justicia
- ✓ Feria de las Culturas Amigas
- ✓ Entre otras

Con la integración del nuevo perímetro de responsabilidad como Zona Centro fue necesario promover la capacitación entre el personal, por lo que se creó el Manual básico policial que incluía:

- Intervención Policial
- Armamento y su empleo táctico
- Uso de la Fuerza
- Preservación del Lugar de los Hechos
- Primeros auxilios

Asimismo se implementaron, promovieron e impulsaron diversos cursos y actividades de actualización en técnicas policiales tales como actualización en fuerza de tarea, manejo de autopatrullas, acondicionamiento físico, rappel, tácticas de aseguramiento, uso ofensivo y defensivo de bicicletas, patrullaje en patines, capacitaciones extraordinarias sobre la Ley de Cultura Cívica del Distrito Federal, Derechos de las personas en situación de calle y seguridad pública (faltas administrativas y delitos en las que incurre este tipo de población, remisión al Juzgado Cívico y presentación ante el ministerio público, el procedimiento y las garantías legales de las personas) impartido por la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal; actualización de idioma inglés por parte de impartido la Secretaría de Turismo del D.F., entre otras.

A la par de las actividades operativas, la Zona Centro realizaba diversas actividades de enlace ciudadano a fin de conocer de propia fuente las problemáticas sociales que afectaba la seguridad pública, así como establecer mecanismos coordinados de atención a emergencias con diversas Instituciones, implementar dispositivos de seguridad en eventos específicos, etc. con vecinos de la calle Peatonal Regina, vecinos de la calle Manuel Doblado (comerciantes de telas), Hoteleros y restauranteros del Corredor Turístico Reforma Centro Histórico, Museos y Centros Culturales, Escuelas de Nivel medio Superior, Vecinos de Garibaldi, Directores de Escuelas Primarias, Preparatorias y Universidades de la Zona Centro, Vecinos de la Colonia Centro, Vecinos de las Inmediaciones de la

Plaza Meave, Asociaciones de Comercio Formal del Centro Histórico, Vecinos de la Colonia Juárez, Vecinos de las inmediaciones de la Alameda Central, Recuperemos Garibaldi en coordinación con el Consejo Ciudadano de Seguridad Pública, Asociaciones de Comerciantes del Centro Histórico, Comunidad del Barrio Chino, entre otras.

De manera habitual se continuó con la asistencia, participación o dirección de reuniones de carácter interinstitucional:

- Comisión de Reordenamiento del Comercio en Vía Pública
- Subcomité de Instalaciones Subterráneas del Centro Histórico
- Comité de Seguridad Pública de la Delegación Cuauhtémoc
- Subcomité de Seguridad Escolar de la Delegación Cuauhtémoc
- Programa Protejamos Garibaldi
- Residentes del Corredor Turístico para generar propuestas de credencialización de vecinos habitantes y retiro de anuncios publicitarios, etc.
- Instituto de Asistencia e Integración Social y Comisión de Derechos Humanos del D.F.
- Comité de Protección Civil con vecinos de las inmediaciones del Monumento a la Revolución
- Comité de Seguridad del STC Metro
- Reuniones en torno a la agenda de Eventos convocada por la Dirección General de Gobierno del D.F
- Reuniones Interinstitucionales convocadas por la Secretaría de Gobierno por eventos masivos
- Reuniones de coordinación con al SSPDF con motivo de la realización de eventos masivos
- Entre otras.

Sin embargo, la evolución organizacional de la propia Secretaría, la situación actual que prevalece en el país, las demandas ciudadanas, el escrutio público, la recuperación del Centro Histórico de la Ciudad de México y el interés político por

la zona, poco a poco ha hecho que dejen de hacerse muchas de las actividades que sentaron antecedentes para la zona.

