

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**  
**UNIDAD IZTAPALAPA**  
**POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**El impacto organizacional de las Tecnologías de Información y Comunicación  
(TIC) en las organizaciones públicas: el caso de la CAPREPOL**

Presenta

**Lic. Lilie Velázquez Castro**

Matrícula: 2153804689

**Director de tesis: Dr. Óscar Lozano Carrillo**

Maestría en Estudios Organizacionales

**Febrero de 2018**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. Antecedentes y Problemática	6
- Objetivo de investigación	9
- Pregunta de investigación	9
- Preguntas Complementarias	9
- Relevancia de la investigación	9
- Pertinencia organizacional de la investigación	11
- Factibilidad de la investigación	11
I. MARCO TEÓRICO	12
1. El hombre y la tecnología	12
2. Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	21
- Origen de las TIC	22
- Referentes tecnológicos globales y locales, y su impacto en las formas organizacionales	26
- Los sistemas de información y comunicación en el ámbito gubernamental	33
2. La Estructura de la Organización`	41
II. METODOLOGÍA	59
- Entrevista	72
- Observación participante	75
- Etnografía	79
- Encuesta	81

III. ESTUDIO DE CASO	84
1. La Organización: Caja de Previsión de la Policía Preventiva de la Ciudad de México	84
2. La Organización y las TIC: Implementación del Programa “Viva Voz” en la CAPREPOL”	105
3. Reflexiones sobre el caso	137
IV. BIBLIOGRAFÍA	142

## INTRODUCCIÓN

El ser humano desde su existencia se ha valido de diferentes recursos para sobrevivir, haciendo uso de su capacidad racional que lo diferencia sustancialmente de otras especies animales. Esta capacidad es instrumentada denominada tecnología, la cual durante el transcurso de la historia, y por supuesto de la humanidad, ha tenido diferentes formas de desarrollo. Desde el paso del hombre de las cavernas con los primeros homínidos, hasta llegar a lo que somos hoy en día como *homo sapiens*. En dicho trayecto, una etapa clave la constituye por supuesto la historia de la civilización, de la era antigua a la revolución industrial en sus diferentes versiones; primera, segunda, tercera y cuarta.

En el desenlace de esta súper revolución industrial que se presenta en nuestros días, las llamadas nuevas tecnologías de la información -con el internet por delante- constituyen uno de los referentes más importantes de cómo el hombre se apropia de la naturaleza para su beneficio poniendo el conocimiento aplicado a su servicio. Es decir, que la creación del internet ha provocado que en numerosos países exista una mayor comunicación y, con ello un proceso de globalización, siendo éstos cada vez más interdependientes en diferentes aristas como lo son la tecnología, la comunicación y la economía, entre otras.

Ante este fenómeno, México no es la excepción. Se viven grandes cambios, sobre todo en el aspecto tecnológico, por lo que resulta evidente que el contexto donde esté sumergida la organización tendrá un efecto sobre ésta, así como para el individuo dentro de ella. Por ejemplo, la organización tradicional burocrática constituye en sí, uno de los elementos tecnológicos más importantes donde se combina tecnología blanda y dura,

pero su principal importancia radica en la forma cómo se reproducen los elementos del sistema mediante las reglas y formatos que existen en ella, principalmente las empresas. Hasta en la gran cantidad de organizaciones que existen y que se cuentan por millones, se garantiza la reproducción del sistema en cuanto a la forma y el cómo debe hacerse; todo ello gracias a la tecnología.

Hoy por hoy, organizaciones privadas, sociales y públicas mexicanas funcionan gracias a la tecnología y puede parecer una obviedad, pero es precisamente la razón por la que no debemos dejar pasar desapercibido este hecho, que lo mencionamos. Las organizaciones mexicanas también tienen en su propia tecnología el mecanismo de trabajo, al mismo tiempo que el de reproducción del medio social; conocer cómo opera es un interesante reto.

Por ejemplo, la burocracia como modelo organizativo constituye el principal referente de tecnología blanda que el hombre moderno utiliza para organizar su sistema, pero sin duda la burocracia mexicana es muy diferente a la de otros países y al interior de México. Inevitablemente debe haber diferencia entre la burocracia del Estado de México vs la de Quintana Roo o la burocracia del gobierno de la Ciudad de México, vs la burocracia del gobierno de Chihuahua. Son sus diferentes comportamientos y problemas lo que las caracteriza, en tanto que su cultura e historia las une, al mismo tiempo que las aleja porque las organizaciones públicas tienen en nuestro país diferentes dinámicas tecnológicas.

Hablando del caso del Gobierno del Distrito Federal con problemáticas tan grandes como la seguridad, la contaminación, la alta densidad poblacional, entre las más severas,

se han visto en la necesidad de hacer frente a estos cambios mediante la introducción de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para hacer eficientes sus procesos, bajar costos, responder a la demanda de los ciudadanos y conocer de qué manera se está llevando a cabo la asignación de los recursos financieros del sector público; así como medir su eficacia y hacer cumplir las nuevas políticas públicas existentes.

Por todo lo anterior, se vuelve importante conocer mejor el comportamiento de las organizaciones a través de la implementación y el uso de la tecnología. De ahí que, esta investigación busque analizar algunas de las características de este impacto que presentan las organizaciones a partir del proceso de implementación de las TIC, y revisar cómo se diseña, prepara e instrumenta para conocer también la forma en que es inducido, apropiado y asimilado por los actores. La organización que será analizada con las categorías antes referidas es La Caja De Previsión De La Policía Preventiva de la Ciudad de México (CAPREPOL) en el área de la Gerencia de Prestaciones.

## **1. Antecedentes y Problemática**

Los avances tecnológicos han ido en aumento gracias al proceso de globalización que ya tiene varios años, en donde la comunicación con diversos países es cada vez más estrecha. De esta forma sus organizaciones y sus trabajadores más permeables con alto flujo de información, diversas culturas y nuevas formas de trabajo, generan en ellas un impacto en el caso particular de las organizaciones públicas de la Ciudad de México. Esto, gracias a la implementación de las TIC porque muestra de ello es que la mayoría de las organizaciones públicas del Distrito Federal ya cuentan con su página de internet y hay quienes, mediante éstas, incluso prestan servicio o atención a la ciudadanía.

El ejemplo en el que se concentra esta investigación es la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal. Misma que durante los últimos años ha estado adaptándose a estos avances, siendo justamente uno de ellos la implementación de estas tecnologías de información y comunicación a fin de coadyuvar al cumplimiento del llamado “Programa General de Desarrollo del Distrito Federal (PGDDF) 2013-2018” que en su “Eje 5 Efectividad: Rendición de Cuentas y Combate a la Corrupción” tiene como área de oportunidad, lo que ellos consideran, el uso adecuado de las TIC.

Según el PGDDF (2013:128), las TIC “se han convertido en un instrumento para consolidar una nueva forma de organizar la gestión pública”, por lo que dicho programa destaca dentro de sus objetivos el “construir un gobierno inteligente, abierto, ágil y flexible, que utilice los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos para promover la eficacia gubernamental y hacer un uso más eficiente de los recursos públicos”. Asimismo, señala directamente como una de sus metas el “establecer servicios digitales oportunos, eficaces y eficientes, así como sistemas informáticos (automatización de procesos) orientados a la atención al público, alineando toda la Administración Pública del Distrito Federal”.

Dentro del PGDDF (2013:128) encontramos las siguientes líneas de acción:

- Estandarizar y difundir los trámites y servicios digitales en los portales de internet del gobierno, como una alternativa de atención pública.
- Generar espacios de vinculación entre las instancias de gobierno, la sociedad civil y la iniciativa privada, para la identificación de buenas prácticas en el uso de las TIC que permitan mejorar la acción gubernamental y la atención a la población.

- Promover el uso de las TIC en la ejecución de procedimientos administrativos, garantizando certeza jurídica PGDDF (2013: p128-129).
- Establecer políticas informáticas para alinear a toda la Administración Pública del Distrito Federal.
- Fomentar la capacitación de las servidoras y los servidores públicos en el uso de las TIC. PGDDF (2013:128-130).

Éstos son algunos de los ejes de acción más importantes que se establecen en el PGDDF 2013- 2018 y que nos permiten considerar que son políticas públicas que van encaminadas a hacer frente a la problemática que se vive en la Ciudad de México, toda vez que existe una demanda de servicios públicos que está siendo rebasada, por mucho, en la atención que las organizaciones públicas alcanzan a ofrecer a los ciudadanos. Sumando a ello, los elevados costos que esto implica y la falta de credibilidad de los ciudadanos hacia las organizaciones públicas.

Así lo muestra la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) en su presentación ejecutiva (ENCIG, 2013:57), en la que la región centro, donde está incluida la Ciudad de México, la tasa predominante de corrupción en trámites del Gobierno Estatal es del 29.35%; porcentaje muy alto a diferencia con las demás regiones. En cuanto a nivel nacional, el 89.7% de la población mayor de 18 años considera que la corrupción en la policía es una práctica “Muy frecuente” y “Frecuente” y le siguen los Partidos Políticos con 84.4% y el Ministerio Público con 74.4%.

Se observa que estas políticas públicas son en gran parte para cumplir con las reformas que trae consigo la Nueva Gestión Pública (NGP) que según ENCIG (2011:1),



está orientada “a una mayor eficiencia y eficacia del aparato administrativo del gobierno, incorporando al sector público los procedimientos, técnicas y métodos que se utilizan en las empresas, bajo un marco de responsabilidad basado en la exigencia de resultados y en el nivel de calidad de atención al cliente o ciudadano”. La cual, según ENCIG (2011) desde los años 1980 numerosos países han estado implementados en su Administración Pública y México empieza a adoptar estas reformas a partir del sexenio 1995-2000, en concordancia con los sucesos mundiales (globalización).

Pero ¿qué pasa con el individuo que labora dentro de estas organizaciones cuando se ve inmerso en un mundo lleno de estas TIC?, sobre todo si antes no lo estaba o no era tan amplio su uso; ahora observan cómo se lleva a cabo el proceso de implementación de estas tecnologías dentro de sus áreas de trabajo.

El ser humano es un ser complejo y la percepción de cómo ve el mundo será diferente dependiendo su realidad y es que son diversas las teorías que hablan de la manera en que causa un efecto, ya sea positivo o negativo hacia el individuo que atraviesa por una situación similar.

Sin duda, una de las grandes problemáticas que existen dentro de las organizaciones consiste en aquellas situaciones que se generan cuando atraviesan por un proceso de implementación de estas TIC, ya que los procesos del cambio implican grandes impactos a nivel individual, grupal y organizacional.

## **Objetivo de Investigación**

Analizar cómo impacta -organizacionalmente hablando- el proceso de implementación de las TIC en las organizaciones públicas. En particular, en el caso de la Caja de Previsión de La Policía Preventiva de la Ciudad de México (CAPREPOL) en el área de la Gerencia de Prestaciones, específicamente en Jefatura de Unidad Departamental de Control de Jubilados y Pensionados.

## **Pregunta de investigación**

¿Qué ocurre en una organización pública desde una perspectiva organizacional cuando se incorporan nuevas TIC?

## **Preguntas Complementarias**

- a. ¿Cómo se da un proceso de implementación de las TIC en una organización pública?
- b. ¿Cómo es recibido o asumido el proceso de implementación de las TIC entre los empleados y qué efectos presenta, estructuralmente hablando, dicha implementación en una organización pública: el caso CAPREPOL?
- c. ¿Cuáles han sido las implementaciones de las TIC en los últimos años en la CAPREPOL?

## **Relevancia de la investigación**

El estudiar un fenómeno tan importante hoy en día como lo son las TIC, es sin duda relevante para cualquier disciplina, en el caso de los estudios organizacionales, el hacerlo a la luz de su manifestación en organizaciones públicas, ofrece una oportunidad para profundizar en su estudio y comprender mejor la realidad de estas entidades.

Gracias a investigaciones como ésta, se genera evidencia suficiente sobre el proceso mediante el cual se implementa una TIC en una organización pública de la Ciudad de México, reconociendo con ello, de una manera más profunda y compleja, lo que pasa en el interior de estas organizaciones.

### **Pertinencia organizacional de la investigación**

En virtud de que la tecnología constituye una variable fundamental en el orden organizacional, las TIC han generado desde sus inicios diversos cambios dentro de ellas, por lo cual es necesario analizar y comprender de qué manera impactan a la organización y, principalmente, a los individuos que laboran dentro de ellas.

Hoy en día existen muy pocas investigaciones que analicen de manera detallada el tema de las TIC desde perspectivas organizacionales y que arrojen explicaciones, así como posibles prescripciones *ad hoc*, con los tiempos.

La forma cómo hoy en día funcionan las organizaciones gracias a las TIC, es radicalmente diferente a cómo funcionaban en prácticamente toda la primera fase de la modernidad. Es innegable que, con la fábrica como el principal referente, las organizaciones cambiaron y lo hicieron gracias a esta nueva forma de aplicar la tecnología.

### **Factibilidad de la investigación**

Una de las razones por las cuales elegimos la Caja de Previsión de la Policía Preventiva de la Ciudad de México (CAPREPOL) para realizar la investigación, es por el acceso que

esta investigadora tiene con la organización, ya que al haber laborado ahí hace algunos años, mantuvo contacto con varias de las personas que se desempeñan dentro de ella y pueden brindar la información necesaria que a esta investigación ocupa.

Por otro lado, al ser CAPREPOL una organización pública se puede ejercer el derecho a obtener información pública mediante el sistema INFOMEX D.F., que es “el sistema electrónico mediante el cual las personas podrán presentar sus solicitudes de acceso a la información pública y de acceso, rectificación, cancelación y oposición de datos personales y es el sistema único para el registro y captura de todas las solicitudes recibidas por los sujetos obligados a través de los medios señalados en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal y la Ley de Protección de Datos Personales para el Distrito Federal”\*.

*\*(Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal Guía del Sistema Infomex.s/f).*

## **I. MARCO TEÓRICO**

### **1. El hombre y la tecnología**

En el trascurso de la historia del hombre se han experimentado grandes cambios en la forma en la que el homo sapiens se apropia del mundo, es lo que consideramos como avances tecnológicos, entendido como “el uso del conocimiento científico para especificar modos de hacer las cosas de una manera reproducible” (Castells, 2006:56).

La importancia radica en el uso que se le está dando a este conocimiento, el cual se considera cíclico ya que siempre se está auto reproduciendo y generando con ello mayor conocimiento; al mismo tiempo que permite que el avance tecnológico sea cada vez más rápido e incluso vertiginoso.

Pero ¿qué pasa con este avance tecnológico en la sociedad? ¿Cuáles son algunos de sus efectos más notorios? Para Gergen (2006), son esos avances tecnológicos los que han dado la pauta al cambio hacia diferentes épocas, es decir, son los que constituyen un factor fundamental para la construcción ética y estética de la sociedad y la civilización.

Por ejemplo, del romanticismo al modernismo y después al posmodernismo, pero es en el primero donde al individuo se le atribuyen ciertos rasgos y características como tener una esencia, alma, sentimientos y/o moral. Ya que, en la época moderna, se le atribuye a las personas la capacidad de raciocinio y el individuo es considerado como una máquina, mientras que en la posmodernidad existe este contraste entre el romanticismo y el modernismo, mostrando que el individuo está expuesto a una gran cantidad de información y es esto lo que va permeando al individuo, ya sea cambiando o influyendo en su forma de ser, de actuar y/o de pensar.

Se observa que se está perdiendo el “yo” de un individuo en una multiplicidad, como una fragmentación de ese “yo” debida a la forma de apropiación y utilización de la tecnología. De esta forma, podemos observar que el individuo cada vez más pierde las relaciones cara a cara, los niños ya no juegan con otros niños, se les compra tabletas electrónicas, se les sienta enfrente de los televisores. Es decir que se les está educando

en un contexto tecnológico más que humano y por ello están expuestos a una diversidad de información que los va forjando como individuos donde caricaturas violentas, juegos electrónicos violentos, van mostrándoles valores que ellos adoptan de ese medio ambiente que se les proporciona.

Pero en este sentido, no se puede ir en contra ya que vivimos en un mundo donde dependemos de la tecnología, incluso para las necesidades más básicas; la usamos para comer, comunicarnos, transportarnos, etc., y no podemos concebir nuestras vidas sin los avances tecnológicos. Por ejemplo, en el rubro de la salud, la tecnología ha sido de gran importancia para el ser humano, ya que la esperanza de vida del mismo depende de ella y eso la hace mayor a diferencia de hace algunos años<sup>1</sup>, en virtud de que se han hecho descubrimientos para mejorar la calidad de vida cuando se padece alguna enfermedad o, incluso, se han erradicado enfermedades y descubierto vacunas o medicamentos para otras.

Así también, estas tecnologías nos ayudan a comunicarnos a lo largo del planeta en cuestión de segundos o transportarnos hacia diferentes países, los cuales hace años se hacían en días o incluso meses. Se puede decir que la tecnología nos está controlando. Lo vemos en la aparición de los celulares y la adicción que están causando entre las personas, tal como lo respalda el estudio realizado por la Universidad Católica Daegu, en South Korea, donde se encontró que los adolescentes que usaban sus celulares continuamente mostraban comportamientos similares a los de personas

---

<sup>1</sup> En este momento la esperanza de vida en México es de 74.7 años en promedio. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

adictas, como depresión, aislamiento, agitación y dificultad para concentrarse y mantener la atención e incluso presentaron comportamientos agresivos (La opinión 2015).

¿Qué pasa cuando vamos en la calle y vemos automovilistas hablando por teléfono mientras conducen o texteados? La realidad es que los accidentes van en aumento diariamente y esto lo podemos atribuir a un uso inadecuado de la tecnología, o bien, pensemos en el caso de todas aquellas personas que prefieren hablar por celular y se olvida de las personas que tienen alrededor.

De ahí que, esta investigación determine que la tecnología constituye un mecanismo de apropiación del mundo, pero al hacerlo también crea y recrea una ética particular que el mismo ser humano no alcanza a analizar, máxime cuando los cambios tecnológicos son más rápidos que su propia capacidad para asimilarlos. Y es que, en su diario acontecer, el hombre usa la tecnología como parte intrínseca de su modo de vida. Ahora bien, en el ámbito de las organizaciones, la tecnología es imprescindible porque se puede observar que la organización como tal en su modelo burocrático, constituye la tecnología blanda que el hombre crea para la reproducción material del sistema.

Así, este saber acumulado, va en aumento conforme la experiencia y conocimiento que se van transmitiendo por medio de los tejidos de información y comunicación. El hombre va adaptando todo lo que percibe y a su vez lo transforma hacia un nuevo saber y este saber -con las nuevas tecnologías existentes- se va acumulando y transmitiendo a gran escala.

La información que hoy en día se manipula en el trabajo y en la vida diaria es impresionante, de esta manera el saber o el valor del conocimiento es lo que está

cambiando. El darle mayor importancia, ya no a los productos por su tamaño o cantidad sino por el conocimiento empleado para su elaboración, es lo que hace que a esta nueva época se le llame la *sociedad del conocimiento*.

Sin embargo, esta sociedad es subjetiva dado que la mente crea el valor de cada persona, lo contrario a la sociedad industrial, donde imperaba el valor según la materia prima o los procesos y la maquinaria que se invertía. Pero ¿qué pasa en esta sociedad del conocimiento donde existen diversas fluctuaciones? Vemos que, según pasen de moda o existan nuevas tecnologías donde se fusionan los medios de producción, la mano de obra sirve para la creación de valor en una organización. Según Taichi (1995,) los tres campos en los cuales la tecnología tendrá un mayor avance serán: la electrónica, la sintética y la biotecnología. No obstante, con el tiempo pueden surgir otras que en estos momentos desconocemos; hablando sobre el impacto social de estos avances principalmente en la electrónica.

Por ejemplo, en los bancos, desde la introducción de los ordenadores en sus operaciones, el personal empleado para el área de servicios se ha visto reducido al mismo tiempo que ha aumentado la contratación de técnicos operadores de ordenadores. Y para el usuario o depositante, sólo es un cambio en la manera de hacer o realizar un depósito, cuando para la banca es un cambio enorme.

Para este autor los avances en telemática, comunicación e informática sólo representan cambios en los procesos de las organizaciones, ya que esto ha producido diferentes impactos en tres aspectos: el ahorro de energía, conservación de recursos y reducción en los costos de diversificación. Nos dice que la informática genera ahorros



energéticos, lo que a su vez repercutió no solo en los bancos sino en la forma en que diversas organizaciones prestan sus servicios o realizan sus procesos.

De esta manera, diversidad de organizaciones logran reemplazar a un número considerable de sus empleados con el simple uso de un hardware electrónico, pero, al mismo tiempo, contratan a otro tipo de personal que haga frente al manejo de estas tecnologías. De ahí que el autor determine que, el impacto de la tecnología hacia los niveles de empleo es sumamente complejo.