*“Desgraciadamente hace unos años se tomó la decisión de cerrar el “Puesto de Mando del Centro Histórico” lo que desde mi punto de vista desaceleró la atención a la ciudadanía y los temas de prevención al delito en la zona. Ese punto de coordinación y mando se substituyó por la adquisición de más cámaras en la zona, la creación de la Autoridad del Centro Histórico que depende de la Secretaría de Gobierno del GDF, y con eso se ganó infraestructura tecnológica pero la visión de la oportunidad de atención inmediata en el Centro Histórico se perdió.*

*Ahora participan autoridades con cargos administrativos y policiales pero no hay una voz que coordine definitivamente las acciones en la zona, los policías se refieren a su actividad de tránsito, vialidad, operación policiaca; la Autoridad del Centro Histórico hace un gran esfuerzo por tratar de coordinar trabajos con directriz de atención a la zona pero no se ha podido concretar aquella rapidez con la que se venía trabajando.”<sup>78</sup>*

Desde la salida del Primer Superintendente Julio César Sánchez Amaya, la Dirección General de Proximidad Zona Centro ha sido encabezada por diversos policías de carrera, quienes de manera operativa han buscado continuar con los resultados que durante los años detallados se obtuvieron.

---

<sup>78</sup> Fragmento de la entrevista otorgada a Jaqueline Beristáin Ángeles por el Lic. Héctor Gerardo Antuñano González, Ex Director General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico (2005-2006) el 1 de junio de 2015 en la Ciudad de México.

## CONCLUSIONES

La Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal tanto como institución como en su organización policial ha estado marcada por el liderazgo desde sus inicios, aunque quizás sin el cuidado del pleno uso moderno del término, tomando en cuenta que su estructura está altamente jerarquizada y estructurada en forma piramidal, siempre se ha manejado dentro de ámbitos formales y con un tipo de administración clásica basado fundamentalmente en el control y la disciplina y donde la organización policial impone a los individuos que aun teniendo características de líderes, si no están acompañados de un grado jerárquico no pueden ejercerlo.

Actualmente la estructura de la SSPDF es una fuente de poder para quienes la encabezan, pero también es una fuerte restricción al tener una estructura demasiada rígida y grande, con demasiadas áreas o niveles, algo que no es fácil de ser manejado por los altos directivos.

Tal y como se ha referido, la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal y de manera particular la Dirección General en comento durante el periodo delimitado de 2003 a 2011 sufrió diversas reestructuraciones. Las responsabilidades de la dirección general implicaron exigencias internas como las relacionadas con los recursos humanos, la motivación, la organización del trabajo, la asignación o coordinación de recursos, el control administrativo y el control operativo.

Distinguiéndose diversas fases de madurez en las cuales se desarrollaron todos los servicios, la estructuración del trabajo y el desarrollo de procedimientos para mejorar la eficiencia de las operaciones; cuidando siempre la motivación de los miembros y evidentemente aumentando los controles y la supervisión, para ser no sólo el ejemplo del proyecto organizacional sino del gobierno en turno.



Con todo esto los Directores Generales que encabezaron la DGMICH y tal y como algunos expertos refirieren, desarrollaron habilidades propias que al día de hoy los ayudan a desempeñarse en puestos de gran reconocimiento entre las cuales podemos destacar: flexibilidad, trabajo bajo presión, tolerancia, reflexividad y prospectiva, capacidad de integrar información y de análisis complejos, conocimiento y entendimiento del mundo globalizado, facilidad de movimiento entre la parte operativa y administrativa, sentido social, capacidad de adaptación, detección de oportunidades de servicios presentes y futuros, así como capacidad para implementar estrategias para la obtención de resultados exitosos siempre bajo el escrutinio público, transmisión e inmediatez de información respetando la cadena de mando establecida, así como la atención de las redes establecidas con la sociedad y los medios de comunicación sin olvidar tener presente, los escenarios de actuación desde el punto de vista social, organizacional, político y económico.

Bajo la premisa de que un líder se hace a través del tiempo y que confluyen a su forja diversos elementos y momentos que le proveen de carácter, visión y madurez necesarios para conducir a los subordinados al cumplimiento de tareas y guiarlos por el camino de la superación, el logro de objetivos se evidenció en la cantidad de actividades que se desarrollaron y en las etapas que se cumplieron. Primordialmente en la cantidad de actividades masivas que se llevaron a cabo y que tal y como se puede consultar en los medios de comunicación o haciendo uso de la memoria, las actividades se realizaron sin novedades de gran relevancia, en este aspecto bien vale la pena referir las propias palabras de un Exdirector Lic. Héctor Antuñano:

*“...el manejo de eventos masivos, es impresionante saber que miles de personas, su seguridad y tal vez sus vidas dependan de las acciones de diseño de operativos, prevención y operación policial, es una responsabilidad sin comparación alguna, de mucho peso y de gran satisfacción cuando se termina.”<sup>79</sup>*

---

<sup>79</sup> Fragmento de la entrevista otorgada a Jaqueline Beristaín Ángeles por el Licenciado Héctor Gerardo Antuñano González, Ex Director General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico (2005-2006) el 1 de junio de 2015 en la Ciudad de México.

En este sentido, bien vale la pena recordar que estamos hablando de servidores públicos que literalmente, están ofreciendo sus funciones a la población y quizás sean éstos junto con todo el personal operativo quienes verdaderamente están en la calle observando, sintiendo y viviendo la vida cotidiana de la mayoría de la gente y justo en este punto es donde se establece el contacto con el liderazgo en múltiples situaciones: se aprende y se abre un horizonte en donde mandar y obedecer simplemente es el objetivo.

Un hombre puede llegar a ser muy influyente en una situación que requiere deliberaciones y planeación, dando muy pocas muestras de capacidad de dirección cuando la situación exija una acción inmediata, sin oportunidades para superar las alternativas o reflexionar en las opciones en un clima amistoso y de cooperación, pero retraerse y llegar a ser ineficiente cuando perciba una atmósfera hostil.

El argumento en pro del enfoque situacional para abordar el estudio del liderazgo en este trabajo, deriva de la fuerza de este hecho puesto que en seguridad pública los escenarios hostiles son el pan de cada día y tan cambiantes como la sociedad misma y sólo en pocas ocasiones en la que se encontraran esquemas de relaciones e interacciones muy predecibles o repetitivas.

En el caso del Centro Histórico aquellos que ocuparon el peldaño directivo tuvieron un gran poder de influencia social que los llevó a ocupar escaños políticos de mayor relevancia, lo cual pudiera ser una de las causas por lo que a determinado tiempo y dada la estructura organizacional de la misma institución, debía hacer uso de todo su personal operativo con formación policial de carrera.

La carrera policial por sus singulares expresiones, por su estructura vertical, por los valores que la sostienen, por la férrea disciplina que domina y las inusuales exigencias que demanda ser una profesión abierta para personas con espíritu de competencia y emocionalmente dispuestas a sacrificar mucho de su vida, puesto que el trabajo policial no descansa, se desempeña los 365 días durante las 24

horas, exige mucho y el sacrificio es una premisa para toda la carrera, la cual es larga y corta a la vez, dependiendo del gusto, convicciones de quien la ejerza y situaciones a las que se tengan que enfrentar.

La actividad en seguridad pública dista mucho de ser un trabajo común y rutinario por lo que los buenos líderes sienten la urgente necesidad de hacer la diferencia mediante su actuación puesto que cada día tiene su propio encanto, además la camaradería de quienes comparten un mismo destino contiene vínculos firmes de amistad que quizás no se cimbran en otros ámbitos. Aquí se depende de los otros y eso estrecha la relación de los hombres que visten el uniforme con los que no.

En el caso de la Secretaria de Seguridad Pública del Distrito Federal en el marco de su sustento jurídico (leyes, reglamentos, manuales, recomendaciones y un sin fin de instrucciones), la función del alto directivo es la de añadir el punto fino para que todo se cumpla con eficiencia como se evidenció a través del presente trabajo.

La comunicación permite aumentar el efecto de las palabras, a través de la entonación, los gestos y otras facetas de la comunicación no verbal que los Directores Generales y su grupo de trabajo aprendieron a utilizar de manera indudable, el uso de la interacción cara cara facilitó los intentos de influencia a los diferentes públicos y de valoración directa de su eficacia. El directivo pudo a su vez emplear esta retroalimentación para mejorar su estrategia de influencia y su eficacia negociadora.