Al respecto, Collins (2015) menciona que la tecnología está desplazando la mano de obra que a la larga generará un gran problema porque, si bien es cierto, las máquinas como computadoras y sistemas automatizados están reemplazando al ser humano. Existen excepciones como pueden ser los operantes telefonistas, quienes encuentran otras fuentes de trabajo producidas por los mismos desarrollos tecnológicos. Pero nadie ha podido dar una teoría válida en la que se exponga si es equivalente el número de personas que perdió su empleo, respecto al número de personas que ha empleado la tecnología.

Para este autor, el desplazamiento tecnológico está afectando principalmente a la clase media baja, y los empleos nuevos que se están generando a partir del desarrollo de nueva tecnología de información no están bien pagados. Además, si vemos hacia un futuro no muy lejano, nos encontraremos con el desarrollo de la inteligencia artificial que, comenta el autor, permitirá a las computadoras y máquinas realizar procesos cognitivos muy elevados. Así entonces, este desplazamiento de la clase media se podría considerar

casi completo y los niveles directivos se verán más presionados en la medida que aumente el desarrollo de esta inteligencia artificial.

Sin embargo, es importante considerar que se está minimizando el impacto del individuo o trabajador, al decir por ejemplo que –en el ejemplo del depositante- el cambio que éste sufre, es menor porque sólo afecta su manera de realizar un depósito, ya que, si consideramos que estos cambios y avances en la telemática, la comunicación e informática, el día de hoy han influenciado la forma de percibir y comportarse del individuo. Además de la saturación social que esto provoca, como ya se había mencionado, y con ello, la afectación hacia el individuo como lo señala Gergen(2006).

Las TIC tendrán un impacto sobre el individuo, no sólo en la sociedad sino también en la forma de comportarse dentro de las organizaciones. Si bien los individuos forman los colectivos que construyen las organizaciones, son éstas, con sus principios básicos, las que al final determinan prácticamente la forma de funcionar del mundo.

Las organizaciones constituyen en la era moderna el artefacto tecnológico más acabado, con el cual el hombre ha podido crear y recrear la historia, la sociedad y hasta la realidad en sí misma. Según Hall (1983:33), la organización es "una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de pertenencia coordinados. Esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos". En general, Hall hace una de las mejores definiciones al apuntar que, el sistema de comunicación al que se

refiere puede hoy en día verse profundamente modificado por las TIC, lo que hace que la generalidad de la definición se potencie conforme avanza el desarrollo tecnológico.

Sólo por poner un ejemplo, la forma en cómo operan hoy en día organizaciones virtuales como Facebook o Google, muestra la importancia de este pequeño cambio por cómo observa un individuo el sistema de comunicación dentro de una organización. Por su parte Ramírez, et al. (en de la Rosa 2013: 25) menciona que “las organizaciones también pueden ser pensadas como espacios difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, que se relacionan o no con objetivos diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada concreta”.

Jorge Etkin complementa una visión junto con las anteriores, ya que maneja conceptos diferentes e importantes que ayudan a comprender más a las organizaciones en virtud de que “toda organización (fábrica, banco, granja familiar, proyecto social) tiene rasgos de complejidad; no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable. Está formada por múltiples actores y grupos con diversidad de fines. En su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos no sólo hacia los objetivos. No es una máquina programada, sino un sistema que se construye a medida que crece y se enfrenta a situaciones que no son previstas”. (Etkin 2009:46 en Pacheco 2014: 4)

En los dos casos anteriores, habría que repensar la complejidad en función del apoyo de la tecnología, ya que hoy en día ésta permite mejorar exponencialmente las funciones de diversa índole, con poco esfuerzo. Principalmente, porque el sistema en

general a través de las redes sociales permite por ejemplo que los actores que participarán en las organizaciones comprendan mejor su función mediante prácticas cotidianas de la tecnología -uso de smartphones, tablets, televisores led, etcétera-, mismas que capacitan en el diario acontecer desde niños hasta a los que manejarán esa tecnología próximamente en sus trabajos.

Para Pacheco (2014:6,7), “las relaciones palpables (normadas), las de autoridad, las jurídico-laborales, etc., producen el mundo que se ve y se toca; el de “las cosas”, es decir, lo material y cuantitativo; y las relaciones profundas (subjetivadas): las que tienen que ver con las lógicas, los intereses, los significados, los valores y los sentimientos de los actores organizacionales, las cuales producen el infra mundo organizacional de lo que no se ve ni se toca, es decir, el de las interpretaciones y significados que los actores organizacionales les atribuyen a las cosas en busca de sentido”, según menciona el autor.

El subsumir el orden organizacional mediante la tecnología en el hogar, desde que los niños y niñas son pequeños, permite homogenizar lo que Pacheco refiere como significados y valores, que de otra manera tenían que darse no siempre con éxito dentro de la organización. Y es por éstas definiciones que se considera que las organizaciones siempre serán creadas para cumplir metas u objetivos porque tienen una razón de ser y de existir, pero la velocidad de la tecnología, sin duda, lo hace cada día más simple. Para poder cumplir con estos propósitos, como ya vimos, será necesario comprender a las organizaciones no como unas simples máquinas en donde todos los engranajes tienen que funcionar correctamente, sino como sistemas donde la tecnología permite facilitar las tareas y el cumplimiento de los objetivos.

Si bien, en toda organización diversos factores convergen dentro de ellas como la tecnología, el individuo, la cultura, lo social, lo simbólico, lo político, entre otros, se puede decir por lo tanto que las organizaciones como los individuos tienen rasgos de complejidad. Por tal punto, el contexto donde estén inmersos afectará, ya sea positiva o negativamente su comportamiento.

## **2. Las Tecnologías de La Información y la Comunicación (TIC)**

Las TIC, según Guzmán (2005 s/p), son “el conjunto de sistemas y productos que captan la información del entorno, la almacenan, la procesan, la transmiten (comunican) y la hacen inteligible a las personas. Esta tecnología se materializa físicamente por medio de dispositivos informáticos y de interconexión, que funcionan internamente por medio de programas que emplean diversas interfaces e instrumentos de diálogo e interacción que las personas utilizan para llevar a cabo procesos de tratamiento de información y de comunicación de la misma”.

Otra definición que podemos encontrar es en Baelo et. al, para quien las TIC, “son una realización social que facilitan los procesos de información y comunicación, gracias a los diversos desarrollos tecnológicos, en aras de una construcción y extensión del conocimiento que derive en la satisfacción de las necesidades de los integrantes de una determinada organización social” ( Baelo et. al, 2009:2). Así, las TIC representan más que una simple forma de contener información; representan una forma de vida, de actuar, de pensar y de sentir.

En un ámbito más visible, para muchas de ellas un aspecto más sencillo -si se puede llamar así- lo constituyen las TIC, al ser de gran ayuda, por ejemplo, para bajar costos, estar comunicados con sus clientes enviar o recibir correos, facilitar sus procesos y en muchas ocasiones poder reducir su capital humano, ya que muchas de las actividades o tareas, antes las hacían varias personas. Con el uso de estas TIC ahora una sola persona las puede realizar.

Según Castell (2006:334) “la difusión de la tecnología de la información en fábricas, oficinas y servicios ha vuelto a encender un temor centenario de los trabajadores de verse desplazados por las máquinas, volviéndose irrelevantes para la lógica de la producción que sigue dominando nuestra organización social”.

Incluso estas TIC ayudan a las organizaciones a tener mayor control sobre los empleados como lo plantea Cardona (2003) cuando refiere que “la posibilidad de monitorizar los ordenadores, los controles sobre la navegación en internet y el correo electrónico permiten realizar controles más incisivos, con menor esfuerzo por parte del empresario. Dichos controles, aun siendo realizados dentro del más riguroso respeto al Derecho, pueden llegar a poner en riesgo el secreto a las comunicaciones y el derecho a la intimidad de los trabajadores” (Cardona 2003:165).

## ***Origen de las tecnologías de información y comunicación***

Pero ¿de dónde viene el origen de avance tecnológico en las denominadas TIC?

Para Alamo (s/f) gran parte de los paradigmas que fueron comunes a toda investigación teórica para la obtención de conocimiento, fueron principalmente realizados por universidades que aprovecharon el avance de tecnologías aplicadas, esto a mitad del siglo XX. El gobierno no tenía mucha intervención en estos temas y las demás investigaciones eran por parte de la iniciativa privada. Un suceso importante es que durante los años 1942 y 1953 se llevan a cabo las “Macy’s Conferences” donde concurren: Claude Shannon, autor de la Teoría matemática de la información (1949); Gregory Bateson, J. Von Neuman, que desarrollara la actual arquitectura de las computadoras y N. Wiener, precursor de la cibernética.

Durante la Segunda Guerra Mundial, un importante acontecimiento propició la necesidad de Estados Unidos para realizar una estrategia de continuar con su “Proyecto Manhattan” conocido oficialmente como el Manhattan Engineer District. “programa científico creado por el gobierno de los Estados Unidos en colaboración con su Estado Mayor, destinado a desarrollar la energía nuclear y, por supuesto, su aplicación dentro de la carrera armamentística. Se trataba principalmente de desarrollar los procesos industriales y científicos que permitiesen una producción masiva de bombas nucleares” (López et al. 1999:19). Según estos autores, el Proyecto Manhattan fija un antecedente histórico en los sistemas de producción en masa al reunir a científicos e ingenieros, los cuales tenían formas de trabajo diferente. Los primeros, conservaban una práctica de libertad en su forma de trabajo, así como el compartir el conocimiento entre sus colegas;

muy al contrario, los ingenieros que eran más disciplinados en sus labores y estaban acostumbrados a una mayor burocracia. Además, tenían que trabajar junto con los militares que eran los encargados del proyecto, quienes exigían absoluto hermetismo sobre sus avances. Por otro lado, según Hurtado (en Álamos/f), para muchos historiadores el proyecto Manhattan marcó un importante hecho histórico para el desarrollo científico y tecnológico por la gran cantidad de científicos, ingenieros y técnicos, así como por los recursos materiales destinados al proyecto. Por lo que la Segunda Guerra Mundial es de gran importancia para el desarrollo científico tecnológico de nuestros tiempos; en este conflicto el desarrollo tecnológico de la información y la comunicación fue fundamental para ganar la guerra por parte de los aliados.

Uno de los más importantes desarrolladores en este ámbito es J. Von Neuman, quien era uno de los principales colaboradores del gobierno de Estados Unidos para la elaboración de la Bomba atómica. Según Álamo (s/f), sus aportes fueron más allá de la física nuclear porque también tuvo la capacidad de gestión interdisciplinar y llegó a reunir a investigadores de diferentes áreas. Asimismo, brindó los soportes de cálculo que necesitaba el desarrollo del programa nuclear, el cual requirió precisas innovaciones en el procesamiento de la información.

Por lo anterior, se empieza a reconocer ya en su pensamiento, cuestiones como la posibilidad de reproducción de la “máquina autómatas”, como sistema de información autorreferente y clonable (Álamo, s/f).

De acuerdo al autor, durante y después de la Segunda Guerra Mundial, así como en la Guerra Fría hubo gran interés del Gobierno de Estados Unidos en invertir en los



proyectos científicos tecnológicos. Se puede decir que, a partir de entonces, el Gobierno de los Estados Unidos se interesa más en los proyectos científicos tecnológicos y por ello tiene grandes bases para lo que más adelante daría origen a lo que hoy es internet.

Para Castell, la creación y desarrollo de internet se derivaron de la cooperación entre científicos, empresarios, militares. Como ejemplo. para Castell (2000), el internet tiene sus antecedentes a finales de los años 50s, gracias a la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada (ARPA: Advanced Research Projects Agency) del Departamento de Defensa de Estados Unidos. Y, a partir del 1 de septiembre de 1969, ARPANET, la primera red de ordenadores, dio inicio a las comunicaciones con los primeros cuatro nodos que estuvieron establecidos en las siguientes universidades: Universidad de California en Los Ángeles, el Stanford Research Institute, la Universidad de California en Santa Bárbara y la Universidad de Utah.

Esta red era sólo para cooperar entre las universidades con el Departamento de Defensa de Estados Unidos, pero los investigadores de las universidades empezaron a usarla con fines propios, por lo que llegó el momento en que fue difícil separar lo militar de lo científico; derivándose a abrir la red a todos los científicos de diversas disciplinas.

Para finales de los años 1990 la comunicación de internet, junto con los nuevos desarrollos de informática y telecomunicaciones, produjo otro cambio tecnológico: la telefonía móvil. Mismo que vino a ser encabezada por principales empresas como Nokia, Ericsson y Motorola; diferentes nacionalidades operándola, finlandesa, sueca y estadounidense. Con el aumento de la capacidad de transmisión y la tecnología de comunicación de banda ancha, se propició el poder utilizar Internet para transmitir voz y

datos mediante la tecnología de conmutación de paquetes, revolucionando así las telecomunicaciones y la industria de las mismas (Castell 2000).

Pero ¿qué pasó en el mundo con esta nueva forma de comunicar e informar? Para Velázquez (2009:32) el Internet o red de redes, es un “sistema que aglutina las redes de datos de todo el mundo; al unir miles de ellas se convierte en el mayor conjunto existente de información, personas, ordenadores y software funcionando de forma colectiva”. Para los usuarios de esta red, que diariamente va en crecimiento, ha estado generando diversos cambios en los sistemas productivos a nivel mundial y a nivel comercial, lo cual ha hecho que los países sean cada vez más interdependientes donde sus fronteras ya no son reales.

Para Velázquez, la sociedad se está apropiando de lo que, en un principio, era utilizado como una herramienta de comunicación científica. Por ejemplo, las organizaciones para realizar negocios electrónicos (e-Business) -y más adelante, comercio electrónico-, utilizan el internet realizar sus operaciones y estar comunicados con sus clientes proveedores y empleados. Pero no sólo el internet ha sido usado en el ámbito privado sino también en el gubernamental.

### ***Referentes tecnológicos globales y locales, y su impacto en las formas organizacionales.***

Los factores que han desencadenado la existencia de las TIC en México han sido de diversidad, tanto interna como externa. Y es que para Neffa (2010), la historia de los países capitalistas en el ámbito académico se ha visto por fases o periodos desde el siglo XIX y hasta parte del siglo XXI.

El autor nos describe que la primera de estas fases fue a principios del siglo XIX, donde la producción fue de tipo artesanal, realizada por los obreros de oficio. Dicha fase, Marx la denominó: la etapa “manufacturera”, en la cual los obreros de oficio no estaban bajo el control de ninguna máquina ya que eran los trabajadores los que controlaban su proceso de producción.

Por lo que respecta a la segunda, Marx la llamó fase de la “gran industria”, esto derivado de la implementación del maquinismo y en la cual, siguiendo a los autores, el obrero es parcializado y ya empieza a ser controlado o sometido por el ritmo de las máquinas. Pero, aun así, el obrero de oficio de algún modo mantenía su proceso de producción.

A finales del siglo XIX es donde empieza la tercera etapa y fue cuando se desarrollaron nuevas formas de organizar el trabajo y la producción. Esto, derivado de la organización científica y utilizando las técnicas y métodos de Taylor, así como posteriormente lo hiciera Henry Fayol.

En esta etapa se comienza a observar la división del trabajo, la especialización de los trabajadores, la estandarización de los productos. En esta etapa, la producción en serie y en masa, según el autor, se empieza a vislumbrar una subordinación de los trabajadores por lo que la llamó “producción masiva”. Dentro de ésta, se empieza a pagar a destajo y comienzan a crear las grandes empresas sus costos que son menores al producir a gran escala. Así también, el incremento de salarios en este periodo duró desde la segunda posguerra hasta finales de los años 1970, cuando surge la segunda crisis a nivel internacional del siglo XX.

Así surge la cuarta etapa durante 1980, llamada “modelo japonés” o “toyotismo”, donde los países a nivel mundial, para salir de la crisis, empiezan a llevar a cabo una reestructuración de sus sistemas de producción. Hay que recordar que en este modelo “toyotista”, a diferencia del Fordismo y Taylorismo, ya no es la producción en masa sino producir sólo lo que se necesita y diversificar los productos, además que trae consigo toda una filosofía de la cultura japonesa. Este modelo surge después de la segunda guerra mundial, después de la cual Japón debe de reponerse de su derrota. Por otro lado, siguiendo a Neffa (2010), se hacen investigaciones creyendo que este modelo revolucionaría al mundo. Pero en la década de 1990, Japón cae en una crisis la cual pone a prueba su nuevo modelo por lo que, para tratar de salir de la crisis, hace alianzas estratégicas con las cuales sus empresas ya no están solo en Japón sino -al llevar este nuevo modelo de producción a sus nuevos aliados y organizaciones comerciales- trató de generalizar este método sin que muchos países tuvieran las condiciones necesarias para ello.

En el ámbito local, según de la Garza (2005a; 2005b en Neffa 2010:42,43), “en América Latina se establecieron preferentemente configuraciones productivas similares al toyotismo precario (tecnologías intermedias, mano de obra no calificada, nuevas formas de organización del trabajo, bajos salarios, poca seguridad en el empleo, alto desgaste de la mano de obra, culturas laborales instrumentalistas y gerenciales despóticas)”.

En cuanto a México, según de la Garza (2010) durante los años 1940 y 1982 se instauró el modelo de sustitución de importaciones, nombrado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el cual cae en crisis a principios de

1980. Este modelo “concibió al Estado como eje articulador de la acumulación de capital y el orden social, es decir, fue un Estado interventor en la economía y, a la vez, benefactor, un Estado social con las limitaciones del subdesarrollo”. (de la Garza 2010:56) Ante esto, el autor asienta que el “eje de acumulación de capital se trató de articular con el de legitimidad del orden vigente, mediante el pacto corporativo entre el Estado y las organizaciones sindicales, campesinas y empresariales, principalmente”. (De la Garza 2010:57)

Según de la Garza este pacto, después de la revolución mexicana, reconocería que el Estado sería quien dirigiría al mercado, como organizaciones campesinas, empresariales y sindicatos, lo cual traería beneficio para todos los actores beneficiando al mercado interno mediante impuestos y medidas arancelarias.

Sin embargo, este modelo de sustitución de importaciones logró industrializar parte de México, que tuvo una reestructuración en los años 1950 y 1970. Grandes acontecimientos sucedieron según menciona el autor, como los cambios a nivel telefonía, la automatización en la industria petrolera y petroquímica. En cuanto a la industria automotriz y la metalmecánica, fue el taylorismo y fordismo, además de grandes avances en la comunicación con la introducción del ferrocarril y la sustitución de la máquina de vapor por el diésel. Así también, en el rubro de la electricidad se realizó la edificación de grandes plantas hidroeléctricas, entre una lista enorme de éstas. (de la Garza, 2010)

A partir de 1982, estalla la crisis a nivel internacional por la caída de los precios del petróleo, aunado al endeudamiento que empezó a tener México a partir de 1960 por la configuración económica, basada en los gastos del Estado México, y la cual favorecía

ampliamente a los trabajadores sin que hubiera una mayor productividad hacia las empresas y disminuía las ganancias de las mismas. Nacía una nueva configuración económica neoliberal como medida emergente ante esta situación. (de la Garza 2010)

Según de la Garza (2010:60) “La reestructuración productiva en México se inició a principios de los ochenta -como cambio tecnológico duro- en las nuevas empresas automotrices del norte (Ford de Hermosillo, Ford de Chihuahua, GM y Chrysler de Ramos Arizpe, seguidas de la Nissan de Aguascalientes y Toluca), plantas modernas para su época con tecnología de punta, nuevas formas de organización del trabajo y nuevas relaciones de trabajo y calificaciones de la mano de obra”.

Estas plantas no eran dirigidas hacia el mercado interno sino, principalmente, a E.U con los mejores estándares de calidad y productividad, llevando los salarios de los obreros hacia la baja con una tecnología a nivel intermedio, mecanizada con una nueva forma de organización del trabajo; mano de obra barata y no calificada, así como trabajo estandarizado. (de la Garza 2010)

Para de la Garza en 1990 se empiezan a ver los beneficios que arroja la formación de los “clusters”. Algunos autores utilizan el término para caracterizar cualquier aglomeración espacial de una determinada actividad económica, una simple zona franca de exportación que alberga un número significativo de empresas sería un Cluster.

Sin embargo, lo que destacan los estudios de los Clusters es su potencial para aumentar la eficiencia por medio de diferentes formas de articulación organizacional (Altenburg, 2001 en Vera 2007). De esta forma según Gereffi et al., (2002 en de la Garza 2010:61) con la creación de los cluster “se da inicio a la encadenamientos productivos y

paquetes completos, que a finales de esos años se convirtió en la conciencia empresarial de la conveniencia de la subcontratación, sea en forma clásica, como agencia de contratación de personal o como cooperativas de trabajo”.