En este sentido y refiriendo la pregunta de investigación que planteó el presente trabajo si se identificó que los que encabezaron la Dirección General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico tuvieron la capacidad cada uno desde su función específica de impactar de buena manera en la recuperación del Centro Histórico de la Ciudad de México en todos los aspectos y de los cuales hoy se siguen rindiendo frutos.

La contribución que se hizo a nivel institucional fue primordial. Centro Histórico fue la cuna de muchos proyectos de seguridad, prevención del delito, georreferenciación, interacción tecnológica entre el personal operativo en calle, capacitación de nuevas generaciones, movilidad, etc., pero fundamentalmente de dos proyectos que a la fecha son el pilar de la seguridad pública en la Ciudad de México: la puesta en marcha de las unidades de protección ciudadana y su esquema de proximidad, así como el apoyo de cámaras de videovigilancia, los botones de emergencia, la atención ciudadana y los centros de control y comando como parte del ambicioso proyecto “Ciudad Segura”.

A lo largo del tercer capítulo de este trabajo se esbozó que la gestión pública ha disminuido su brecha en comparación con la gestión empresarial, ya que desde las instituciones se cuenta con diversos recursos materiales y humanos y se persiguen objetivos estratégicos, que si bien responden a las políticas que aprueba el Gobierno y el poder legislativo si permiten desarrollar habilidades propias basadas en un gran liderazgo, amplia visión de futuro y ser un buen comunicador, además de ofrecer otras capacidades, las cuales bien vale la pena ponerlas a consideración de la alta dirección de las empresas privadas.

El directivo público se demostró está capacitado para gestionar y moverse en varias estructuras de poder simultáneamente en el tiempo y en el espacio, enfrentando una administración en la que los tiempos de respuesta funcionan de diferente manera, lo que supone una necesidad de hacer todo en el corto plazo, y otras veces los cambios se dan en el medio y largo plazo donde debe imperar la comunicación y la paciencia.

El alto nivel de incertidumbre se convierte en el día a día y la capacidad de adaptación no sólo abarca los tiempos, sino también la toma de decisiones. Pues el día de hoy se puede ser Director General y mañana ser designado Subsecretario o simplemente ya no estar en el cargo.

La mayor parte del tiempo la capacidad de negociación se pone a prueba pues bien podría decirse que el 80% del tiempo es negociar con distintos interlocutores, con el ámbito político, social, cultural, organizaciones civiles, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, etcétera, mientras que el 20% restante se dedica a la gestión de escritorio y aquí es donde la delegación de actividades debe aplicarse de manera activa.

Una de las más grandes experiencias que tiene la alta dirección pública es saber manejar el tamaño, manejar cifras y organizaciones de gran volumen. Un ejemplo fehaciente es la propia Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal la cual cuenta con aproximadamente 90,000 elementos policiales y en el Centro Histórico ofrecer servicios de salvaguarda de la integridad física de la personas y sus bienes, en un solo día, a más de un millón de personas, solamente circulando un sábado por las calles peatonales. Estas cifras bien podrían equiparse con alguna empresa multinacional en cantidad de empleados y público atendido.

Un alto funcionario público está sometido al escrutinio diario, con un nivel elevado de exposición, por lo que acostumbra a tener una gran habilidad para atender las crisis. También se hacen muchos más análisis preventivos que en el sector privado. El control de los medios de comunicación es mucho mayor para los directivos públicos que deben estar continuamente frente a las pantallas explicando sus proyectos, sus logros, sus decisiones, a diferencia de los gestores de otro modelo de organizaciones.

Pero sin lugar a dudas, el liderazgo con pasión es la capacidad más importante pues a veces los recursos escasean y el directivo público debe transformar cualquier situación en una oportunidad para cumplir los objetivos y compartir la ilusión de lograrlos con su equipo de trabajo y que esto se convierta en un proyecto compartido.

Sin embargo, como se delineó hacia el final del tercer capítulo el gran avance logrado a lo largo de más de 8 años pareciera haberse estancado, si bien la

Institución ha hecho un gran esfuerzo por analizar y redefinir su estructura organizacional a nivel operativo, los procedimientos y procesos no se han modificado del todo y mucho menos se han atendido los hábitos y conductas ineficaces por unas que sean más productivas.

La Dirección General de la que hemos hablado a lo largo del presente trabajo fue la punta de lanza de la introducción de los nuevos modelos policiales, lo cual implicó un proceso de reforma a largo plazo que no solo implicó cambios en la estructura organizacional ni en los procedimientos operativos, sino en la adaptación de los que ostentan los cargos de estructura, de los sistemas de asignación de tareas y sobre todo de la posibilidad de premiar a aquellos Policías destacados por su iniciativa y creatividad y no solamente por el número de procedimientos y/o arrestos que presenten.

La principal exigencia hoy en día radica en un cambio sustantivo desde el mando burocrático al liderazgo profesional, con capacidades de gestión gerencial de la Institución y de gestión de lo que implica representar la seguridad pública y como darle cohesión a la metamorfosis que a diario sufre la organización comprendiendo dónde se encuentran, quiénes son y qué están haciendo.

Estoy cierta que la disciplina debe mantenerse al igual que las jerarquías, pero se debe evitar a toda costa el autoritarismo, no se pueden dar órdenes caprichosas o nombrar personas por compadrazgo en los cargos directivos se debe tratar de ser objetivos, modelar conductas dentro de la Institución y enraizar el liderazgo en esta profesión porque en las instituciones no hay cabida para el desorden y el líder lo que tiene que hacer es focalizar todas las actividades a lograr que los objetivos se cumplan.

Es fundamental aprovechar los talentos personales e identificar a los verdaderos líderes en la policía quienes deben tener en cuenta los principios del mando, conocerse a sí mismos y tratar de mejorar, ser técnicamente un profesional eficiente, buscar y tomar responsabilidades -dar el ejemplo- conocer al personal y

velar por su bienestar, entrenarlo con sentido de equipo y asegurar que las órdenes sean entendidas, supervisadas y cumplidas.

También debe considerarse la oportunidad de recibir conocimientos y encausar aptitudes del personal subalterno, con el fin de que éstos comprendan mejor las razones que mueven a sus Directivos en el ejercicio del mando y buscar que estos contribuyan adecuadamente al éxito de la organización, motivando y potenciando así los líderes que a todo nivel existen en la organización policial.

Finalmente, se debe buscar transmitir esa confianza hacia todos los ciudadanos que necesitan del apoyo policial conservando siempre el gran honor de pertenecer a una de las más grandes instituciones y tener el valor y el orgullo de decir “soy policía”.

## FUENTES DE CONSULTA

### BIBLIOGRAFIA

- Aceves Ramos, Víctor, Dirección estratégica, México, Mc Graw Hill, 2004, 367 pp.
- Antiga Trujillo, Nedelia, Tenorio Herrera, Guillermo, *Las metodologías de las ciencias y sus aplicaciones con matriz heurística*, México, edición por Leonardo Daniel Alva Vega, 2014, 224 pp.
- Castillo López, Adelfo, El arte de mandar. *El liderazgo militar y la cultura*, México, InterWriters, 2009, 239 pp.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Mc Graw Hill, tercera edición, 1992, 687pp.
- Fernández Collado, Carlos y Galguera García Laura, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México, Mc Graw Hill, tercera edición, 2008, 446 pp.
- Flores de Gortari, Sergio, Orozco Gutiérrez, Emiliano, *Comunicación administrativa efectiva e integral*, México, Trillas, segunda edición, 2010, 369 pp.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar, *Metodología de la Investigación*, México, Mc Graw Hill, segunda edición, 1998, 501 pp.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Elementos de la administración*, México, Mc Graw Hill, quinta edición, 1993. 565 pp.
- Lundgren, Earl F. *Dirección organizativa. Sistemas y procedimientos*, México, Diana, S. A., 1986, 509 pp.
- Mintzberg, Henry, *Mintzberg y la dirección*, España, Díaz de Santos, S.A.,1989, 494 pp.
- Münch Galindo, Lourdes, *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, 2002, 200 pp.
- Münch, Lourdes, *Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI*, México, Trillas, segunda edición, 2013, 200 pp.
- Omaha, Kenichi, *La mente del estratega*, Mc Graw Hill, México, 1982, p. 41