Según de la Garza los problemas de la maquila, a finales del siglo XX, llevó a los gobiernos a considerar que el “modelo manufacturero exportador” ya no funcionaba, por lo que había que migrar hacia un nuevo “modelo basado en los servicios”, esto es la generación de software los call centers y las telecomunicaciones, entre otros; lo que provocaría “la concepción acerca de la sociedad y la economía de la información y del conocimiento” (de la Garza, 2006 en de la Garza 2010:62).

Para Cervantes, el paso hacia el neoliberalismo se acelera gracias al avance tecnológico, así como los cambios en la sociedad que “bajo la máscara de la globalización, han puesto a discusión el papel del Estado, el gobierno y la administración pública” (Cervantes 2003 en Velázquez 2009:59).

Estos cambios estructurales provocados por el neoliberalismo han “obligado” a que los gobiernos se vean presionados por las organizaciones multilaterales a emprender programas y acciones de reestructuración. Según dice el autor, de ésta forma se redujeron el número de organizaciones públicas, así como el número de empleados; todo a favor de la operación del mercado, lo que ha producido una reforma del Estado.

México ha tenido gran interés en realizar reformas administrativas, pero muchas de éstas han sido propuestas o impulsadas desde el exterior como parte de las políticas de liberación económica, privilegiando al sector privado (Velázquez, 2009).

Como antecedente a todo esto, en 1980 se dio un movimiento global identificado con el paradigma de “racionalismo económico y la gerencia de la empresa privada”. Sobre esto se fundamentó lo que ahora se conoce como “Nueva Gerencia Publica” y la “Reinvención del Gobierno” (Velázquez, 2009). Esta reinvención, según ENCIG (2011:1), está orientada “a una mayor eficiencia y eficacia del aparato administrativo del gobierno, incorporando al sector público los procedimientos, técnicas y métodos que se utilizan en las empresas, bajo un marco de responsabilidad basado en la exigencia de resultados y en el nivel de calidad de atención al cliente o ciudadano”.

De esta forma, México se integra a la OCDE implementando diversas reformas a la administración pública que, básicamente, por un lado, pretende controlar el gasto gubernamental -lo que ha hecho una reducción del sector público, así como la de privatizar organizaciones públicas- y por otro lado, busca el mejorar los servicios públicos, “un mejor gobierno” regulando la calidad y accesos a la información pública así como transparencia gubernamental (Asian Development Bank 2000 en Velázquez 2009).

De esta manera y con el paso del tiempo, el gobierno mexicano fue incorporando paulatinamente las tecnologías de información para apoyar los procesos de gestión y ejercicio presupuestal, así su evolución provocó que la informática se fuera incorporando a sus procesos para la prestación de servicios públicos. De esta forma, es como las TIC se vuelven de suma importancia para las organizaciones públicas ya que, por medio de ellas, se está logrando satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos (Velázquez 2009).



## ***Los sistemas de información y comunicación en el ámbito gubernamental***

Derivado de que las organizaciones públicas día con día están implementando el internet para realizar sus operaciones, es necesario saber cómo se llevan a cabo estos procesos. Por lo que, Velázquez (2009), retomando a Mora et. al., define en primer lugar lo que es un sistema de información, considerándolo como “el conjunto de elementos y procedimientos íntimamente relacionados que tienen como propósito manejar datos y elaborar reportes que permitan tomar decisiones adecuadas para el logro de objetivos” (Mora en Velázquez (2009:43).

Por otro lado, Rodríguez señala al sistema de información como “un conjunto de procedimientos, manuales y automatizados, y de funciones dirigidas a la recogida, elaboración, evaluación, almacenamiento, recuperación, condensación y distribución de informaciones dentro de una organización, orientado a promover el flujo de las mismas desde el punto en el que se generan hasta el destinatario final de las mismas” (Rodríguez et al, 2003:29).

Es a partir de estas definiciones que podemos considerar al sistema de información como el conjunto de procesos que generan información, mediante el cual una organización podrá llevar a cabo procedimientos automatizados y entrelazados con la finalidad de optimizar sus recursos, así como el cumplimiento de metas.

Para Velázquez la forma en que se han desarrollado los sistemas de información, en especial en la administración pública, tiene un patrón común a todas. En este caso, la informática es considerada, según la Real Academia Española (RAE), como “el conjunto

de conocimientos científicos y técnicas que hacen posible el tratamiento automático y racional de la información por medio de computadoras”. Se usa dentro de las organizaciones gubernamentales, con el propósito de automatizar y hacer más eficientes sus procesos internos. Ejemplo de ello es la elaboración de nómina y servicios propios de la administración, específicamente aquellas que requieran gran cantidad de actividades manuales; permitiendo así que los procesos internos sean los primeros que se automaticen.

Los procesos que más se automatizan son los internos administrativos y los de recaudación para que los ciudadanos paguen sus obligaciones porque esto es fundamental para continuar la operación del gobierno. Una vez que ya están automatizados los anteriores procesos, tanto internos como de recaudación, prosigue entonces automatizar la prestación de los servicios. Estos tres sistemas son operados como sistemas independientes por especialistas.

En seguimiento a lo estipulado por el autor, este uso de la informática para agilizar las operaciones del gobierno ha sido muy efectivo. No obstante, llega un punto en donde el sólo automatizar no produce grandes beneficios y es entonces cuando empieza una cuarta fase, que es la evolución del uso de la informática en los sistemas de información, o bien, sea la integración de servicios lo cual se logra mediante los sistemas de Planeación de Recursos Gubernamentales.

Para Volkow (en Velázquez: 2009: 45), “la Planeación de Recursos Gubernamentales o GRP (por sus siglas en inglés Government Resource Planning cuya traducción literal sería Sistema de Administración de los Recursos de la organización) es

una tecnología que busca integrar todos los flujos de información de una organización en una base de datos única”.

La implementación de este sistema es una práctica común en los gobiernos de todo el mundo, a razón de que es el que mejor se adapta a sus procesos operativos y entiende las mejores prácticas de gestión. “Actualmente las mejores prácticas de gestión comprenden la integración de procesos de información, una plataforma que sea modular y flexible para que se adapte a las necesidades específicas de las instituciones públicas” (Velázquez 2009:45).

Entre los beneficios de la implementación de un GRP se pueden considerar: ayudar a que las organizaciones se organicen como una sola entidad, permitir operar en una plataforma tecnológica uniforme, optimizar procesos orientados al ciudadano y hacer eficiente la operación de la organización incorporando prácticas de negocios que han sido probadas en otros países en las organizaciones gubernamentales (Velázquez: 2009).

Por esta razón, para Velázquez es conveniente tomar en cuenta los siguientes factores importantes para una adecuada implantación de un GRP: a) formular una estrategia de implementación y adaptación, b) analizar u observar los alcances del proyecto de implementación, c) considerar los costos de la implementación y d) considerar la tercerización u outsourcing del GRP.

Cuando se decide la implementación del GRP dentro de una dependencia del sector público, se debe de desarrollar una buena estrategia de ejecución para adaptar el sistema que sea el adecuado a los objetivos, por lo que se recomienda tener en cuenta los siguientes puntos (Flores en Velázquez: 2009):

1. Definir el área o áreas en las que planea implementar el GPR, así como saber muy bien quiénes son los usuarios.
2. Asegurar que las áreas elegidas estén acorde a los planes de e- gobierno de la organización.
3. Definir las metas y objetivos a los que se quiere llegar, así como determinar los métodos de control.
4. Identificar las políticas que son necesarias y cuáles hay que cambiar para dar apoyo a la implementación de herramientas.
5. Analizar qué tan preparada está la organización para llevar a cabo la implementación de la tecnología.
6. Desarrollar un modelo administrativo para las iniciativas de digitalización en un futuro plazo.
7. Realizar un estudio de cómo funcionará la organización con la implementación del GRP para poder diseñar la operación.
8. Considerar de gran importancia que el proyecto parta de la relación que existe entre la necesidad de cambiar los procesos y la disposición de los empleados.

Por otro lado, el autor considera de suma importancia para el éxito de la implementación del GRP, el grado de disponibilidad de la organización, por lo que requerirá tomar en cuenta tres factores fundamentales:

1. Los procesos internos. Revisar y rediseñar los procesos internos, si se desea lograr el éxito de la adopción de una nueva forma de trabajo.
2. El factor humano. Es necesario llevar una capacitación y adiestramiento previo hacia los empleados o usuarios que administrarán el sistema. Así como

enseñarles los beneficios del uso de este GRP, tanto para la organización como para ellos.

3. La plataforma tecnológica disponible. Es necesario saber con qué infraestructura se cuenta, así como los cambios o mejoras que se requieren antes de la implementación del sistema, así como las estrategias para llevar a cabo estas probables modificaciones.

Para Martínez et al. (2004 en Velázquez: 2009), conocer los alcances del proyecto de implementación de GRP deberá ser necesario, así como considerar varios factores, tales como:

- a) La cobertura de los procesos que se desean incorporar a la operación del GRP. Es característico que las organizaciones comiencen con la implantación de un GRP para cubrir los procesos adjetivos (backoffice). Generalmente se requiere planear y administrar los recursos propios: contabilidad; control presupuestal; recursos humanos, financieros y materiales. Si a este objetivo se le agregan procesos más complejos, tales como la administración de activos fijos, el control de inventarios, el mantenimiento de equipo, la facturación y cobranza, recursos humanos o nomina, se tiene como resultado un proyecto de mayor alcance, el cual requiere de más tiempo y recursos para llevarlo a cabo con éxito. (Martínez et al. 2004 en Velázquez: 2009).
- b) Homogeneidad de la operación. Sobre todo, cuando las organizaciones públicas deben estar interconectadas y operan de manera diferente el software que debe de satisfacer las necesidades de cada una, y es entonces cuando el proyecto se hace más complejo.

- c) Dispersión geográfica. Para aquellas dependencias gubernamentales que tiene operaciones en diferentes partes de la república y se pueden obtener grandes beneficios económicos al implementar el GRP.
- d) “Magnitud del cambio operacional. Un aspecto que considerar, es la magnitud del cambio operativo, es decir, la brecha que existe entre la operación actual y la operación con esta herramienta. Para estimar esta abertura es necesario tomar en cuenta el grado de adopción tecnológica que tiene cada dependencia y la facilidad con que ésta adopta cambios operativos. Asimismo, el grado de conocimiento tecnológico de los empleados que llevan a cabo los procesos que se van a incorporar dentro del alcance del GRP. En ocasiones, es posible encontrar que los empleados, futuros usuarios, tienen poca experiencia en el uso de las computadoras y sistemas de información; lo anterior precisa un esfuerzo considerable de capacitación y sensibilización al momento de implementar el sistema” (Martínez et. al. 2004 en Velázquez: 2009:48).
- e) Disposición del cambio operativo. Esto es el grado que tiene la organización para adoptar los cambios en los procesos operativos que el GRP traerá consigo. Según Velázquez estos procesos operativos que traen consigo los GRP se conocen también como “mejores prácticas” ya que han sido el resultado de grandes investigaciones de los que fabrican el software. Los cuales están en evaluación constante para ver sus resultados e irlos mejorando con actualizaciones. De esta forma las organizaciones al adquirir un GRP deberán seleccionar el que mejor se adapte a sus necesidades.

En cuanto a los costos de la implementación, se deben considerar otros factores, además de la compra del hardware y el software. Por lo que se considera realizar un análisis sobre los posibles egresos que se efectuarán durante la implementación y después del proceso.

Velazquez menciona los siguientes como costos: los de infraestructura, los de servicios -así como el software-, los de elementos internos y sobre todo, se refiere a los costos del tiempo que el propio personal de la organización debe dedicar al proyecto. Así también, los costos del mantenimiento después de la implementación y las modificaciones hacia la propia infraestructura de la organización (Velázquez 2009).

Es necesario recalcar que estos factores son puntos de vista del autor. Sin embargo, considero importante mencionar que cada organización es diferente, así como sus necesidades de infraestructura y el tamaño, y muy en especial, sus empleados. Por lo que es necesario ver la integración en conjunto, tanto de parte del diseñador del software o tecnología de información y comunicación que se implementara, así como todos los involucrados y el contexto en el que se encuentra la organización.

Para Velázquez (2009) en algunas ocasiones es necesario analizar contratar los servicios de un tercero para administrar la operación del GRP. En muchos casos la organización prefiere contratar estos servicios porque para ellos representa la especialización en las funciones, menores costos y mayores beneficios porque ahorran tiempo y brindan un mejor servicio hacia los ciudadanos. Pero, la organización deberá analizar si en verdad le conviene o no la contratación de un tercero o bien, de manera interna, ser quien lleve la operación del sistema.

Como podemos observar, la implementación del GRP dentro de una dependencia gubernamental no es tarea fácil ya que se deberá llevar a cabo un análisis completo de la organización. No sólo es llegar e implementar un nuevo proceso, por el contrario, es necesario ver si la organización realmente lo necesita, si cuenta con los recursos disponibles, así como tomar en cuenta al individuo que utilizará esta herramienta y el impacto que traerá consigo.



#### **4. La estructura de la organización**

Uno de los temas de estudio de gran importancia dentro de la Teoría de la Organización es la Estructura Organizacional. Para Mintzberg (1999), a principios del siglo XX se prestaba mayor interés a la estructura formal, principalmente con el surgimiento de dos escuelas de pensamiento.

La primera, basada en la “autoridad formal” encabezada por Henry Fayol (1916 su traducción al inglés en 1949) y sus “principios de gestión “. La segunda, encabezada por dos investigadores: en América con Frederick Taylor (1947) con la “gestión científica” que se centra en el trabajo obrero y la forma en que hay que programar sus tareas, y en Alemania con Max Weber (Gerth y Mill, 1958) que escribió sobre las estructuras “maquinales o burocráticas” en las que las reglas, la descripción de puestos, así como una preparación previa, normalizaban las operaciones de las organizaciones. (Mintzberg,1999).

Siguiendo al autor, durante casi la mitad del siglo XX, la estructura de la organización era vista como una “serie de relaciones de trabajo oficiales y normalizadas, concebidas en torno a un rígido sistema de autoridad formal” (Mintzberg ,1999 p, 34).

Durante los años 1950 y 1960, surge una tercera escuela del pensamiento conocida como la de las “relaciones humanas”. Según Mintzberg (1999), gracias a los aportes de autores como Roethlisberger y Dickson, que, en el año 1939, publican su obra sobre los experimentos que se realizaron con los empleados de la Western Electric Hawthorne, en donde observan que dentro de las estructuras organizacionales también

existe una *estructura informal* en las que la relación entre los empleados no sólo era de manera oficial.

Cabe mencionar que, la principal intención de los grandes exponentes de la escuela de las “relaciones humanas”, fue hacer notar los posibles daños psicológicos de los trabajadores ante una estructura formal, según explica Mintzberg (1999). Esta concepción de estructuras, formal e informal, llevó a realizar diversas investigaciones en las que se observa que ambas estructuras están vinculadas.

Dentro del estudio de la estructura organizacional de acuerdo a (Mintzberg,1999), existen otros investigadores que centran su atención en el estudio de la relación entre estructura y contexto. Los cuales no están de acuerdo que la estructura formal sea la única y la ideal, sino al contrario, existen varias estructuras dependiendo las condiciones en las que se encuentre la organización.

Dichos investigadores están concentrados dentro de la Teoría de la Contingencia y entre ellos se encuentra Joan Woodward, quien para 1950 realiza un estudio en Inglaterra en donde observa que la estructura de las organizaciones está ligada a su tecnología; y que, para la producción en serie, preferían la estructura formal, la producción por unidades o procesos de una estructura informal.

Lawrence y Lorsch (1967) observaron durante su estudio realizado en empresas americanas, tres sectores: productos alimenticios, de plástico y embalaje, que la elección de la estructura dependía de las condiciones del entorno de la organización. De esta manera las empresas de embalajes, de las cuales su entorno era sencillo y estable, recurrían a la supervisión directa y a la normalización. Mientras que, en las empresas de

plásticas complejas y dinámicas, preferían una adaptación mutua (comunicación informal). Y, respecto a la empresa de alimentos, se mantenía en una situación neutra. Otro grupo de investigadores en Inglaterra de la Universidad de Aston conducido por Pugh, observó que el tamaño de la organización era determinante para su estructura; así a mayor tamaño mayor normalización.

Para Mintzberg (1999), la forma en que se ha estudiado la estructura de la organización está limitada ya que los diversos investigadores -antes mencionados- no se han preocupado por entender cómo funciona una organización y la relación que existe con su estructura. También carecen de un *contexto* y una tipología organizacional por lo que, preocupado por esto, hizo un desmembramiento de las partes que conforman la estructura organizacional para después observar la conjunción de la misma,

De tal forma, planteó cinco mecanismos de coordinación, cinco partes fundamentales de la organización, cinco sistemas de flujo, en los que desarma la estructura de la organización, analizando cada una de sus partes y determinando los factores que las afectan. Asimismo, propuso nueve *parámetros de diseño*, los que considera elementos básicos para concebir la estructura organizacional y los sitúa en un contexto tratando de relacionarlos con los distintos factores de contingencia. A partir de esto, el autor determina cinco configuraciones estructurales de la organización. Por lo anterior, se puede entonces comprender por qué el autor define la estructura organizacional “como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.( Mintzberg 1999 p 26)

Son seis los mecanismos de coordinación que constituyen el adhesivo de la estructura y por lo tanto la unión de las organizaciones, según Mintzberg (1999):

1. Adaptación mutua: es el mecanismo de control que consigue la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal, se da en organizaciones principalmente sencillas. La adaptación mutua de esta forma se considera como el acoplamiento y armonía entre los trabajadores las relaciones tú a tú.
2. Supervisión directa: nace a partir de que las organizaciones en crecimiento necesitan, para controlar la coordinación, de la asignación de responsabilidad a una persona del trabajo hacia los demás, pudiendo ésta dar instrucciones a los que están a su cargo.

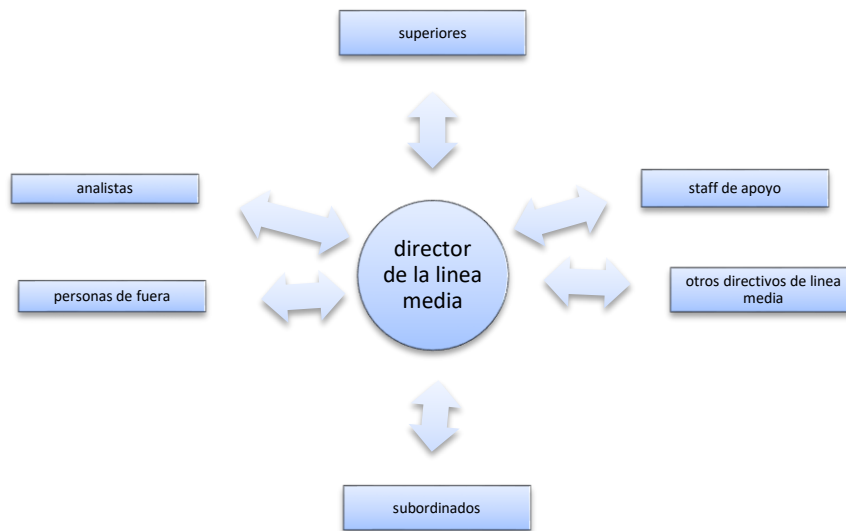
Normalización: es aquella donde las instrucciones y procedimientos quedan plasmados en los documentos, como pueden ser los programas. Existen tres formas de normalización: la normalización de los procesos de trabajo, la normalización de los resultados y la normalización de las habilidades

3. Normalización de los procesos de trabajo: se da principalmente cuando los procesos e instrucciones para llevar a cabo el trabajo quedan plasmados
4. Normalización de los resultados: como su nombre lo indica quedan normalización los resultados al especificar como debe ser el producto o servicio.
5. Normalización de habilidades: se da principalmente cuando se contrata a un empleado especificando qué características y habilidades debe de tener para realizar el trabajo.