- Ortega y Gasset, José, *La rebelión de las masas*, España, Espasa Calpe, 2002, p. 173.
- Plowman, Petersen, *Organización y dirección de empresas*, México, UTEHA, 1980, 694 pp.
- Puchol, Luis. *El libro de las habilidades directivas*, Díaz de Santos, España, 2006, segunda edición.
- Rebeli Corella, Ma. Antonieta, *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México, Trillas, 2011, 304 pp.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson, 2013, decimoquinta edición, 712 pp.
- Rodríguez y Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA, 2001, 467 pp.
- Sachse, Mathtías, *Planeación estratégica en empresas públicas*, México, Trillas, 2013, segunda edición, 224 pp.
- Sexton, William P. *Teorías de la Organización*, México, Trillas, séptima reimpresión, 1999. 494 pp.
- Sun Tzu, *El arte de la guerra*, México, Ediciones Leyenda, S.A., 2004, 106 pp.
- Weber, Max, *Economía y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1974
- Whetten, David A., Cameron, Kim S. *Desarrollo de habilidades directivas*. México, Pearson, 2005, sexta edición, 720 pp.
- Yukl, Gary, *Liderazgo en las organizaciones*, España, Pearson. Prentice Hall, sexto edición, 2008, 531 pp.

## HEMEROGRAFÍA

- Dammert, Lucia. El desafío del liderazgo civil en la seguridad pública, *Revista Pensamiento Iberoamericano*, No. 2, FLACSO- Chile, 187-204 pp.
- David Arellano y Enrique Cabrero. La nueva gestión pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público. *Revista Gestión y Política Pública*. CIDE. Volumen XIV, número 3, II semestre de 2005. Págs. 599- 618

- Davis, Diane E. El factor Giuliani: Delincuencia, la "cero tolerancia" el trabajo policiaco y la transformación de la esfera pública en el centro de la ciudad de México. *Revista Estudios Sociológicos*, XXV: 75, Colegio de México, México, 2007. 639-681 pp.
- De la Cruz, Carlos, La nueva gestión pública en México: un enfoque prospectivo para la toma de decisiones y la planeación estratégica del gobierno". *Revista de Administración Pública. La agenda actual de la actual administración pública: una visión iberoamericana*. No. 110, enero – abril 2004.
- García Sánchez, Isabel María, La nueva gestión pública: evolución y tendencias, [en línea], España, *Revista Presupuesto y Gasto Público*, No. 47, 37-64 pp.
- León, Benito, La nueva Gestión pública y el Estilo personal de gobernar, *Revista Sociológica*, septiembre –diciembre 2007, año 22, No. 65, 253-263 pp.
- Lupano Perugini, María Laura, Castro Solano, Alejandro. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación, *Psicodebate* 6, *Psicología, Cultura y Sociedad*, Argentina, 107-121 pp.
- Martínez Calazo, Piedad Cristina. El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista Pensamiento y Gestión*, No. 20, Universidad del Norte, 2006, 165-193 pp.
- Martínez Puón, Rafael, Hacia la profesionalización de la función directiva en Latinoamérica, *Revista de Gestión Pública*. No. 2 julio-diciembre 2013, 387-419 pp.
- Martínez Puón, Rafael. La función directiva en Latinoamérica: Componentes para el establecimiento de un sistema profesional. *Revista Administración Pública*. No. 2, volumen XLVI. 2013. 71-96 pp.
- Pautt Torres, Geli. Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes, *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, volumen XIX, 1 de junio de 2011, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. 213-228 pp.
- Urteaga Eguzki. La teoría de sistemas de Niklas Luhmann. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*, vol. XV (2010), Departamento de Filosofía, Universidad de Málaga, Facultad de Filosofía y Letras. Campus de Teatinos, Málaga (España), 301-317 pp.

## DOCUMENTALES

- *Apuntes digitales de la Licenciatura en Administración*. México, Facultad de Contaduría y Administración. División Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia. UNAM. 2012
- Beristaín Ángeles, Jaqueline. *Apuntes digitales de gestión administrativa 2003-2011*.
- Beristaín Ángeles, Jaqueline. *Compilación del Programa de seguridad Pública del Centro Histórico (2003-2011)*.
- Estatuto de Gobierno del Distrito Federal publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de julio de 1994.
- *Informe de gestión 2010*. Dirección General de Policía de Proximidad Zona Centro, Secretaría de seguridad Pública del Distrito Federal.
- *Informe de gestión 2011*. Dirección General de Policía de Proximidad Zona Centro. Secretaría de seguridad Pública del Distrito Federal.
- *Manual Administrativo de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal*. Actualización 11 de enero de 2010. 867 pp.
- *Plan Integral de Manejo del Centro Histórico de la Ciudad de México (2011-2016)*, Gaceta Oficial del Distrito Federal, 17 época, publicado el 17 de agosto de 2011. No. 1162, 3-125 pp.
- *Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal* publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 28 de diciembre de 2000.
- *Reglamento Interno de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal* publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 16 de octubre de 2008.
- Tenorio, Guillermo, *El análisis político de coyuntura*, FCPyS, 2012.

## ELECTRÓNICAS

- Álvarez, Paz, Las empresas pueden aprender de los funcionarios, diez lecciones del directivo público, [en línea], Cinco días, 24 de mayo de 2014, Dirección URL:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/05/23/sentidos/1inco400865886\\_822471.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/05/23/sentidos/1inco400865886_822471.html), [consulta 8 de abril de 2015].

- Echeverría Muñoz, Carlos. Metodología del modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos, [en línea], Colombia, Gestipolis, 13 de agosto de 2014, Dirección URL: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/metodologia-del-modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos.htm>, [consulta 8 de abril de 2015].
- Falivene, Graciela Mónica, Silva, Graciela María, Formación directiva para la creación de una cultura del conocimiento y de la calidad en las organizaciones públicas [en línea], Argentina, Dirección URL: [www.sgp.gob.ar/contenidos/inap/submenu/.../docs/falivene-silva.pdf](http://www.sgp.gob.ar/contenidos/inap/submenu/.../docs/falivene-silva.pdf) [consulta: 17 de abril de 2015]
- Gómez Díaz de León, Carlos. Nueva gestión pública y gobernanza: desafíos en su implementación.” *International Journal of Good Conscience*, marzo 2013, 177-194pp. Dirección URL: [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/47\\_GarciaSanchez.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf) [consulta 15 de abril de 2015].
- Nieto Malpica, Jorge. Sociedad, desarrollo y movilidad en comunicación, edición electrónica y gratuita, [en línea], México, Universidad Autónoma de Tamaulipas, EUMED.Net, Dirección URL: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/664/index.htm> [consulta 24 de junio de 2015].
- Perló Cohen, Manuel (coord.), Las Ciencias Sociales en México. Análisis y perspectivas, México: IIS/UNAM-CMCS-UAM-A. 1995, P. XI
- Ramió Matas, Carles, Política y gestión: la regulación del rol del directivo público, [en línea], Congrés Català de Gestió Pública, Barcelona, España, 5 al 6 de julio de 2006, dirección URL: [http://cematic.diba.cat/es/publicaciones/ficheros/C\\_RAMIO\\_ROL\\_DIRECTIU.pdf](http://cematic.diba.cat/es/publicaciones/ficheros/C_RAMIO_ROL_DIRECTIU.pdf) [consulta 15 de abril de 2015].
- s/a, ¿Cuáles son los aportes más significativos de Chester Barnard a la teoría del comportamiento organizacional? [en línea], Colombia, Gestipolis, 13 de agosto de 2014, Dirección URL: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/metodologia-del-modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos.htm>, [consulta 8 de abril de 2015].
- Villoria Mendieta, Manuel, La función directiva en las administraciones públicas. El planteamiento y la gestión estratégicos en el ámbito público. Las técnicas de dirección pública, [en línea], documentación sobre gerencia pública, del subgrupo A1, cuerpo superior, especialidad de administración general, de la administración de la junta de comunidades de Castilla-La

Mancha. Tema 4. Dirección URL:  
<http://empleopublico.castillalamancha.es/empleopublico/web/guest/documentacion-sobre-gerencia-publica> [consulta: 11 de abril de 2015]