Así también, delimita 5 partes que componen a toda organización:

1. El núcleo de operaciones: Es aquel que está compuesto por todos aquellos empleados que están directamente encargados de la producción del bien o el servicio. Mintzberg (1999) considera que el núcleo de operaciones tiene 4 funciones principales: 1) Asegurar los inputs para la producción; 2) Transformar los inputs en outputs; 3) Distribuir los outputs; 4) Proporcionan un apoyo directo a las funciones de inputs. Aquí el autor explica en el núcleo de operaciones que es donde mayor se da la normalización, de tal manera que la intensidad con que se aplique la normalización será determinada por el tipo de trabajo.
2. El ápice estratégico: Se encarga principalmente de la formulación de la estrategia. En él se encuentran aquellas personas responsables de la organización pudiendo ser los directivos, el consejo directivo, incluyendo a las secretarias y personas que los asisten, lo que le implica mantener una supervisión directa hacia la línea media de la organización, de tal manera que logre una coordinación e integración que la lleve al cumplimiento de los propósitos para los que fue creada. Es poca la normalización que se da dentro del ápice estratégico, por lo que en su forma de control de coordinación será la adaptación mutua.
3. La línea media: Será aquella que esté justamente debajo del ápice estratégico hasta la primera línea de supervisores con el núcleo de operaciones. En ella se encuentran los directivos, utilizan la supervisión directa como mecanismo, de coordinación se le atribuye autoridad formal, de tal manera que entre mayor sea la organización mayor será su cadena de directivos. Para Mintzberg (1999) es aquí donde surge la jerarquía organizacional. Esto es, cuando un supervisor de primera línea está al frente de un grupo operativo y forman una unidad dentro, entonces un directivo asume el mando de esa unidad creando otra unidad de orden superior, y así sucesivamente formando

una cadena de mando. De tal manera, el o los directivos de esta jerarquía, realizaran una serie de actividades. Sirve como enlace de comunicación porque no se limita sólo a la supervisión directa, ya que nos explica el autor, realiza las mismas actividades que el director general pero en su propia unidad; debe controlar su unidad, servir de comunicación y negociar con personas fuera de la organización. Ejemplo figura 1



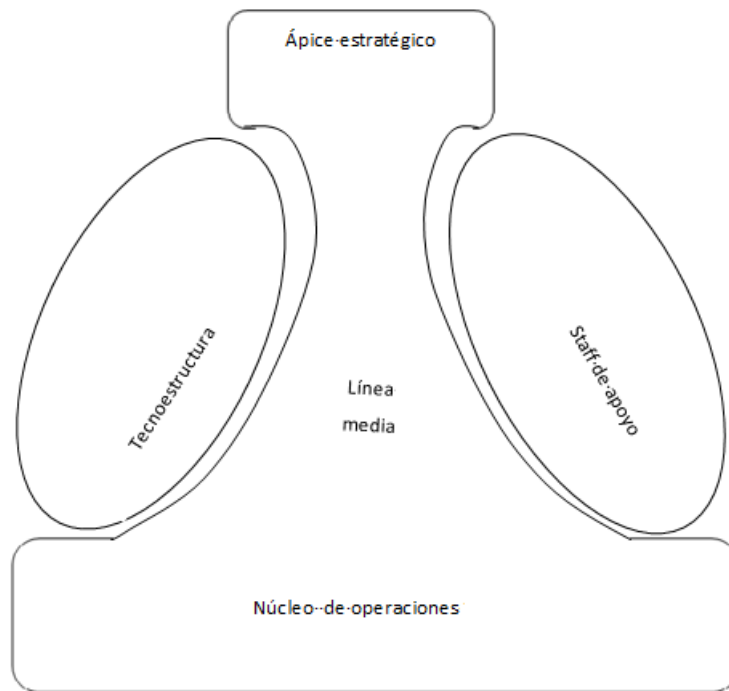
Fuente: Mintzberg (1999) pone en el centro al director de la línea media

4. La tecnoestructura: Es aquella en donde se encuentran los analistas para Katz y Kahn, (1966 en Mintzberg 1999) que realizan las siguientes actividades: estudiar la adaptación, cómo cambia la organización en función de la evolución de su entorno; además de estudiar la estabilidad, el control y la normalización de las actividades en la organización. Para Mintzberg (1999) son aquellos analistas de control los que se encargan de consolidar la normalización en las organizaciones. El autor observa tres

tipos de analistas de control: a) los de estudio de trabajo, b) planificación y control c) analistas de personal -estos último normalizan las habilidades de los individuos-.

5. Staff de apoyo: Son unidades de apoyo especializadas y pueden encontrarse en diversas unidades de la organización.

Figura 2



*Fuente: Mintzberg (1999 p. 45)*

Para Mintzberg (1999) la organización es vista como un sistema de flujos en el cual las partes de la organización están unidas mediante flujos de autoridad, flujos de material de trabajo, flujos de información y flujos de procesos de decisión.

Éstos son vistos desde diferentes perspectivas teóricas. Por ejemplo, el flujo de autoridad formal, así como los flujos regulados, son vistos desde la escuela de gestión y gestión científica; los flujos de comunicación informal son vistos desde la perspectiva de las

relaciones humanas y, el flujo de trabajo es visto como constelaciones de trabajo y sistema de proceso; decisiones ad hoc desde una perspectiva de tendencia actual que combina tanto las relaciones formales como informales.

También Mintzberg (1999) señala los parámetros del diseño como componentes esenciales de la estructura organizativa. El autor divide estos parámetros en cuatro grupos: Diseño de Puestos, Diseño de la superestructura, Diseño de los enlaces laterales y Diseño del sistema de toma de decisiones. Mismos que se describen en la tabla que a continuación se presenta.



Tabla 1 Parámetros del diseño

GRUPO	PARÁMETRO DE DISEÑO	CONCEPTOS RELACIONADOS
Diseño de puestos.	Especialización del cargo. Formación del comportamiento. Preparación y adoctrinamiento.	División fundamental del trabajo. Normalización del contenido del trabajo. Sistema de flujos regulados.  Normalización de habilidades.
Diseño de la superestructura.	Agrupación de unidades.  Tamaño de la unidad.	Supervisión directa. División administrativa del trabajo. Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, comunicación informal y constelaciones de trabajo. Organigrama.  Sistema de comunicación informal. Supervisión directa. Ámbito de control.
Diseño de los enlaces laterales.	Sistemas de planificación y control  Dispositivos de enlace.	Normalización de los outputs. Sistema de flujos regulados.  Adaptación mutua. Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc. Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc.
Diseño del sistema de toma de decisiones.	Descentralización vertical.  Descentralización horizontal.	División administrativa del trabajo. Sistemas de autoridad formal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc.  División administrativa del trabajo. Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad-hoc.

Fuente: Mintzberg (1999 p. 97)

*El Diseño de puestos* Mintzberg (1999) consta de tres parámetros: la especialización del cargo, la formalización del comportamiento y la preparación con el adoctrinamiento.

La especialización del cargo puede especializarse desde dos dimensiones. Una, es la amplitud, que trata cuántas tareas distintas y cuál es la es la amplitud de las mismas (especialización horizontal del puesto y ampliación horizontal del puesto). La segunda dimensión es la profundidad, concerniente al grado de control ejercido sobre las actividades (especialización vertical del puesto y ampliación vertical del mismo). (Mintzberg 1999)

*La especialización horizontal del puesto*, según Mintzberg (1999), en la dimensión horizontal constituye una parte interior de toda organización, incluso del ser humano, y es la forma sobresaliente de la división del trabajo. Este término de división del trabajo se empieza a observar a partir del año 1776 cuando Adán Smith presentó su obra *La riqueza de las naciones*, sobre todo cuando da un ejemplo sobre la elaboración de los alfileres. En él, se observa cómo las organizaciones dividen sus actividades de tal manera que especializan los puestos, llevando con ello a una mayor productividad en comparación de que si un sólo trabajador realizara todas las tareas que se deberían llevar a cabo para la fabricación de un alfiler. Por lo tanto, se relaciona la especialización del trabajo con la productividad.

En este caso de la especialización horizontal, no sólo aumenta la repetición de las actividades, sino además facilita su normalización resultando con ello que los resultados tengan uniformidad y eficiencia. Además, se preocupa por el trabajador facilitando su aprendizaje. (Mintzberg 1999)

*La especialización vertical del puesto* separa la realización del trabajo y la administración del trabajo. La especialización vertical del puesto surge de la especialización horizontal del puesto, ya que éste último, limita la visión del trabajador y no le permite relacionar su trabajo con los demás. De tal manera, surge la necesidad de que el control del trabajo quede en manos de un superior con una visión global.

*La ampliación del puesto* consiste en una especialización elevada de las tareas en la dimensión vertical como horizontal crea una serie de problemas, sobre todo de equilibrio de la organización. Por lo tanto, es necesario una ampliación del puesto tanto horizontal como verticalmente, permitiendo al trabajador desempeñar más tareas y obtener un mayor control sobre las mismas. En esta parte Mintzberg (1999) abre un debate sobre el trabajador, la alta especialización y la ampliación del puesto comparando diferentes teorías y autores.

Por último, la especialización del puesto según la parte de la organización se muestra en una matriz en la que se puede observar cuáles son los puestos que requieren una mayor o menor especialización.

Tabla 2. Especialización del puesto según la parte de la organización

		Especialización horizontal	
		Alta	Baja
Especialización vertical	Alta	Puestos que no requieren preparación previa (núcleo de operaciones y unidades del staff)	Determinados puestos directivos del nivel más bajo
	Baja	Puestos profesionales (núcleo de operaciones y unidades del staff)	Todos los demás puestos directivos

*Fuente: Mintzberg (1999 p. 111)*

Para Mintzberg (1999), el parámetro de formalización del comportamiento es importante dado que es en donde se explicitan los procesos de trabajo de tal manera que pueden formalizarse de tres maneras: 1. Formalización según el puesto; 2. Formalización según el flujo de trabajo y 3. Formalización según las reglas, siguiendo al autor, no importa cuál sea el medio por el que se dé la formalización ya que considera que las consecuencias para el trabajador serán las mismas. Es decir; se va a ejercer un control en su comportamiento.

Para Björk (en Mintzberg 1999) el comportamiento se formaliza dentro de las organizaciones para reducir su inestabilidad e incluso llegar a predecirlo y controlarlo. El comportamiento formalizado da precisión para que no exista confusión ya que todos saben cómo actuar ante ciertas circunstancias. Además, precisa un orden de tal manera que una estructura altamente formalizada será la más ordenada; todo está en su sitio. (Mintzberg 1999)

Preparación y adoctrinamiento para Mintzberg (1999), es el nombre que se da al proceso mediante el cual la organización hace que el nuevo integrante socialice formalmente con sus trabajadores. Este tipo de adoctrinamiento interno se realiza antes de que el empleado empiece a laborar y durante el tiempo que esté laborando para garantizar una lealtad a la organización.

En cuanto al Diseño de la *superestructura*, se encuentra conformado por dos parámetros: el primero, *agrupación de unidades*, y el segundo, *tamaño de la unidad*. Para Mintzberg (1999), el diseño de la superestructura es aquél proceso mediante el cual se van a agrupar las unidades y se conforma el sistema de autoridad formal, así como se construye la jerarquía de las organizaciones, siendo el organigrama la representación gráfica de este proceso. Cabe mencionar que la agrupación de unidades es esencial para la coordinación del trabajo y estimula la coordinación entre grupos dentro de la organización.

Agrupación de unidades. - Es preciso mencionar que la agrupación de unidades es esencial para la coordinación del trabajo y estimula la coordinación entre grupos dentro de la organización. (Mintzberg 1999)

Es necesario conocer en qué se basa la organización para la agrupación de unidades, por lo que Mintzberg (1999) propone seis formas de agrupación:

- 1) Agrupación según los conocimientos y habilidades.
- 2) Agrupación según el proceso de trabajo y la función.
- 3) Según el tiempo (el momento en que se lleva a cabo el trabajo),

- 4) Agrupación según el out put (de acuerdo a los productos o servicios que se producen).
- 5) Agrupación por cliente.
- 6) Agrupación por zona geográfica.

Existen cuatro criterios básicos que propone Mintzberg (1999) para elegir las bases de agrupación de unidades y de puestos:

- 1) Interdependencias en el flujo de trabajo.
- 2) Interdependencia de los procesos.
- 3) Interdependencia de escala.
- 4) Interdependencias sociales.

El Tamaño de la Unidad. - Es necesario saber el tamaño que deberá de tener cada unidad, por lo que es necesario observar esto desde dos perspectivas: la primera, es el número de empleados que están bajo el mando de cada directivo (ámbito de control) y, la segunda, la forma de la superestructura. Esto es, alta, pequeñas y grandes unidades entre otras. (Mintzberg 1999)

*El Diseño de los vínculos laterales.* - Consiste en dos parámetros de diseño: los sistemas de planificación y control, y los dispositivos de enlace.

Los sistemas de planificación y control: controlan el rendimiento general de la organización y las acciones determinadas. El control del rendimiento sólo se centra en la regulación de los resultados globales, pero de una sola unidad determinada midiendo los plazos de tiempo sin medir las acciones. Además, estos están relacionados con las bases

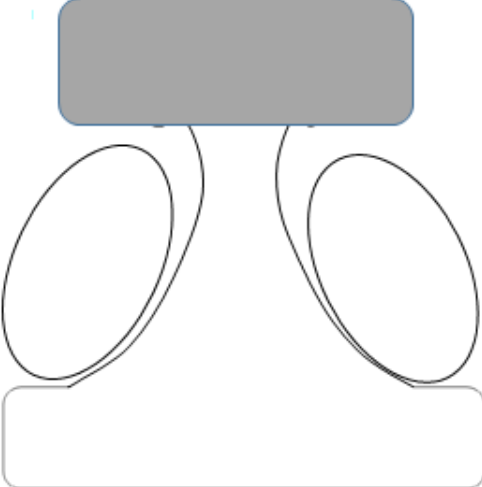
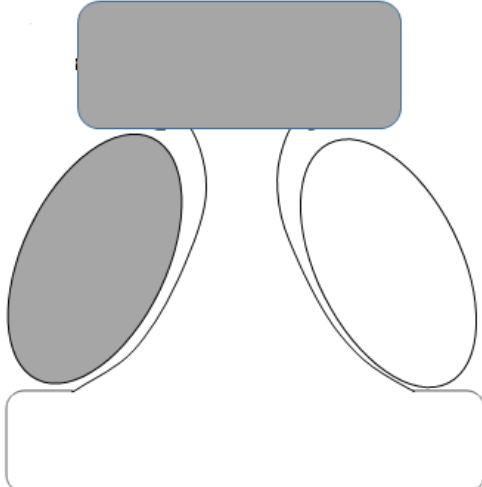
de agrupación de la organización. En cuanto a los dispositivos de enlace, son creaciones contemporáneas de las organizaciones en los cuales se le da mayor importancia a la adaptación mutua logrando con ello la creación de diversos dispositivos de enlace para lograr mayor interacción entre individuos y grupos.

*El Diseño del sistema decisor.* - Contempla dos parámetros: Descentralización Vertical y Descentralización Horizontal. En este apartado, Mintzberg (2000), se centra sobre el tema de la centralización y descentralización, pero en términos de poder y la toma de decisiones en la organización. De tal manera, como señala el autor, cuando el poder de la toma de decisiones se centra en una única parte de la organización o único individuo, entonces se puede hablar de una estructura centralizada. Y cuando este poder en la toma de decisiones está dividido entre varios individuos, entonces será una estructura descentralizada.

En el parámetro de Descentralización Vertical, la delegación de poder de decisión desciende jerárquicamente del ápice estratégico hasta la línea media, mientras que, en la Descentralización Horizontal, la delegación de poder de decisión se da a niveles jerárquicos inferiores de la organización.

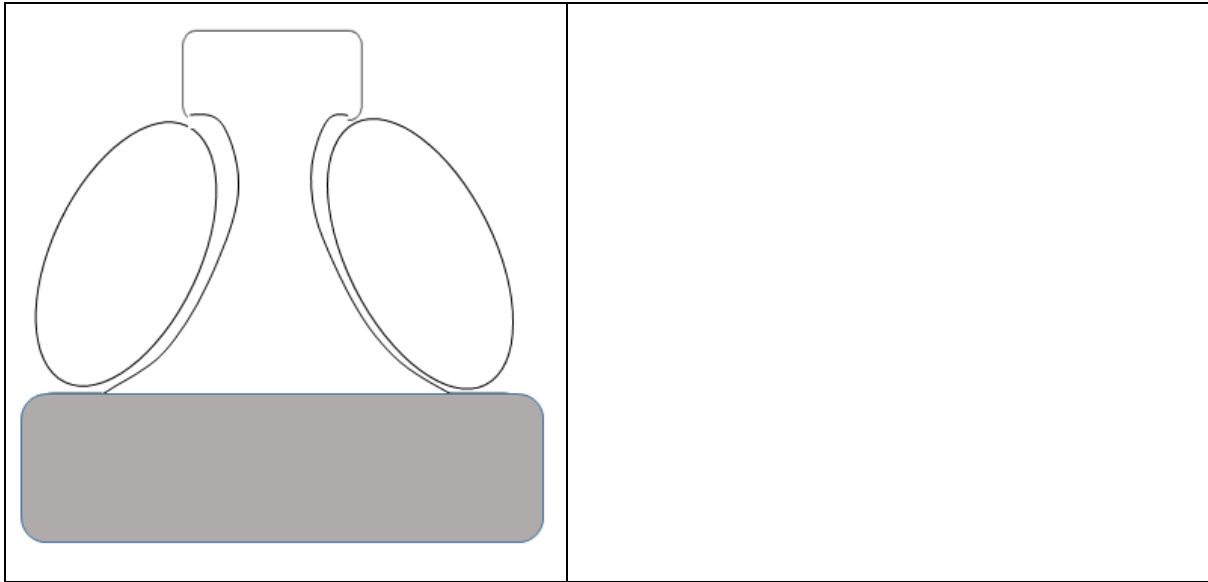
Existen cinco tipos de descentralización horizontal y vertical, se puede observar

en la tabla 3:

Tabla 3	
<p>Centralización vertical y horizontal</p> 	<p>El poder de decisión se concentra en manos de un solo individuo, el directivo situado en la cumbre de la jerarquía lineal, director general. El director general retiene tanto el poder formal como el informal, tomando principalmente todas las decisiones importantes y coordinando su ejecución mediante la supervisión directa</p>
<p>Descentralización horizontal limitada</p> 	<p>Corresponde a este tipo la organización burocrática cuyas tareas no requieren cualificaciones y que recurre a la normalización de los procesos de trabajo para su coordinación. La normalización resta importancia la supervisión directa como mecanismo de control, reduciendo en consecuencia el poder de los directivos de línea media, particularmente en los niveles inferiores. Por consiguiente, la estructura queda centralizada en la dimensión vertical: el poder formal se concentra en los estratos superiores de la jerarquía lineal, principalmente en el ápice estratégico</p>
<p>Descentralización vertical limitada (paralela)</p>	<p>En este caso la organización está dividida en unidades de mercado, o divisiones en cuyos directivos se delega (paralelamente) gran cantidad de poder formal de decisiones respecto a esos mercados</p>



<p>Descentralización selectiva vertical y horizontal</p>	<p>Vemos aquí cómo convergen en ambas dimensiones nuestros hallazgos respecto a la descentralización selectiva. En la vertical, el poder correspondiente a decisiones de distinta índole se delega a las constelaciones de trabajo de diversos niveles jerárquicos. En la dimensión horizontal, estas constelaciones utilizan a los expertos de staff de modo selectivo, según el carácter técnico de las decisiones que deben tomar. La coordinación tanto entre como dentro de las constelaciones se consigue principalmente mediante la adaptación mutua.</p>
<p>Descentralización vertical y horizontal</p>	<p>El poder de decisión se concentra aquí principalmente en el núcleo de operaciones, porque sus miembros son profesionales cuyo trabajo se coordina principalmente mediante la normalización de las habilidades</p>



*Fuente Elaboración propia basada en Mintzberg (2000).*

## II. METODOLOGÍA

La siguiente investigación, se realiza a partir de la metodología cualitativa la cual se puede considerar “como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Quecedo, Castaño 2002:7). Es el de las experiencias personales y de grupo, expresadas por los propios participantes de la organización, en donde confluyen los significados que determinan la realidad de las organizaciones.

Si bien existen principalmente múltiples elementos formales de corte administrativo, es en el diario acontecer en donde la gente construye y reconstruye la realidad como individuos, como organizaciones y como sociedad. Lo cual es más fácil identificar a través de metodologías cualitativas que observen el caso o casos de manera individual.

Dentro de las características de los métodos cualitativos, el objeto de la investigación es el de captar y reconstruir los significados cuando tiene como interés describir hechos sociales y se apoya en el lenguaje de las metáforas y los conceptos. Su forma de levantar información es flexible y parte de lo inductivo, en tanto que su orientación es holística (Ruiz 2003). Así, los métodos cualitativos, según Ruiz, “parten del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y de sus significados” (Ruiz 2003: 31).

De esta manera, y siguiendo a Gonzáles, “las preguntas de investigación dentro de los EO, se dirigen esencialmente a la búsqueda de comprensión de procesos

organizacionales y a la manera en que se realizan las interacciones entre los diversos factores que intervienen en ellos. Esto nos lleva a afirmar que los EO tienden a reconstruir e interpretar procesos complejos de significados. En ese sentido, los EO buscarán la captación y reconstrucción de significados, con una mayor utilización de lenguaje conceptual y metafórico, con un modo de captar información flexible y desestructurada; es decir, un procedimiento más inductivo que deductivo y con una orientación holística y concretizadora” (Hancké,et. al. en González 2014:48,49).

Por esto, se insiste en referencia que la metodología cualitativa es la más adecuada para realizar la investigación al no ser determinista; no partir de que un hecho está dado, sino al contrario, se va construyendo. Además, toman en cuenta el contexto en el que se encuentra el fenómeno de estudio.

En esta investigación se realizará la recolección de datos mediante:

- Revisión de documentos de la organización.
- Observación participativa.
- Entrevistas semiestructuradas.
- Cuestionario

Según Quecedo et. al. (2002:7) “el término metodología hace referencia al modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas, a la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos teóricos y perspectivas, y nuestros propósitos, nos llevan a seleccionar una u otra metodología. Mientras que, para Taylor, et. al. (1987) la observación descriptiva es parte de las investigaciones cualitativas que ha sido empleadas durante toda la historia de nuestros tiempos.

En este contexto, es útil reparar en otros autores como Wax, (1971 en Taylor et. al. 1987) quien menciona que, desde tiempos muy remotos desde los historiadores, viajeros y escritores como Heródoto y Marco Polo, siempre se han realizado trabajos de campo. Sin embargo, a partir del siglo XIX y principios del siglo XX, fueron empleados en la investigación social los métodos cualitativos. Asimismo, Bruyn, (1966 en Taylor et. al. 1987) habla de una de las primeras obras genuinas de observación participante como la de estudio de Frederick Le Play de 1855, sobre familias y comunidades europeas.

“Pero *The European Working Class* es una obra que pertenece sin dudas al campo de la sociología, la primera obra sociológica auténticamente científica del siglo. Por lo general se considera que *Suicide* de Durkheim es la primera obra científica de 1a sociología, pero en nada empaña el logro de Durkheim, que con su 1a observación de que en los estudios de Le Play sobre parentesco y tipos de comunidad europeos se encuentra un esfuerzo muy anterior de la sociología europea por combinar la observación empírica con la extracción de inferencias esenciales, y por hacerlo reconocidamente dentro de los criterios de la ciencia”. (Taylor et al. 1987).

De lo que se trata, es de justificar el conocimiento científico construido a partir de la observación, y razonamiento cualitativo. Incluso, finalmente los datos duros de lo cuantificado, requerirá en un momento dado de la reflexión cualitativa del observador o científico.

Para Ruiz (2003), Le Play no fue el único sociólogo que utilizó los métodos cualitativos, existieron también varios investigadores como Ferdinand Tönnies, W. Sumner, Thorstein Veblen con la “Teoría de la clase obrera” o M. Weber con la “Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo, entre muchos otros y da como referencia la Escuela de

Chicago en Estados Unidos y la de Heidelberg en Alemania desde hace muchos años, constituyeron genuinos estudios de los métodos cualitativos.

Es entonces para Taylor et. al. (1987), que la investigación de campo dentro de la Antropología surge alrededor del siglo XX y gran parte de esto, se le debe a Boas (1911) y Malinowski (1932). Y en cuanto a la sociología norteamericana, los métodos cualitativos se divulgaron en la "Escuela de Chicago" durante 1910 a 1940 se realizaron diversos estudios de observación participante. Muchos quienes se consideraban estudiosos de la sociedad, ya conocían la entrevista de profundidad, la observación participante y los documentos personales. Pero, después de los años 1940 y 1950, al surgir nuevas teorías y los métodos cualitativos, tuvo una caída. Sin embargo, a partir de 1960 el método cualitativo tiene un repunte en su aplicación.

Es cierto que durante mucho tiempo ha habido un debate sobre los métodos cualitativos y cuantitativos. Para Ruiz (2003); muchos de los que están a favor de los análisis cuantitativos ponen en duda la validez y su fiabilidad de los análisis cualitativos. Y para los que están a favor de los análisis cuantitativos, afirman que no existe una neutralidad de la precisión de medida de estos datos y que son una afirmación ideológica que tiene poco valor explicativo de varianza; que en los que participan los test estadísticos, así como el uso de fórmulas de tipo esotérico y cabalísticas, para realizar definiciones de fenómenos sociales se alejan de la realidad social.

Por otro lado, los seguidores del análisis cuantitativo ponen en duda las historias de vida de los estudios cualitativos, argumentando que les falta rigor de control y son de carácter fantasioso. (Ruiz 2003).

Sin embargo, para este autor la discusión y debate entre los estudios cualitativos y cuantitativos no es científico. Reconoce que existe un mayor volumen de investigaciones cuantitativas debido a sus métodos y la existencia de varias técnicas y que la metodología cuantitativa es más antigua, dado que hayan sido muy importantes sus resultados heurísticos y sus medios de validez más rigurosos o haya mayor definición en estos.

Por otro lado, los métodos cualitativos han tenido mucho éxito entre los investigadores actuales. (Ruiz 2003), tanto los métodos cualitativos como cuantitativos se diferencian en muchos aspectos. Los métodos cuantitativos no son sólo números y los cualitativos no son solo palabras, ya que para estos métodos la manera de ver y concebir al mundo es muy diferente, así como sus planes de trabajo, la recolección de datos y la forma en que analizan la información, tal como se mencionó anteriormente.

Hay investigadores que distinguen estos métodos por medio de dos paradigmas científicos. Uno es el Positivismo que, prácticamente se basa en el análisis estadístico de los datos de manera muy objetiva. Y el otro paradigma es la Hermenéutica, la cual va en contra de la rigidez del Positivismo en cuanto a ciertos problemas sociales; éste utiliza un proceso interpretativo para entender la realidad. (Ruiz 2003)

	Humanista	Positivista
Focos de estudio	Únicos, ideográficos Centrados en lo humano Lo interior, subjetivo Significado, sentimiento	Generales y homotéticos Centrados en la estructura Lo exterior, objetivo Cosas, sucesos
Epistemología	Fenomenología Relativista Perspectivista	Realista Absolutista esencialista Lógico positivista
Tarea	Interpretar, comprender Describir. observar	Explicación causal Medir
Estilo	Suave, cálido Imaginativo Válido, real, rico	Duro, frío Sistemático Fiable, replicable
Teoría	Inductiva, concreta Cuenta historias	Deductiva y abstracta Operacionalismo
Valores	Comprometida ética y políticamente Igualitarismo	Neutral ética y políticamente Pericia y Elites

(Plumer 1983 en Ruiz 2003:13)

Gumerson (1991 en Ruiz 2003:14) hace una comparación entre los paradigmas “positivista” y “hermenéutico” en la siguiente tabla:

Paradigma Positivista	Paradigma Hermenéutico
Investigación concentrada en la descripción y explicación. Estudios bien definidos, estrechos. No obstante, está dirigida por teorías e hipótesis expresadas explícitamente. La investigación se concentra en la generalización y abstracción. Los investigadores buscan mantener una clara distinción entre hechos y valores objetivos.	Investigación centrada en el entendimiento e interpretación. Estudios tanto estrechos como totales (perspectiva holística). La atención de los investigadores está menos localizada y se permite fluctuar más ampliamente. Los investigadores se concentran en generalizaciones específicas y concretas (“teoría local”) pero también en ensayos y pruebas.



<p>Los investigadores se esfuerzan por usar un acercamiento consistentemente racional, verbal y lógico a su objeto de estudio.</p> <p>Son centrales las técnicas estadísticas y matemáticas para el procesamiento cuantitativo de datos.</p> <p>Los investigadores están desconectados, esto es, mantienen una distancia entre ellos y el objeto de estudio; desempeñan el papel del observador externo.</p> <p>Distinción entre ciencia y experiencia personal.</p> <p>Los investigadores tratan de ser emocionalmente neutrales y establecen una clara distinción entre razón y sentimiento.</p> <p>Los investigadores descubren un objeto de estudio externo a sí mismos, más que «crean» su propio objeto de estudio.</p>	<p>La distinción entre hechos y juicios de valor es menos clara; juicios buscan el reconocimiento de la subjetividad.</p> <p>El entendimiento previo que, a menudo, no puede ser articulado en palabras o no es enteramente consistente –el conocimiento tácito juega un importante papel-.</p> <p>Los datos son principalmente no cuantitativos.</p> <p>Tanto distancia como compromiso; los investigadores son actores que también quieren experimentar en su interior lo que están estudiando.</p> <p>Los investigadores aceptan la influencia tanto de la ciencia como de la experiencia personal; utilizan su personalidad como un instrumento.</p> <p>Los investigadores permiten tanto los sentimientos como la razón para gobernar sus acciones.</p> <p>Los investigadores crean parcialmente lo que estudian, por ejemplo, el significado de un proceso o documento.</p>
---	---

*Gumerson (1991 en Ruiz 2003:14)*

Bergh (1989 en Ruiz 2003) hace una relación entre el análisis cualitativo con la metodología descendida de la teoría del interaccionismo simbólico. Para este autor el ser humano está inmerso en un mundo social, por lo que su forma de comportarse será dependiendo del aprendizaje e interpretación, así como de la interacción con otras personas durante toda su vida. De tal manera, el ser humano refleja lo aprendido a través de símbolos, siendo el primordial el lenguaje.

Podríamos decir, que será una tarea difícil para el investigador la interpretación, ya que deberá analizar como el individuo capta y determina el significado de los símbolos. “Los significados son productos sociales elaborados a través de la interacción que

efectúan las personas en sus actividades”. (Bergh 1989 en Ruiz 2003:15). Así entonces, las relaciones humanas son la fuente principal de datos y de esta manera, el análisis cualitativo tiene su origen en aplicar una metodología adecuada para captar el proceso y naturaleza de estos significados, que son el resultado de la interacción simbólica entre los seres humanos.

Para Blumer (en Taylor et. al. 1987), este interaccionismo simbólico es de gran importancia para determinar los significados sociales que los individuos le asignan al mundo que los rodea, cumpliéndose tres premisas fundamentales:

La primera, es que las personas actúan respecto de las cosas -e incluso respecto de las otras personas- sobre la base de los significados que estas cosas tienen para ellas. De modo que las personas no responden simplemente a estímulos o exteriorizan guiones culturales. Es este significado lo que determina la acción. La segunda, dice que durante la interacción humana se producen significados: "El significado que tiene una cosa para una persona se desarrolla a partir de los modos en que otras personas actúan con respecto a ella; en lo que concierne a la cosa de que se trata" (Blumer 1969:4 en Taylor et. al. 1987:24). Y, por ende “una persona aprende de las otras personas a ver el mundo”. (Blumer en Taylor et. al. 1987:24). La tercera premisa fundamental del interaccionismo simbólico, según este autor, es que “los actores sociales asignan significados a situaciones, a otras personas, a las cosas y a sí mismos a través de un proceso de interpretación”. (Blumer (1969:5 en Taylor et. al. 1987:24).

Para Taylor et. al. (1987), la fenomenología es una de las grandes perspectivas que existen para comprender los métodos cualitativos. Igualmente, para los estudiosos de esta perspectiva, lo importante es entender los hechos desde la representación del propio individuo porque explora la forma en que éste experimenta su entorno. Lo importante para el individuo lo determina él mismo y la fenomenología utiliza el método cualitativo para poder comprender este fenómeno. En esto, utiliza la entrevista a profundidad y observación participante, entre otras herramientas con las que se generan datos descriptivos. Así queda apuntado, que el interaccionismo simbólico y la etnometodología, son de gran importancia en las ciencias sociales y pertenecen al estudio de la fenomenología.

En este mismo tenor, para Taylor (1987), la etnometodología se interesa por el tema u objeto de estudio. Y para éstos, los significados de las acciones son problemáticos, por lo que tendrán que examinar la forma en que las personas aplican reglas culturales abstractas y apreciaciones comunes a escenarios concretos, con el fin de que estas acciones surjan como usuales, sin ambigüedades, ni confusiones y se puedan explicar. Podemos observar que, tanto la hermenéutica, el interaccionismo simbólico, la etnometodología y la fenomenología, contrastan con el positivismo que deriva el dato duro, al darle más importancia a la subjetividad del ser humano, los sentimientos y la manera en que éstos perciben su contexto social, así como sus interacciones con los demás individuos.

Es otra forma de ver la vida y los hechos, al no dar por sentado -como lo hace el positivismo- hechos concretos bajo leyes inamovibles. Como es sabido cada individuo es único y aunque haya estado en un contexto social igual a otros, a cada uno le afectará y

verá las formas de diferente manera, ya que no se puede generalizar y decir que todos los individuos perciben o van a reaccionar de igual manera ante sucesos parecidos. Todo esto dependerá de cómo el individuo haya percibido el mundo que los rodea ya que de esta manera es como ellos van a interpretar el mundo y le darán un significado diferente.

En estos tiempos, los métodos cualitativos, como cuantitativos, pueden ir de la mano para realizar investigaciones con una mayor complejidad; todo depende qué es lo que se quiere estudiar o desde qué paradigma epistemológico se situará la investigación. Como bien lo mencionan Cook y Reichardt (en Ruiz 2003), el conjuntar estas dos metodologías, tanto cualitativas como cuantitativas, ayudan mucho a realizar una investigación, donde se pueden encontrar algunos beneficios. Por ejemplo, brindar puntos de vista muy diferentes, por lo que se complementa la información que uno de los métodos podría dar y el otro no, y recíprocamente se ayuda, poniendo una mayor atención a múltiples objetivos.

En el caso de Faulkner (s/f en Ruiz 2003:28), la propuesta es una combinación de las metodologías, porque “actualmente tenemos una enferma división del trabajo en el estudio de la organización social (...) esta vigorosa balcanización significa que los métodos, diseños y cuestiones nuevas e innovadoras, rara vez encuentran oportunidad de interpolización”.

Para Ruiz (2003:29), respecto a estados, dos metodologías considera que “a pesar de la ambigüedad que fija la frontera entre ambas, se puede hablar de dos grandes estilos o tipos de metodología, cada uno de ellos basados en determinados presupuestos, técnicas o prácticas cuyo conjunto constituye un cierto aparato teórico y se orienta y

aplica a problemas específicos, utiliza técnicas y lenguajes específicos, que tal vez no sean ni únicos ni exclusivos, pero si capaces de lograr las metas prefijadas propias”.

“Una forma de conceptualizar ambas investigaciones es analizarlas, atendiendo cuatro amplios criterios o dimensiones” ( Goetz et. al. 1988 en Quecedo et. al 2002:10).

DIMENSIONES	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA
<p><b>Inducción-Deducción</b> Hace referencia al lugar de la teoría en la investigación.</p>	<p><b>Deducción</b> Comienza con un sistema teórico, desarrolla definiciones operacionales de las proposiciones y conceptos de la teoría y las aplica empíricamente en algún conjunto de datos. Pretenden encontrar datos que ratifiquen una teoría.</p>	<p><b>Inducción</b> Comienza con la compilación de datos, mediante la observación empírica o mediciones de alguna clase, y a continuación construye, a partir de las relaciones descubiertas, sus categorías y proposiciones teóricas. Pretenden descubrir una teoría que justifique los datos. Mediante el estudio de los fenómenos semejantes y diferentes analizados, desarrolla una teoría explicativa.</p>
<p><b>Generación-Verificación</b> Se refiere al lugar de la Evidencia en la investigación, así como a la medida en que los resultados del estudio son aplicables a otros grupos.</p>	<p><b>Verificación</b> No sólo intenta determinar la medida en que se cumple una proposición, probar empíricamente que una hipótesis dada es aplicable a varios conjuntos de datos, sino que también procura establecer generalizaciones con relación al universo de poblaciones al que ésta es aplicable.</p>	<p><b>Generación</b> Se centra en el descubrimiento de constructos y proposiciones a partir de una base de datos o fuentes de evidencia (observación, entrevista, documentos escritos, etc.). A partir de los datos que se ordenan y clasifican, se generan constructos y categorías. Busca la transferibilidad, no la generalización científica (Walker,1983)</p>
<p><b>Construcción-Enumeración</b>  Hace referencia a los modos de formulación y diseño de las unidades de análisis de un estudio.</p>	<p><b>Enumeración</b>  Es un proceso en el que las unidades de análisis, previamente derivadas o definidas son sometidas a un cómputo o enumeración sistemáticos.</p>	<p><b>Construcción</b>  Se orienta al descubrimiento de los constructos analíticos o categorías que pueden obtenerse a partir del continuo comportamental; es un proceso de abstracción en el que las</p>

		unidades de análisis se revelan en el transcurso de la observación y descripción.
<b>Subjetividad objetividad</b>  Se refiere al tipo de datos que se obtienen y analizan en la investigación.	<b>Objetividad</b>  Aplica categorías conceptuales y relaciones explicativas aportadas por observadores externos al análisis específico de las poblaciones concretas. Determina la medida en que la conducta real de los participantes se corresponde con las categorías y relaciones explicativas aportadas por los observadores externos.	<b>Subjetividad</b>  Mediante estrategias adecuadas, se busca obtener y analizar datos de tipo subjetivo. Su propósito es reconstruir las categorías específicas que los participantes emplean en la conceptualización de sus experiencias y en sus concepciones.

*Goetz et. al. (1988 en Quecedo et. al 2002:10)*

En este sentido Taylor et al (1987:20), define a la metodología cualitativa como: “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable”. Ésta es inductiva, y parte del acopio de datos para formular conceptos, y no para evaluar teorías preconcebidas o hipótesis.

Considera que el investigador ve al sujeto y a su contexto, tanto histórico como actual de manera holística. Además, son conscientes del probable efecto que ellos mismos puedan llegar a causar sobre el individuo o su objeto de estudio, y es que los investigadores cualitativos tratan de observar o ver el mundo, como los individuos u objeto de estudio lo ven.

Además, este tipo de investigadores aporta lo que él siente y no da nada por hecho. “para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas. Este investigador no busca ‘la verdad’ o ‘la moralidad’, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. A todas se les ve como a iguales”. (Taylor et al. 1987:20) considera a

la investigación cualitativa como humanista ya que, de alguna forma, sus métodos permiten comprender a los individuos, y, a los investigadores, les ayuda a conocerlos mejor y de cierta forma experimentar. Es decir, lo que ellos advierten; personas pobres o ricas, son dignas de estudio.

Para Ruiz (2003:31), los métodos cualitativos “parten del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y de sus significados”. Describir como comprender los medios por los cuales los individuos realizan acciones significativas y crean su propio mundo, requiere entrar en el proceso de construcción social, rehaciendo los conceptos y actividades del objeto de estudio. Para así, tener en cuenta el contexto social en el que está inmerso el objeto, ya que éste debe verse en forma holística.

### ***Características de los métodos cualitativos***

1. Su objetivo es la captación y reconstrucción de significados.
2. Su lenguaje es básicamente conceptual y metafórico.
3. Su modo de captar la información no es estructurado, sino flexible y desestructurado.
4. Su procedimiento es más inductivo que deductivo.
5. La orientación no es particularista y generalizadora, sino holística y sintetizada.

Es preciso señalar, que la metodología de la investigación va más allá de una cuantificación de resultados. Pretende comprender el porqué de los hechos; no es determinista y no pretende probar una hipótesis o comprobar una teoría. Considera al individuo como un ser con sentimientos los cuales comunica a través del lenguaje; sabe

que el contexto donde se encuentre el individuo será fundamental para entender el hecho social y por qué el individuo percibe como percibe los símbolos.

### ***Técnicas de recolección de información***

#### **Entrevista**

La entrevista, según Guevara, “constituye una técnica mediante la cual el entrevistador, en una relación interpersonal con el entrevistado, y a través de cuestiones estructurales o no, intenta recoger los datos necesarios para la investigación que está llevando a cabo. En cierto sentido es un procedimiento muy semejante al cuestionario, en especial las entrevistas con base estructurada, ya que las preguntas están previamente preparadas y son iguales para todos los sujetos”. (Vargas:2012)

Para Denzin (et al. en Vargas: 2012:121), la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Sus inicios, según Fontana (en Vargas. 2012), datan desde los tiempos muy antiguos en la cultura egipcia, ya que estos realizaban censos poblacionales.

Para Vargas (2012), a partir del año 1965, se empieza a hacer una separación entre la entrevista y el cuestionario, y es cuando empiezan a darse los términos de entrevista estructurada y no estructurada. Las cuales son técnicas mediante las que el entrevistador tiene un control porque le ayuda a que las personas contesten lo que él realmente necesita saber.



Una de las técnicas de recolección de datos, dentro de la investigación cualitativa, es la entrevista de profundidad, la cual, para Ruiz, (2003:165) “es una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales.” Para este autor, durante la entrevista, se crea una relación inconsciente o conscientemente entre el entrevistado y entrevistador, y este último intenta entrar en la mente del entrevistado, conocer cómo es el mundo para ellos conocer qué es a lo que le dan mayor importancia y la forma en que ellos interpretan este mundo.

Para Taylor (et al. 1987), las entrevistas cualitativas a profundidad se entienden como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes; encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones; tal como las expresan con sus propias palabras. Este tipo de entrevistas se da entre iguales y no una formalidad entre preguntas y respuestas, aquí el propio investigador es el instrumento de la investigación.