- Yacuzzi, Enrique. El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, valoración, serie de documentos de trabajo. Universidad Cema, Argentina. URL: <http://hdl:hand1e.net/10419/84390>

## TESIS

- *Análisis de liderazgo situacional en los profesionistas que imparten clase en la Facultad de Contaduría y Administración*, Tesis que para obtener el título de Licenciado en Contaduría presentada por Gilberto Pablo Ibarra Cisneros dirigida por Doctora Angélica Riveros Rosas, México, UNAM, 2010
- *Estilos de liderazgo en la policía local de la comunidad valenciana*, Tesis doctoral presentada por José Octavio Álvarez Solves dirigida por Doctora María Soledad Lila Murillo, Universitat de Valencia, España, 2009.
- *Gestión de una oficina de Información pública en las áreas administrativas de la Delegación Cuauhtémoc de octubre de 2010 a marzo 2011*. Tesina que para obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación presenta María Eugenia Juárez Monjarás, directora de tesina Doctora Nedelia Antiga Trujillo, UNAM, 2011.
- *La Comunicación Gubernamental en los Ayuntamientos de Veracruz, Periodo 2008-2010*, Tesis Doctoral en Gobierno y Administración Pública presentada por Armando Zavariz Vidaña, Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente, Xalapa, Veracruz, 2010.
- *La inteligencia emocional como factor determinante en estilos de liderazgo usados por trabajadores mexicanos*. Tesina que para obtener el título de Licenciatura en Psicología que presentan Cecilia Baeza Becerra, Andrea Cecilia Ecalona Pinacho, Samantha Murillo Rodríguez, México, UNAM, 2013.
- Nadal Padrón, Tara, *Nueva gestión pública o nuevo servicio público como alternativa a la gestión en el sector público en tiempos de crisis*, Memoria de fin de grado en Administración y Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de la Laguna, curso académico 2013/2014, La Laguna, 3 de septiembre de 2014, 31 pp.

- *Nueva Gestión pública o nuevo servicio público como alternativa a la gestión en el sector público en tiempos de crisis*. Memoria de trabajo de fin de grado presentada por Tara Nadal Padrón. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de la Laguna. España. 2014.
- *Policía Federal Mexicana especializada Hombres de Acero*, Reportaje, Tesina que para obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación presentada por Yissa Marlen Hernández Guzmán, Asesora Dra. Nedelia Antiga Trujillo, UNAM, 2013.

## **BOLETINES DE PRENSA**

- *“Baja 39 por ciento delincuencia en Centro Histórico; participó sociedad civil: AMLO”*, Boletín GDF No. 757 del Miércoles, 27 de julio de 2005.
- *“Garantizó el GDF en 2004 libre manifestación de más de 6 millones de personas en la Ciudad de México*, Boletín GDF No. 1218 del Martes, 28 de diciembre de 2004. / *“Propicia rescate del Centro Histórico repoblamiento de la zona: Laura Itzel Castillo”*, Boletín GDF No. 104 del Jueves, 27 de enero de 2005.
- *“Invita López Obrador a velada musical romántica en el Zócalo por el día de las madres”*. Boletín GDF No. 429, 02 de mayo de 2004.
- s/a, *“Logra Programa de Seguridad Pública baja de 38.8% en índice delictivo del Centro Histórico”*. Boletín GDF No. 378 del viernes 16 de abril de 2004.

## **ENTREVISTAS**

- Entrevista al Lic. Héctor Gerardo Antuñano González, Ex Director General de Mejoramiento Integral del Centro Histórico (2005-2006) otorgada a Jaqueline Beristaín Ángeles el 1 de junio de 2015 en la Ciudad de México.
- Entrevista al Ingeniero Enrique Alarcón Delgado, Ex Director de Información y Estadística del Programa Centro Histórico (2007-2009) otorgada a Jaqueline Beristaín Ángeles por el) el 1 de mayo de 2015 en la Ciudad de México.
- Entrevista al Primer Oficial Alejandro Pérez Martínez, Ex Director de la Unidad de Protección Ciudadana Tlatelolco (2007-2009) otorgada a Jaqueline Beristaín Ángeles por el) el 2 y 3 de mayo de 2015 en la Ciudad de México.