Existen 3 tipos de entrevistas de profundidad que se relacionan entre sí y se explican a continuación:

1. Historias de vida o autobiográficas: Presenta la visión que tiene una persona sobre su propia vida y la función del investigador será, que, a partir de las historias de vida, trate de aprender y destacar cuáles han sido las experiencias más importantes del entrevistador y las definiciones e interpretaciones que ésta persona aplica a estas experiencias. “Lo que diferencia la historia de vida de la

autobiografía popular, es el hecho de que el investigador solicita activamente el relato de las experiencias y los modos de ver de la persona, y construye la historia de vida como producto final". (Taylor et al. 1987:102)

2. En un segundo tipo, se dirigen aprendizajes sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente, por lo tanto, existe un interlocutor o informante: "Los informantes describen lo que sucede, cómo lo ven ellos y las perspectivas de otras personas". (Quecedo et al. 2002:23)
3. Y finalmente, el tercer tipo de entrevistas a profundidad tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas. Por lo tanto, va dirigido a estudiar un gran número de personas en poco tiempo.

Para Quecedo (et al. 2002), existen varias preguntas dentro de las entrevistas de los métodos cualitativos que se pueden hacer, como las que a continuación se apuntan:

- a) Las descriptivas: Con ellas se pretende obtener una descripción o del mundo del informante.
- b) Sobre opiniones y valores. Mediante éstas, podemos saber sus creencias, su comportamiento y experiencia.
- c) Las que incluyen los sentimientos para conocer su reacción emocionalmente.
- d) Las preguntas hipotéticas.
- e) Las proposicionales para obtener una respuesta compleja y elaborada.

- f) Preguntas de contraste para obtener los significados que los entrevistados asignan y las relaciones que establecen entre los diferentes constructos.
- g) Las de abogado del diablo, para saber lo que los individuos consideran temas controvertidos.

Este tipo de entrevistas pueden no ser estructuradas, ya que durante la misma entrevista el investigador, dependiendo de las respuestas del entrevistado, puede ir formulando sus respuestas.

### **Observación participante**

Para Ruiz (2003:125), la observación es definida como “el proceso de contemplar sistemática y detenidamente, cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma. Esta observación puede transformarse en una poderosa herramienta de investigación social y en técnica científica de acopio de información, si se efectúa. Sus principales problemas son (legión) incluyen cuestiones de validez y de fiabilidad, de sesgos por parte del observador y los observados efectos del observador y ausencia de controles”. En cuanto a la observación participante, ésta es definida por Maestre (en Romero 2008: 37) como una técnica que capta “la realidad social y cultural de una sociedad o grupo social determinado, mediante la inclusión del investigador en el colectivo objeto de estudio”.

Para Malinoski (en Romero 2008: 38), la observación participante es aquella que “consiste en extraer datos concretos de pruebas testimoniales y forjar sus propias deducciones y generalizaciones”. Dentro de las respuestas del por qué es de gran utilidad

la observación participante, para recoger datos dentro de los métodos cualitativos, se responde:

- Para Kawulich (2005), considera que la observación participante es un componente principal para la recolección de datos, sobre todo en las investigaciones antropológicas y estudios etnográficos desde hace muchos años. Los métodos de observación son de gran utilidad para los investigadores, proporcionan a un instrumento para examinar expresiones no verbales de sentimientos; de igual forma determinan quién interactúa con quién, y esto permite comprender cómo los individuos se comunican entre ellos.
- Para Marshall, “la observación participante permite a los investigadores verificar definiciones de los términos que los participantes usan en entrevistas, observar eventos que los informantes no pueden o no quieren compartir porque el hacerlo sería impropio, descortés o insensible, y observar situaciones que los informantes han descrito en entrevistas -y de este modo- advertirles sobre distorsiones o imprecisiones en la descripción proporcionada por estos informantes”. (Marshall et al. 1995 en Kawulich 2005: s/p)

Existen varias razones por las cuales utilizar el método de observación participante, por ejemplo:

- Son de gran utilidad para el investigador porque lo ayudan a ver interactuar a las personas, y cuáles son los parámetros culturales.

- Dan a conocer al investigador qué es lo más importante, en cuanto a comportamientos, liderazgo de lo político, las interacciones sociales entre los miembros de una cultura, etcétera.
- Facilitan el proceso de investigación, ya que el investigador es conocido por los miembros de la cultura. De la misma forma provee al investigador una fuente de preguntas para trabajarlas con los informantes. (Schensul 1999 en Kawulich 2005)

Bernard (1994 en Kawulich 2005), también da sus razones por las que él cree que es conveniente incluir la observación participante en los estudios culturales:

- La observación participante consigue que exista cierta familiaridad entre la comunidad a estudiar, así como con el investigador. Por lo tanto, le facilita entrar en reuniones o actividades que de otra forma no pudiera acceder, logrando con ello la obtención de mayores datos. Hace posible recoger diferentes tipos de datos.
- Minimiza el efecto que produce en la comunidad al sentirse únicamente observado.
- Ayuda al investigador a desarrollar preguntas con el lenguaje adecuado a la comunidad en estudio.
- Concede al investigador comprender de una mejor manera lo que está ocurriendo dentro de la cultura de la comunidad, por lo que le facilita la credibilidad a las interpretaciones que da a la observación. Además de que le permite al investigador, la obtención tanto de datos cualitativos como cuantitativos.

- En ocasiones la observación participante es la única forma de obtener los datos específicos para lo que se está estudiando.

En este técnico, debe tenerse mucho cuidado, ya que existen ciertas limitaciones con las que tendrá que lidiar. Por ejemplo, DeWalt (et al. 2002), anota “que los investigadores masculinos y femeninos tienen acceso a diferente información, puesto que tratan con personas, escenarios y cuerpos de conocimientos diferentes. La observación participante está dirigida por un humano sesgado, que sirve como instrumento de recolección de datos. El investigador debe entender cómo su género, sexualidad, etnia, clase social y aproximación teórica pueden afectar la observación, análisis e interpretación”. (DeWalt et al. 2002 en Kawulich 2005: s/p)

Existen limitaciones en cuanto a si el investigador es aceptado dentro la comunidad, y a factores como el sexo, la edad, la clase social, la apariencia e incluso las propias costumbres de la comunidad o el grupo al que se desee estudiar. Esto, dado que la intromisión de un extraño dentro de un grupo puede ser considerado como un peligro o sentir de cierta manera algún tipo de incomodidad. De muchas maneras el investigador podría no ser aceptado dentro de la comunidad como objeto de estudio. (Schensul et al. 1999 en Kawulich 2005)

## Etnografía

Para Murillo (et al, 2010), la etnografía es un método muy importante para la investigación cualitativa y fue desarrollada por sociólogos y antropólogos. “La etnografía no es una simple técnica, sino una estrategia metodológica que permite obtener información empírica, en el espacio en donde se desenvuelven los acontecimientos estudiados. (Rockwell, 1994 en Piña 1997 parr. 5:)

Spradley (1980 Murillo et al. 2010 parr. 5), define a la etnografía como aquella que “establece un *continuum* entre las macroetnografías que persiguen la descripción e interpretación de sociedades complejas, hasta la microetnografía, cuya unidad social viene dada por una situación social concreta”. La diferencia entre éstas dos, radica en que la macroetnografía estudió comunidades y es más compleja en cuanto al número, mientras que la microetnografía es lo contrario, se focaliza en el trabajo de campo a través de la observación e interpretación del fenómeno en una sola comunidad ante un hecho o varias situaciones sociales. (Murillo et al. 2010).

Boyle (1994 Murillo et al. 2010 parr. 8,1), propone 5 tipos de etnografía:

- 1) Etnografías procesales. - Describen diversos elementos de los procesos cuyo análisis puede ser, por un lado, funcional si se explica cómo ciertas partes de la cultura o de los sistemas sociales se interrelacionan dentro de un determinado lapso y se ignoran los antecedentes históricos. Por otro, diacrónico, si se pretende explicar los hechos como resultado de sucesos históricos.

- 2) Etnografía holística o clásica. - Se enfoca en grupos amplios y suelen tener forma de libro debido a su extensión. Como lo es el estudio de Malinowsky sobre los habitantes de las Islas Trobiand.
- 3) Etnografía particularista. - Es la aplicación de la metodología holística en grupos particulares o en una unidad social. Ejemplo: Janice Morse, estudios que realizan las enfermeras en unidades hospitalarias.
- 4) Etnografía de corte transversal. - Se realizan estudios de un momento determinado de los grupos investigados.
- 5) Etnografía etnohistórica. - Balance de la realidad cultural actual como producto de los sucesos del pasado.

Dentro de las características con las que cuenta la etnografía, Murillo (et al. 2010) apunta las siguientes:

- Es de carácter fenomenológico o émico, se refiere a las diferencias que hay dentro de una misma cultura y ética; es la visión desde el exterior. Por lo tanto, puede comprender los fenómenos contextuales a partir de un conocimiento interno de la vida social.
- La permanencia del investigador dentro de la comunidad dependerá del mismo para lograr la aceptación y confianza del grupo.
- Es holística y naturalista porque recoge una visión global del contexto social desde diferentes puntos de vista, tanto internos como externos.
- Es inductivo dado que, a través de la observación participante, se convierte en es su principal estrategia para obtener información.



## Encuesta

“Una encuesta, es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa, de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. (Ferrando 1993 en Chiner s/f:2)

Para Cea (1999, en García et al. s/f:1), la encuesta es “la aplicación o puesta en práctica de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita), de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés y la información recogida se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario precodificado, diseñado al efecto”. El autor, considera dentro de las características de la encuesta las siguientes a examinar.

Primeramente, la información que puede ser tanto hacia aspectos objetivos como subjetivos, y ésta puede ser recogida de forma estructurada. La importancia de las conclusiones dependerá del control que se haya hecho durante todo el procedimiento, desde la técnica de muestreo recogida de los datos y el tratamiento de estos, así como el trabajo de campo.

Pulido (1971 Chiner s/f:2), utiliza un procedimiento general de 5 pasos para realizar una encuesta:

1. La población y la unidad muestral.
2. Selección y tamaño de la muestra.

3. El material para realizar la encuesta.
4. Organización del trabajo de campo.
5. Tratamiento estadístico.
6. Discusión de los resultados.

Chiner incluye una guía para la construcción de un cuestionario

<b>Decisiones sobre el contenido de las preguntas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Es necesaria la pregunta? ¿Será útil?</li> <li>2. ¿Se necesitan varias preguntas sobre esta cuestión?</li> <li>3. ¿Necesita la pregunta ser más concreta, específica e íntimamente ligada con la experiencia personal del informante?</li> <li>4. ¿Cuentan los informantes con los datos necesarios para contestar la pregunta?</li> <li>5. ¿Es el contenido de la pregunta lo suficientemente general y está libre de concreciones y especificidades falsas?</li> <li>6. ¿Expresan las respuestas actitudes generales y sólo parecen ser tan específicas como suenan?</li> <li>7. ¿Está el contenido de la pregunta polarizado o cargado en una dirección sin preguntas acompañantes que equilibren el énfasis?</li> <li>8. ¿Darán los informantes la información que se les pide?</li> </ol>
<b>Decisiones sobre la redacción de las preguntas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Se puede malinterpretar la pregunta? ¿Contiene fraseología difícil o poco clara?</li> <li>2. ¿Expresa la pregunta adecuadamente la alternativa con respecto al punto?</li> <li>3. ¿Es engañosa la pregunta por culpa de asunciones no establecidas o de implicaciones que no se ven?</li> <li>4. ¿Está polarizada la redacción? ¿Está cargada emocionalmente o inclinada hacia un tipo particular de contestación?</li> <li>5. ¿Puede ser objetable por el informante la redacción de la pregunta?</li> <li>6. ¿Produciría mejores resultados una redacción más personalizada de la pregunta?</li> <li>7. ¿Puede preguntarse mejor la cuestión, de manera más directa o más indirecta?</li> </ol>
<b>Decisiones sobre la forma de respuesta de la pregunta</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Puede contestarse mejor la pregunta con un impreso que exija la contestación por una marca (o contestación corta de una o dos palabras, o un número), de respuesta libre o por una marca con contestación ampliatoria?</li> </ol>

2. Si se usa la contestación por una marca, ¿cuál es el mejor tipo de cuestión: ¿dicotómica, de elección múltiple o de escala?
3. Si se usa una lista de comprobación, ¿cubre adecuadamente todas las alternativas significativas sin solaparse y en un orden defendible? ¿Es de una longitud razonable? ¿Es la redacción de los ítems imparcial y equilibrada?
4. ¿Es fácil, definida, uniforme y adecuada para la finalidad, la forma de respuesta?

**Decisiones sobre la ubicación de la pregunta en la secuencia**

1. ¿Puede verse influida por el contenido de las cuestiones precedentes la contestación a la pregunta?
2. ¿Está dirigida la pregunta en una forma natural? ¿Está en correcto orden psicológico?
3. ¿Aparece la pregunta demasiado pronto o demasiado tarde, desde el punto de vista de despertar interés y recibir la atención suficiente, evitando resistencia, etc.?

*(Sellitz, 1980 en Chiner s/f:7)*

### III. ESTUDIO DE CASO

#### 1. La organización: Caja de Previsión de la Policía Preventiva de la Ciudad de México (CAPREPOL)

##### *Antecedentes*

La Caja de Previsión de la Policía Preventiva de la Ciudad de México (CAPREPOL) (antes del Distrito Federal) tiene como antecedentes de su creación los siguientes organismos, según entrevista realizada a personal de la organización:

- De 1886 a 1932 Caja de Ahorro y Préstamos de la Policía del Distrito Federal.
- De 1934 a 1941 Caja de Depósitos de Garantías, Pensiones y Beneficio de la Policía del Distrito Federal.
- De 1942 a 1986 Caja de Previsión de la Policía del Distrito Federal.
- Con fundamento en lo estipulado por el artículo 2o. y 8o. fracción I de la Ley para el Control, por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, de fecha 2 de julio de 1971, quedó debidamente registrada la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal, ante la Secretaría de Patrimonio Nacional y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- Con base en el decreto de Sectorización de enero de 1997, pasó a formar parte del Sector Departamento del Distrito Federal, recibiendo importantes apoyos para encausar su funcionamiento de acuerdo a las disposiciones generales del Gobierno Federal.

- En agosto de 1977 el C. Jefe del Departamento del Distrito Federal, en apego a los lineamientos del C. Presidente de la República y en apoyo a la política de superación de la Policía y Tránsito, dictó el primer Reglamento de la Caja de Previsión de la Policía del Distrito Federal. El cual fijó la base de organización que impulsó el crecimiento integral de la institución, respaldando el otorgamiento de mejores y mayores prestaciones. Éste, fue abrogado por el Reglamento de la Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 26 de mayo de 1988.
- La actual Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal, fue creada mediante la Ley expedida por el Congreso de la Unión, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 14 de enero de 1986 (actualmente llamada Caja de Previsión de la Policía Preventiva de la Ciudad de México).

### ***Descripción***

Según su Estatuto Orgánico Artículo 1 - La Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal, es un “Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública Paraestatal del Distrito Federal, sectorizado a la Oficialía Mayor del Distrito Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios que tiene como objeto administrar y otorgar las prestaciones y servicios establecidos en su Ley”. (2008:14).

En la tabla 1 se muestran las prestaciones y servicios que presta la CAPREPOL según la Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal (1986). Cabe mencionar que dichas prestaciones y servicios, no están dirigidos al público en

general, sino que es específica para los miembros y pensionados, así como para los familiares derechohabientes de las corporaciones, tales como, la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, Heroico Cuerpo de Bomberos del Distrito Federal y la Policía Bancaria e Industrial; sea igualmente para los familiares derechohabientes de estas corporaciones (Manual Administrativo de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal, 2015).

Tabla 1 Prestaciones y Servicios que otorga la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal

PRESTACIONES		SERVICIOS
Pensión por jubilación.	Pensión por cesantía en edad avanzada.	Servicios médicos.
Pensión de retiro por edad y tiempo de servicios	Paga de defunción.	Seguro por riesgo del trabajo.
Pensión por invalidez.	Ayuda para gastos funerarios.	Servicios sociales, culturales y deportivos.
Pensión por causa de muerte.	Indemnización por retiro.	
Préstamos a corto o mediano plazo.	Préstamo hipotecario.	

*Elaboración propia con base en la Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal (1986).*

### **Estructura**

En este apartado se describe la estructura de la CAPREPOL, entendiendo como estructura organizacional “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. Así también, su configuración organizacional en términos de Mintzberg (1999: 26).

Toda organización tiene un propósito y una razón de ser y de existir tal como lo menciona Daft (2015) y pueden llamarse meta general o misión. Dicha meta o misión describe que representa una herramienta de comunicación, ya que a través de ella transmite a los clientes, proveedores y empleados cuál es su propósito y lo que busca alcanzar. Para el autor, estas metas o misiones no sólo se encuentran en el nivel superior de la organización, sino también en diversas partes de la misma; establecen sus propias metas y objetivos con el fin de cumplir con las metas generales.

Para Daft (2015), alcanzar el propósito deseado donde las organizaciones enfocarán sus metas y estrategias, en lo que él llama “Intento Estratégico”, depende de la misión, la competencia central y la ventaja competitiva, mismas que están relacionadas con ese Intento Estratégico.

**Misión:**

Su enfoque es “administrar, orientar y otorgar con eficiencia y oportunidad los servicios y prestaciones de Seguridad Social establecidos en la Ley y Reglamento de la Caja para los miembros y pensionados de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, Heroico Cuerpo de Bomberos del Distrito Federal y Policía Bancaria e Industrial, así como a los familiares derechohabientes de estas corporaciones, que les aseguren el acceso al régimen de seguridad social, prestaciones y servicios a que tienen derecho.” (Manual Administrativo de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal, 2015, p.1).

### **Visión:**

Se ocupa de “constituirse como una Institución sólida, con estabilidad laboral y financiera, teniendo como ejes la optimización de los recursos materiales y financieros de los que dispone y el desarrollo del factor humano con que cuenta, así como la orientación del esfuerzo individual y de grupo hacia la continua búsqueda de la excelencia, para otorgar los servicios y prestaciones con calidad y transparencia”. (Manual Administrativo de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal, 2015, p.1).

### **Objetivos:**

Se orientan en “administrar y otorgar las prestaciones y servicios establecidos en la Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal; al personal activo de las corporaciones (Policía Preventiva del Distrito Federal, Policía Bancaria e Industrial, Heroico Cuerpo de Bomberos del Distrito Federal), así como a los pensionistas y a los familiares derechohabientes de unos y otros”. (Manual Administrativo de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal, 2015, p.1).

La misión, visión y objetivos, suelen ser fines de carácter cualitativo que buscan orientar el desempeño de la organización. En el caso de la CAPREPOL, se observan en éstas tres dimensiones, concepciones eminentemente normativas o reglamentarias. Esto debido a que se trata de una organización pública que se rige por principios jurídicos gubernamentales, que, sin lugar a duda, como dice Arellano, presentan comportamientos particulares y que de manera institucional manifiestan patrones o roles específicos de estas organizaciones. Asimismo, estos roles o patrones se repetirán en las organizaciones privadas con la misma intensidad que lo hacen en las públicas.



## **Metas operativas:**

En cuanto a las metas operativas, según Daft (2015), están enfocadas al cumplimiento de las metas y objetivos generales y donde consideran las siguientes: de desempeño general, de recursos, de productividad; de desarrollo, de mercado, de desarrollo de empleados, de innovación y de cambio.

Dentro de la CAPREPOL, no es la excepción, existen diversas metas que se caracterizan de la siguiente manera:

- **Metas de desempeño general:** Éstas se encuentran en la Gerencia General, en la Gerencia de Prestaciones y en la Gerencia de Finanzas e Informática. A pesar de ser una organización gubernamental, la CAPREPOL presenta metas que se asemejan más a organizaciones de carácter privado, en función de que dentro de su Manual Administrativo (2015), se contemplan también como metas y objetivos el obtener una rentabilidad de los ingresos percibidos por los anticipos, complementos y laudos de las aportaciones patronales y retenciones, así como por el concepto de los prestamos (a corto plazo, mediano plazo, vivienda financiada y créditos Hipotecarios), de las corporaciones de la Secretaría de Seguridad Pública, la Policía Bancaria e Industrial y el H. Cuerpo de Bomberos que cotizan a la CAPREPOL.
- **Metas de recursos:** Principalmente, se encuentran en la Subgerencia Administrativa y en la Gerencia de Finanzas e Informática. En el Área de la Subgerencia Administrativa, sobre todo en la Jefatura de Recursos Materiales y

Servicios Generales, su tarea es conseguir recursos con la mayor calidad posible, mejor precio, y asimismo la obtención de financiamiento.

- **Metas de productividad:** Se encuentran en la Gerencia de Finanzas e Informática.
- **Metas de desarrollo de empleados:** Se encuentran en la Subgerencia Administrativa, principalmente en la Jefatura de Unidad Departamental de Recursos Humanos.

Todas las metas operacionales arriba mencionadas se armonizan con la misión, visión y objetivos generales de la organización. Cada Gerencia, Subgerencia, Jefatura de Unidad Departamental, así como los Líderes Coordinadores de Proyecto A y B, cuentan con misión y objetivos propios, así como funciones y procedimientos en el marco normativo en el que se deberán basar para el cumplimiento de éstas. En el Anexo 1 se encuentra la normatividad que rige a la CAPREPOL, por lo que es preciso mencionar que en tal reglamento se basa la organización para cumplir con su propósito de otorgar las prestaciones y servicios que marca su ley. Sin embargo, según entrevistas realizadas a personal del área de Recursos Humanos, la organización no cuenta con reglamento interno que norme la conducta de individuos, sino que sólo manejan políticas internas.

### **Competencia central:**

Según Daft (2015), es aquello que la organización hace bien en comparación con sus competidores. CAPREPOL brinda servicios y prestaciones especiales a un mercado específico por lo cual prácticamente no tiene una competencia.

Las metas tienen en su perfil cuantitativo, características que se detectan fácilmente, y en el caso de las organizaciones públicas, es cada día más común encontrar metas cuantitativas similares a las de las empresas privadas. Toda vez que la Nueva Gerencia Pública ha trasladado de la empresa al gobierno, prácticas que pueden ser visibles en esta dimensión de las organizaciones públicas; las metas.

### **Estructura CAPREPOL:**

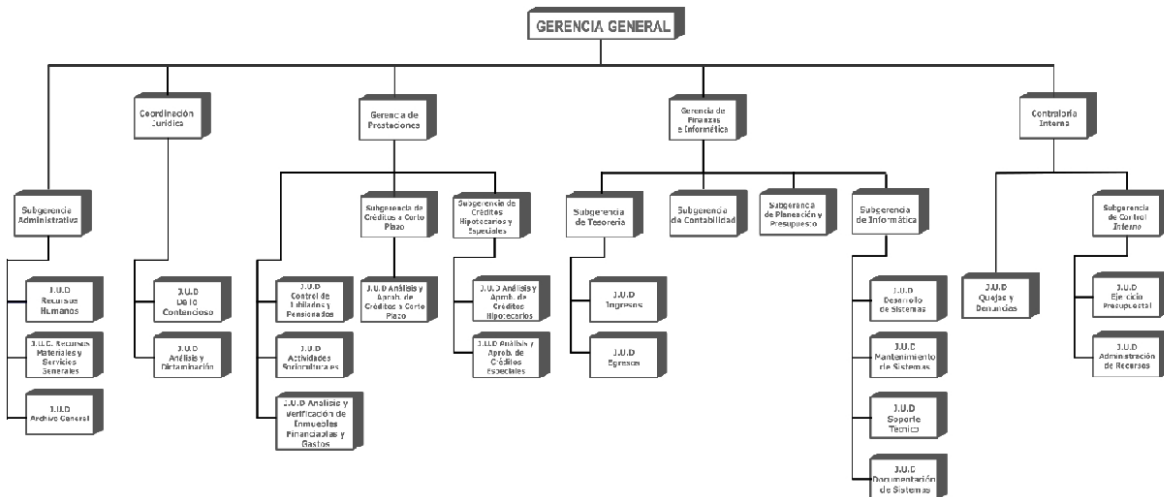
Según el artículo 3 del Estatuto Orgánico (2008) de la CAPREPOL, para el cumplimiento de su objetivo, contará con:

- Órgano de Gobierno: tratándose de un Consejo Directivo, el cual está integrado por 1 Presidente que será el Jefe del Departamento del Distrito Federal, 3 Consejeros designados por el Jefe del Departamento del Distrito Federal que deberán ser servidores públicos del propio Departamento -2 de ellos miembros de la Policía Preventiva-, un representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, un representante de la Secretaría de Programación y Presupuesto, un Gerente General de la Caja y un Secretario designado por el Presidente del Consejo, que será servidor público del Departamento. A todos ellos se asigna un suplente. Al tiempo que la Caja cuenta con un órgano de vigilancia que será el Comisario que designe la Secretaría de la Contraloría General de la Federación. Sin embargo, el Gerente General de la Caja, el Comisario y el secretario, participarán en las sesiones con voz, pero sin voto, según lo marca su Ley (1986).

- Órgano de Administración: Gerencia General.
- Unidades Administrativas: Gerencia de Prestaciones, Gerencia de Finanzas e Informática, Coordinación Jurídica, Coordinación Administrativa.
- Órgano de Vigilancia y Control: Contraloría Interna.

Sirva la siguiente imagen gráfica de la CAPREPOL para entender la distribución de su organigrama:

Figura1



Fuente: Portal de Transparencia de la CAPREPOL <http://www.caprepol.cdmx.gob.mx/estructura.php>

Para mayor detalle, se enlistan a continuación los lazos de su alcance:

- Gerente General
  - Coordinador Jurídico
    - J.U.D de Análisis y Dictaminación
    - J.U.D de lo Contencioso.

- Gerente de Prestaciones
  - J.U.D de Análisis y Verificación de Inmuebles Financiables y Gastos.
  - J.U.D de Análisis y Aprobación y Trámite de Créditos Hipotecarios.
  - J.U.D de Actividades Socioculturales.
  - J.U.D de Control de Jubilados y Pensionados.
  - Subgerente de Créditos a Corto Plazo.
    - J.U.D de Análisis y Aprobación de Créditos a Corto Plazo.
  - Subgerente de Créditos Hipotecarios y Especiales.
    - J.U.D de Análisis, Aprobación y Tramite de Créditos Especiales
  
- Gerente de Finanzas e Informática
  - Subgerente de Tesorería
    - J.U.D de Ingresos.
    - J.U.D de Egresos.
  - Subgerente de Planeación y Presupuesto.
  - Subgerente de Contabilidad.
  - Subgerente de Informática.
    - J.U.D de Mantenimiento de Sistemas.
    - J.U.D de Desarrollo de Sistemas.
    - J.U.D de Soporte Técnico.
    - J.U.D de Documentación de Sistemas.
  
- Contralor Interno
  - Subgerente de Control Interno.
    - J.U.D de Administración de Recursos.
    - J.U.D de Ejercicio Presupuestal.
  - J.U.D de Quejas y Denuncias.
  
- Subgerente Administrativo

- J.U.D de Recursos Materiales y Servicios Generales.
- J.U.D de Archivo General.
- J.U.D de Recursos Humanos.

*Fuente: Portal de Transparencia de la CAPREPOL*

<http://www.capropol.cdmx.gob.mx/estructura.php> (enero 2017).

Es necesario mencionar que, en dicho organigrama, no se consideran los puestos de Líder, Coordinador de Proyectos A y B, tampoco los puestos que a continuación se ilustran en la tabla 2, pero que son importantes. Además, según el artículo 3 del Estatuto Orgánico (2008) de esta organización, para el cumplimiento de su objetivo contará con una Coordinación Administrativa, la cual es inexistente ahora y en ésta sólo se opera con la Subgerencia Administrativa. En cuanto al Órgano de Gobierno existe, pero fuera de la CAPREPOL y por ello no se contempla dentro del organigrama.

<b>Tabla 2. PUESTOS QUE NO ESTAN VISIBLES EN EL ORGANIGRAMA DE LA CAPREPOL</b>					
<b>Nombre del puesto</b>	<b>No. Plazas</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>No. Plazas</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>No. Plazas</b>
Médico General	2	Especialista En Teleinformática	14	Administrativo Especializado	11
Enfermera General	3	Analista Programador "A"	12	Asistente Servicios Y Mantenimiento	11
Coordinador Sistemas Administrativos	4	Secretaria Ejecutiva "B"	6	Auxiliar Administrativo	14
Secretaria Ejecutiva "A"	3	Secretaria Ejecutiva "C"	15	Chofer	5
Especialista Técnico	24	Secretaria Ejecutiva "D"	19	Manejador De Fondos Y Valores	17
Recepcionista	1	Oficial Técnico	5	Mecanógrafa	3
Abogado	9	Jefe De Oficina	17	Técnico en Computación	5
Trabajador Social	2	Honorarios a Salarios Asimilados	14		

*Elaboración propia en base al Portal de Transparencia de la CAPREPOL*

*<http://www.caprepol.cdmx.gob.mx/transparencia.php>(marzo 2017)*

Se observa que el total de trabajadores de “confianza” son 256 y 14 personas trabajando como Honorarios a Salarios Asimilados. Es necesario mencionar que, según las entrevistas realizadas a personal de Recursos Humanos, los 256 trabajadores son de confianza, tienen todas las prestaciones que les otorga la ley como trabajadores del estado, pero no están inscritos al Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno de la Ciudad de México. No obstante, en entrevista realizadas a otros integrante del personal de la CAPREPOL, han confirmado la existencia de un sindicando y que están afiliados a ellos, pero la organización no quiere hacer este reconocimiento.

La representación gráfica de la CAPREPOL, en términos de las partes fundamentales que constituyen la organización según Mintzberg (1999), se describe en la tabla 3 y se representa en la figura 2.

Cabe mencionar que en el caso de la CAPREPOL no se observa claramente la tecnoestructura así como el staff de apoyo, además de considerar como algo difuso la toma de decisiones debido a que la organización pertenece al gobierno del de la Ciudad de México.

<b>Tabla 3. Partes fundamentales que constituyen la organización</b>	
<b>Partes fundamentales que constituyen a la organización.</b>	<b>Descripción.</b>
Núcleo de operaciones.	Está compuesto por los operativos que realizan el trabajo básico.
Ápice estratégico.	En él se encuentran las personas encargadas de que la organización cumpla con sus objetivos, además que es el nivel donde se formulan las estrategias.
Línea media.	Es lo que une al ápice estratégico y al núcleo de operaciones mediante la autoridad formal.
La tecnoestructura.	Su razón de ser es el diseño de normas.
El staff de apoyo.	Es aquella que tiene influencia en la organización, aporta su colaboración cuando se toman decisiones y esto es gracias a su experiencia.

*Elaboración propia basada en Mintberg (2012)*



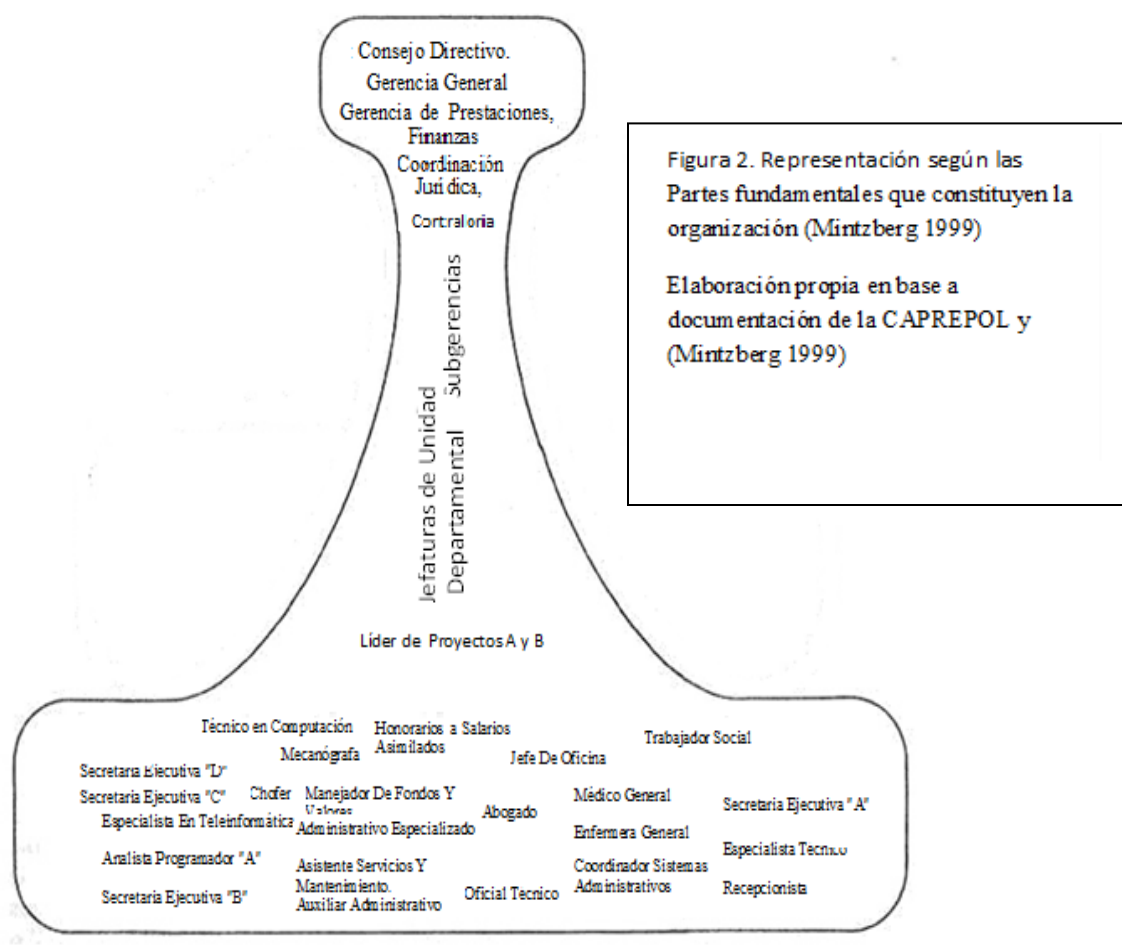


Figura 2. Representación según las Partes fundamentales que constituyen la organización (Mintzberg 1999)

Elaboración propia en base a documentación de la CAPREPOL y (Mintzberg 1999)

**Configuración de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal**

Para Hinings, Meyer, Tsui (1993), la configuración organizacional será aquella constelación multidimensional de características conceptualmente diferentes que generalmente concurren al mismo tiempo. De esta manera la CAPREPOL es una configuración organizacional ya que dentro de ella convergen al mismo tiempo una serie de elementos como la cultura, la política, la comunicación informal y formal, las ideologías y objetivos, tanto de la propia organización, así como de los individuos que la conforman.

Mintzberg (2012), hace una propuesta de 5 tipos de configuraciones, a partir de las 5 formas para coordinar el trabajo, los 5 ejes fundamentales que constituyen la organización y los 9 parámetros de diseño organizacional, así como el contexto en que está situada la organización (ver tabla 5).

<b>Tabla 5 Configuraciones Organizacionales según Mintzberg (2012)</b>				
<b>Configuración organizacional</b>	<b>Principal mecanismo de coordinación:</b>	<b>Parte fundamental de la organización:</b>	<b>Principales parámetros de diseño:</b>	<b>Factores de contingencia:</b>
La estructura simple.	Supervisión directa.	Ápice estratégico.	Centralización, estructura orgánica.	Joven, pequeña, sistema técnico, poco sofisticado, entorno sencillo y dinámico, posibilidad de extrema hostilidad o fuertes ansias de poder del Director General, escasa influencia de la moda.
Burocracia maquina.	Normalización de los procesos de trabajo.	Tecnoestructura.	Formalización comportamiento, especialización vertical y horizontal del puesto, agrupaciones generalmente funcionales, centralización vertical y descentralización horizontal limitada, planificación de acciones.	Vieja, grande, reguladora, sistema. técnico no automatizado, entorno simple y estable, control externo escasa influencia de la moda.
La burocracia profesional.	Normalización de habilidades.	Núcleo de operaciones.	Preparación, especialización horizontal del puesto, descentralización vertical y horizontal.	Entorno complejo y estable, sistema técnico regulador y carácter de sofisticación, influencia de la" moda.
Forma divisional.	Normalización de los outputs.	Línea media.	Agrupación a base del mercado, sistema de control del rendimiento, descentralización vertical limitada.	Factores de contingencia: Mercados diversificados (productos o servicios particularmente), grandes, viejas, directivos medios ansiosos de poder, influencia de la moda.

La adhocracia.	Adaptación mutua.	Staff de apoyo (en la adhocracia administrativa; junto con el núcleo de operaciones en la adhocracia operativa).	Dispositivos de enlace, estructura orgánica, descentralización, selectiva; especialización horizontal del puesto, preparación, agrupación basada a la vez en la función y el mercado.	Entorno complejo dinámico (a veces dispar), joven (especialmente la adhocracia operativa), sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado (en la adhocracia administrativa), influencia de la moda.
----------------	-------------------	--	---	--

*Elaboración propia basada en Mintberg (2012)*

La CAPREPOL tiene una configuración de tipo burocracia maquinal, pero como también es una organización pública perteneciente al Estado, y que además forma parte de una red de estructuras organizacionales que interactúan entre sí, adquiere una configuración de forma divisional.

En la Burocracia Maquinal, (Mintzberg, 2012), se considera que el trabajo es rutinario, sencillo y repetitivo -como se puede observar en el Manual Administrativo de la CAPREPOL (2015), así como en la entrevista realizada a personal de Recursos Humanos y en la observación directa-. La mayoría de los procedimientos establecidos en la CAPREPOL son repetitivos y estandarizados, sobre todo en el núcleo de operaciones. Lo que da como resultado poco margen de libertad de acción para los trabajadores porque no se pueden realizar las tareas de otra forma, ya que existen dentro de los procedimientos un orden normativo (una Ley, un Reglamento entre otros). Además, de un alto grado en la división del trabajo, tanto en forma vertical como horizontal.

Para Mintzberg (2012) en la Burocracia Maquinal la parte fundamental de la organización es la tecnoestructura, sin embargo, si bien existe un órgano de control

interno dentro de la CAPREPOL que realiza auditorias para saber si se están cumpliendo las normas, tenemos parte de la tecnoestructura fuera de la propia CAPREPOL.

El componente administrativo de acuerdo a Mintzberg (2012) podría reconocerse como altamente burocratizado ya que la CAPREPOL se observa una estructura administrativa altamente elaborada. En cuanto a los flujos de la comunicación, que para Schvartein (1998) son aquellos que implican un intercambio de información, en la CAPREPOL se observa que esta información fluye de forma vertical y horizontal, de forma ascendente como descendente mediante diferentes métodos; a través de memorándums, oficios, y tecnología informática como intranet, e incluso correo electrónico hacia otras organizaciones. Así como de forma verbal, siendo la línea media la encargada de este flujo de información, pero impera el flujo de información formal. Para Mintzberg (2012) en la Burocracia Maquinal el control es externo sobre todo en las organizaciones públicas.

En la CAPREPOL, se observa que existe control tanto externo como interno. Control externo derivado a la normatividad existente (leyes, reglamentos, circulares), así como órganos de control externo que realizan auditorias para revisar si se está cumpliendo con los propósitos de la organización. Lo mismo, existe un órgano de control interno que en este caso es la Contraloría Interna quien se encarga de revisar periódicamente que se cumplan tanto los propósitos de la organización, como vigilar el acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas y el adecuado uso de los recursos económicos financieros y materiales, entre otras tareas.

Es necesario mencionar que dentro de la CAPREPOL no sólo se normen los horarios y procedimientos sino además la vestimenta de los trabajadores: por ejemplo, los días lunes deben llevar traje color gris, martes azul, etcétera; cabe mencionar es que la vestimenta es proporcionada por la propia organización.

Para Mintzberg (2012) también la determinación de estrategias surge del ápice estratégico y tiene un proceso descendente, de igual forma se observa en la CAPREPOL en donde el ápice estratégico planifica y todos los procesos de la organización actúan en cumplimiento de esa estrategia.

En cuando a las condiciones en las que surge la Burocracia Maquinal, para Mintzberg (2012), ésta se da en entornos sencillos y estables además, en organizaciones en las que existe un gran número de operaciones así como la “edad” suficiente para identificar las normas a instaurar. Como se puede observar en los antecedentes de la CAPREPOL, ya que esta organización lleva más de 100 años dentro de la administración pública, lo que le ha permitido identificar cuál es la normatividad que se deben de llevar a cabo para lograr los propósitos.

### Forma Divisional

Arellano (2000) considera que las organizaciones públicas cuentan con ciertas características., entre ellas: pertenecen al Estado, forman parte de una red de estructuras organizacionales con las cuales interactúan y están limitadas bajo ciertos marcos políticos, legales y socioeconómicos. Para Mintzberg (2012, p. 426), en el Estado se puede observar como una gran forma divisional, además de que la describe como una “serie de entidades semiautónomas acopladas, mediante una estructura administrativa

central”. Por lo anterior, se observa que la CAPREPOL también adquiere una configuración de tipo divisional, no sólo porque pertenece al gobierno (de la Ciudad de México) y forma parte de las organizaciones que conforman a éste, sino además tiene diversas características que describe la configuración divisional que propone Mintzberg (2012) entre las que se encuentran las siguientes:

- La CAPREPOL no tiene una autonomía total en cuanto a la contratación de su personal por ejemplo el que ocupara el puesto de Gerente General es determinado por la administración central.
- Aunque la CAPREPOL no recibe recursos públicos, derivado de que tiene la capacidad para generar sus propios recursos, sí tiene que rendir cuentas. Como ejemplo el Arts.137, Fracción II, inciso b), de la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal, la CAPREPOL deberá enviar a la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal información sobre el avance de metas, en específico prioritarios, estratégicos y multisectoriales. Y en caso de que las metas no llegasen a cumplir también se debe de argumentar por qué no se pudieron llevar a cabo. De esta forma siguiendo a Mintzberg (2012) se normalizan los outputs.

#### Anexo 1

Tabla 2 Normatividad que rige la actuación de la CAPREPOL para el otorgamiento de prestaciones y servicios que marca su Ley (1986), así como para el funcionamiento interno y externo de la organización.

<b>NORMATIVIDAD (LEY, CÓDIGO, REGLAMENTO, DECRETO DE CREACIÓN, EN SU CASO; REGLAS DE PROCEDIMIENTO, MANUAL ADMINISTRATIVO, POLÍTICAS)</b>		<b>OTROS DOCUMENTOS NORMATIVOS</b>
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Administración Pública del Distrito Federal	Acuerdo por el que se establecen las Bases de Organización y Funcionamiento del Comité del Patrimonio Inmobiliario del Distrito Federal
Estatuto de Gobierno del Distrito Federal	Reglamento Interno de la Oficina de Información Pública de la CAPREPOL	Acuerdo Mediante el cual se aprueba el Procedimiento para la Recepción, Substanciación, Resolución y Seguimiento de los Recursos de Revisión Interpuestos ante el Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal y se abroga el acuerdo 263/SO/11-06/2008
Estatuto Orgánico de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal	Código Civil para el Distrito Federal	Acuerdo mediante el cual se aprueban los Lineamientos para la Protección de Datos Personales en el Distrito Federal
Ley del Impuesto sobre la Renta	Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal	Circular Uno Normatividad en Materia de Administración de Recursos emitida por la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal
Ley del Régimen Patrimonial y del Servicio Público	Código de Comercio	Circular Uno Bis Normatividad en Materia de Administración de Recursos emitida por la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal
Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado	Código Fiscal del Distrito Federal	Guía Técnica y Metodológica para la Elaboración e Integración de los Manuales Administrativos y Específicos de Operación de la Administración Pública del Distrito Federal
Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos	Código Civil Federal	Lineamientos de Protección de Datos Personales del Distrito Federal
Ley Federal del Trabajo	Código Federal de Procedimientos Civiles	Lineamientos Medidas de Austeridad, Racionalidad y Disciplina Presupuestal Pública del Distrito Federal
Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito	Manual Administrativo de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal. En este Ente Obligado no se cuenta con reglas de procedimientos.	Lineamientos para la gestión de solicitudes de información pública y de datos personales a través del sistema INFOMEX del Distrito Federal, (Aprobados por el Pleno del INFODF mediante acuerdo 425/SO/07-10/2008)

Ley de Amparo	Manual de Procedimiento de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal. En este Ente Obligado no se cuenta con reglas de procedimientos.	Criterios y metodología de evaluación de la información pública de oficio que deben dar a conocer los Entes Obligados en sus portales de Internet. (Aprobados por acuerdo del Pleno del INFODF 1205/SO/03-09/2014)
Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal	Manual Administrativo de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal. con Número de Registro: MA-65/301115-E-CAPREPOL-10/2005. En este Ente Obligado no se cuenta con reglas de procedimientos.	Lineamientos para la Protección de Datos Personales en el Distrito Federal, (Aprobados por el Pleno del INFODF mediante acuerdo 547/SO/14-10/2009)
Ley de Ingresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2015.	Manual Especifico de Operación Archivística de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal. con Número de Registro: MEO-23/050815-E-CAPREPOL-10/2005. En este Ente Obligado no se cuenta con reglas de procedimientos.	Circular Uno 2012, Normatividad Materia de Recursos Numeral I-7
Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal	Manual Especifico de Operación del Comité Técnico Interno de Administración de Documentos de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal con Número de Registro: MEO-22/050815-E-CAPREPOL-10/2005. En este Ente Obligado no se cuenta con reglas de procedimientos.	Lineamientos para la Inversión de los Recursos Provenientes de las Disponibilidades Presupuestales de las Dependencias y Entidades durante los Ejercicios Fiscales
Ley Orgánica del Tribunal de lo Contencioso Administrativo del Distrito Federal	Manual de Integración y Funcionamiento del Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal con Número de Registro: MEO-40/041215-E-CAPREPOL-10/2005. En este Ente Obligado no se cuenta con reglas de procedimientos.	Circular Uno 2015, Normatividad en Materia de Administración de Recursos para las Dependencias, Unidades Administrativas, Unidades Administrativas de Apoyo Técnico Operativo, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal.
Ley de Obras Públicas del Distrito Federal	Manual de Procedimientos Presupuestarios del Distrito Federal	
Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal	Manual de Reglas y Procedimientos para el Ejercicio Presupuestario de la Administración Pública del Distrito Federal	
Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal	Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Transparencia de la CAPREPOL	
Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal	Esta Entidad no cuenta con Políticas	



Ley de Entrega-Recepción de los Recursos de la Administración Pública del Distrito Federal	Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2015	
Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal	Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal	
Ley de Protección de Datos Personales para el Distrito Federal	Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal	
Ley de Archivos del Distrito Federal	Reglamento de la Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal	
Ley de Planeación de Desarrollo del Distrito Federal	Reglamento de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal	

## **2. La organización y las TIC: Implementación del Programa “Viva Voz en la CAPREPOL”**

El problema de investigación se circunscribe a los efectos de la implementación de las TIC en la organización, por lo que se describirá cómo fue instaurado un sistema de éstas y cómo impactó en la organización.

Uno de los servicios que otorga la CAPREPOL es el pago de las pensiones al personal jubilado o pensionado, es por ello que se realiza el pase de revista de supervivencia, esto es para comprobar que el pensionado o jubilado sigue con vida. Este trámite se realiza cada seis meses en enero y julio de cada año.

El 03 de junio del año 2014 se realiza la firma del Convenio Modificadorio del Contrato de Prestación de Servicios Bancarios, entre la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal y Banco Santander (México), S.A Institución de Banca Múltiple Grupo Financiero Santander México, por parte de la CAPREPOL firma como Gerente General y Representante Legal la Lic. Julieta González Méndez.

Derivado de este Convenio Modificatorio, se actualiza la Prestación de Servicios Bancarios y específicamente se incluye "Servicio de Nomina". Entre estas actualizaciones ambos concuerdan lo siguiente del convenio modificadorio 2014:

- La CAPREPOL incorporará al sistema de nóminas contratando las cuentas de los pensionados con los números de identificación y características previamente señalados y podrá seguir incorporando de manera paulatina, siempre y cuando el titular de la cuenta esté de acuerdo requiriendo el cambio de banco (cabe mencionar que el pago de nómina de los jubilados y pensionados no era por medio del banco Santander si no por Banamex). De esta manera EL BANCO otorgaría como beneficio sin costo asociado a esas dispersiones de los nomina habientes, el servicio de identificación a través de "Súper Línea".
- La CAPREPOL será responsable en caso de que decida utilizar el servicio "Súper Línea" como sustitución a sus procedimientos internos de identificación para sus trabajadores. Eximiendo al Banco ante una falta de idoneidad o incompatibilidad, entre el servicio de identificación y los procedimientos internos de identificación que desee implementar la Caja
- El uso de la tecnología del servicio de identificación a través de "Súper Línea" es propiedad del Banco, de esta manera la CAPREPOL decide utilizarlo como equiparable al sistema "Pase de Revista". El Banco se obliga a presentar reportes impresos y/o digitales de acuerdo como o permitan los avances tecnológicos y con la periodicidad que la CAPREPOL lo requiera, a efecto de que obren en los archivos de la CAPREPOL para confirmar el "Pase de Revista".

- El Banco será responsable de llevar a cabo la logística, contratación de espacios, renta de cabinas, contratación de líneas telefónicas y demás servicios de interconectividad para llevar a cabo la incorporación de las cuentas, durante los meses de junio, julio y agosto de 2014, todo libre de costo para la CAPREPOL.
- El Banco se obliga a que el servicio de la "Huella Vocal" a través de "Súper Línea", este disponible las 24 horas del día, los 365 del año así como proporcionar los servicios de conectividad hacia el Contact Center, con los más altos índices de seguridad y calidad, que acuerden entre las partes, en la medida en que pueda brindar a través del servicio de "Súper Línea", la "Huella Vocal" a los usuarios enrolados. Por otro lado, El Banco se compromete a informar cualquier eventualidad que, de paso a la suspensión del servicio, en caso de que la suspensión del servicio sea de manera programado tendrá que dar aviso con 72 horas de anticipación.
- El banco también se obligará a registrar todas las líneas telefónicas y obliga a registrar las líneas telefónicas que la Caja le proporcione, ante el servicio de identificación a través de "Súper Línea" de tal manera que éstas se registren como número preferente ante el Sistema.
- Queda bajo la responsabilidad de EL BANCO, brindar la atención y soporte a los Titulares de las Cuentas, referente a los servicios Bancarios que proporcione EL BANCO, de los que pueda hacer uso una vez que se tenga enrolado, con los Sistemas del Contact Center.

*Todo lo anterior según el Contrato Modificadorio (2014)*

Una vez que se establecieron los lineamientos para trabajar con el Banco la CAPREPOL procede a la actualización del Manual Administrativo, incluyendo el pase de revista de supervivencia por medio del programa “Viva Voz” quedando de la siguiente manera.

**Nombre del Procedimiento: Revista de Supervivencia.**

**Objetivo General:** Llevar a cabo el Pase de Revista de Supervivencia de los pensionados que están obligados a presentarla cada seis meses y en el periodo indicado de enero y julio de cada año, esto en apego al artículo 18 del Reglamento de la Ley de la Caja, para poder comprobar su identidad a efecto que la Entidad siga otorgando los beneficios a los que tienen derecho.

Descripción Narrativa:

<b>Actor</b>	<b>Numero</b>	<b>Actividad Tiempo</b>	<b>Tiempo</b>
Jefe de la Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados	1	Programa los días para pasar revista de supervivencia	2 días
Líder Coordinador de Proyectos "B" (Nómina)	2	Difunde programación de fechas por medio de la impresión en los Recibos de Nomina	2 días
Jefe de la Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados	3	Mediante memorándum solicita a la Subgerencia de Informática actualizar en el	2 días

		sistema el documento de la Revista Supervivencia; indicando el semestre y año a cambiar	
Subgerente de Informática	4	Recibe el memorándum y actualiza los datos que se indican en el mismo	3 días
	5	Mediante memorándum notifica a la Jefatura, de la Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados que la actualización ya se realizó.	1 día.
Jefe de la Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados	6	Recibe notificación de la Subgerencia de Informática, en la cual se comunica que el sistema ha sido actualizado.	1 día
	7	Emite, al concluir el periodo de pase de Revista de Supervivencia, reporte electrónico a la Jefatura de Unidad Departamental de Archivo General, con el total de Jubilados Pensionados que pasaron Revista de Supervivencia para el respectivo resguardo	1 día
Jefe de la Unidad Departamental de Archivo General	8	Recibe el reporte electrónico con el total de jubilados y pensionados que pasaron Revista de Supervivencia y los resguarda	20 min.
Actor	Numero	Actividad Tiempo	Tiempo
	10	Fin del procedimiento	
		Tiempo total de ejecución: 12 días, 20 minutos	

**Aspectos a considerar:**

1. La Jefatura de la Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados es la Encargada de realizar los trámites de pensión, Indemnización por Retiro Voluntario, Pagas de Defunción de elementos activos y/o pensionados, así como pago de la ayuda de gastos funerarios a los pensionados y/o jubilados de esta Entidad, y demás trámites que se manejan en esta Unidad Administrativa

orientados para el otorgamiento de los servicios y prestaciones a que en derecho corresponda.

2. Con el fin de dar cabal cumplimiento a la ley que rige a la CAPREPOL, la Revista de Supervivencia, deberá estar apegada al Reglamento de la Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal vigente.
3. El proceso de Revista de Supervivencia se llevará acabo dos veces al año, en los meses de enero y julio, asimismo, durante todo el mes el pensionado o jubilado podrá pasar Revista de Supervivencia.
4. La Revista de Supervivencia se acreditará a través de diferentes modalidades:

**Huella digital:**

Revista de Supervivencia por Huella Digital, misma que tiene como objetivo verificar la identidad del pensionado basado en su huella dactilar, ésta se realizará con la comparecencia del pensionado en las Instalaciones de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal, ubicada en Insurgente Pedro Moreno 219, Col. Guerrero, Delegación Cuauhtémoc C.P. 06300, los meses designados de lunes a viernes en un horario de 8:00 a 13:30 horas.

1. La Jefatura de Unidad Departamental de Control a Jubilados y pensionados solicita mediante memorándum la instalación de los equipos de cómputo en el área designada.
2. Subgerente Administrativa recibe el memorándum y realiza la instalación de los equipos de cómputo.
3. Subgerente Administrativa mediante memorándum Notifica a la Jefatura de la Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados que la instalación ya se efectuó.
4. Jefe de la Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados. Recibe la notificación de la Subgerencia de Administración, en la cual se comunica que los equipos de cómputo han sido instalados correctamente.

5. El pensionado o jubilado Comparece en las instalaciones de la Entidad.
6. El Líder Coordinador de Proyectos "B", le entrega ficha de turno, una vez que sea turno de la ficha del pensionado, le canaliza al módulo correspondiente.
7. Verifica que los datos generales del pensionado mediante aprobación de su huella digital.
8. Acredita al pensionado e imprime el comprobante de revista de supervivencia, entrega el comprobante original al pensionado, dejando para la Jefatura de Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados con la copia digitalizada.

La Jefatura de Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados comprobará que los siguientes datos generales del pensionado sean acordes con la verificación de la huella digital:

- a) Nombre.
- b) Número de pensionado.
- c) Domicilio.
- d) Teléfono.

**Domicilio:**

La Revista de Supervivencia domiciliaria se realizará a solicitud de parte del pensionado o su familiar en las primeras dos semanas de los meses de enero y julio, acreditando fehacientemente la incapacidad que lo imposibilita a realizar de manera presencial el pase de Revista de Supervivencia.

1. El Familiar del Pensionado deberá solicitar el Pase de Revista, a Domicilio a la Jefatura de Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados.
2. El Líder Coordinador de Proyectos "B" imprime "Formato de Pensión" y acude al domicilio del pensionado.

3. El Pensionado Firma con Huella Digital en el "Formato de Pensión".

En caso de que el pensionado no se localice en el domicilio al que se acude a hacer la visita, se dará por cancelado el trámite de Revista de Supervivencia, y este tendrá la obligación de presentarse en la Entidad para el pase de revista, o bien, solicitar nuevamente la visita domiciliaria.

**Constancia de Residencia:**

La Revista de Supervivencia por constancia de Residencia. Es en caso de que el pensionado viva fuera del Distrito Federal o zona metropolitana, se acreditará su pase de Revista de Supervivencia a través de constancia de residencia expedida por la Autoridad Local del lugar donde habite o mediante Información Testimonial rendida ante Autoridad Judicial. Asimismo, las constancias de residencia provenientes del extranjero deberán ser legalizadas y traducidas al español y máximo con dos meses anteriores de vigencia.

1. El pensionado residente fuera del Distrito Federal envía constancia de residencia a la Jefatura de Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados.
2. El Líder Coordinador de proyectos B recibe constancia de residencia del pensionado que vive fuera del Distrito Federal, la escanea, para finalmente acreditar la Revista de Supervivencia en el Sistema Integral de Prestaciones.

**Constancia Médica:**

La Revista de Supervivencia con Constancia Médica, es en el caso de que el pensionado por cuestiones de salud se encuentre hospitalizado, acreditará mediante constancia médica original expedida por la dependencia hospitalaria.

1. El pensionado exhibe ante la Jefatura de Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados la Constancia Médica en original.



2. El Líder Coordinador de Proyectos "B", recibe constancia médica del pensionado que vive fuera del Distrito Federal, la escanea, para finalmente acreditar la Revista de Supervivencia en el Sistema Integral de Prestaciones.

**Huella de voz:**

Revista de Supervivencia por Huella de Voz, misma que tiene como objetivo verificar la identidad del pensionado basado en la huella de voz "Firma Vocal" adquirida previamente, durante pronunciación de una frase determinada, la cual la realizará el pensionado mediante llamada telefónica al número de la Institución Bancaria proveedora del servicio.

1. El pensionado realiza llamada telefónica al número de la Institución Bancaria, repite la frase indicada por el operador, y finaliza la llamada.
2. La Institución Bancaria genera y envía reporte de "Generación de Validación de Firma Vocal" a la Subgerencia de Informática.
3. Por parte de la Subgerencia de Informática, se realiza el proceso de validación y actualización del pase de Revista de Supervivencia, en el SIP. Una vez concluido informa a la Gerencia de Prestaciones y a la Jefatura de Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados de la validación y actualización en el Sistema.

En caso de no ser exitosa la llamada telefónica, el Pensionado deberá acudir a las oficinas de la Jefatura de Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados, para iniciar el proceso de Firma Vocal.

En caso de que el Sistema de la Institución Bancaria no identifique al pensionado de manera

correcta se bloqueará la "Firma Vocal", misma que se liberará en el momento que el Pensionado se presente a la JUD de Control a Jubilados y Pensionados a realizar nuevamente el proceso de registro de voz.

La Institución Bancaria generará en los meses de enero y julio un reporte diario y un concentrado mensual y en los siguientes meses un reporte por día en caso de que algún pensionado pase revista y de manera general un reporte mensual indicando el número de pensionados que realizaron Revista de Supervivencia por Huella Vocal.

5. A los pensionados que no cumplan con esta obligación se les suspenderá el pago de pensión que perciben, misma que será liberada una vez que cumplan con el Pase de Revista.

6. Los tiempos de suspensión de pago de pensión se describen a continuación:

- Los pagos de pensión que se realicen vía Giro Telegráfico se suspenderán dos meses después.

- El pago de pensión que se efectúen mediante el banco se suspenderán un mes después.

- El pago de pensión que se efectuó mediante ventanilla se suspenderá dos meses después, derivado de que el pensionado acude personalmente al cobro a la Entidad y tiene la posibilidad de pasar su Revista previo al cobro de pensión.

7. Las personas que perciban pensión alimenticia están exentas de esta obligación, ya que no son pensionadas de la Entidad.

8. La Jefatura de Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados emitirá un reporte electrónico con gráficas diario durante el mes de Pase de Revista, dónde se manifieste cuántos pensionados pasaron Revista de Supervivencia.

9. La Jefatura de Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados formulará un reporte electrónico final del mes del Pase de Revista, el cual indica cuántos pensionados no cumplieron con esta obligación.

10. La Jefatura de Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados deberá incluir fechas programadas a la hora de solicitar apoyo a alguna área de la Entidad para la ejecución de la Revista de Supervivencia.
11. En el caso de la sistematización del Pase de Revista, la Jefatura de Unidad Departamental del Control a Jubilados y Pensionados deberá supervisar la correcta actualización del Sistema.
12. De igual forma supervisará la adecuada instalación del equipo de cómputo en el área indicada para la realización de la Revista de Supervivencia por Huella Digital.
13. Se entenderá por Subgerencia de Informática al personal responsable de coordinar la sistematización del reporte de los jubilados y pensionados que hayan pasado Revista de Supervivencia presencial y por registro de voz.

*Fuente Manual administrativo CAPREPOL (2015)*

El programa “Viva Voz” según la información recabada mediante documentos y entrevistas, es aquel mecanismo mediante el cual los pensionados y jubilados de diferentes corporaciones (Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, Heroico Cuerpo de Bomberos del Distrito Federal y Policía Bancaria e Industrial), realizan el pase de revista de supervivencia, mediante la Huella Vocal de manera remota pudiendo hacer desde las propias instalaciones de la CAPREPOL, o en cualquier lugar en el que se encuentren con tan sólo hacer una llamada, al número de la institución bancaria proveedora del servicio. En este caso es Banco Santander, el cual ya previamente ha registrado la voz de los pensionados, por lo que al hacer la llamada y decir el mensaje “Santander, mi voz es mi firma” hace un reconocimiento de voz y por lo tanto verifica la identidad y se realiza el pase de revista de supervivencia, enviando reportes a CAPREPOL, sobre quiénes realizaron su pase de revista, así la CAPREPOL da certeza

de que ellos siguen vivos y puedan seguir cobrando el pago que se recibe por concepto de jubilación y pensión, el por qué se es llevado a cabo este procedimiento es porque la CAPREPOL está regida por su propia Ley y reglamento. Y según su Ley, está establecido en el artículo 18 que ellos tienen que realizar este pase de revista a efecto de que no se les cancele su pensión.

Dentro de las razones por las cuales se implementó el programa “Viva Voz” en la CAPREPOL, según documentación recabada y entrevistas, se pueden observar los siguientes aspectos que a continuación se apuntan:

- La organización ya no contaba con el espacio suficiente para realizar este trámite (aproximadamente son 23 mil usuarios) muchas veces era necesario cerrar la calle rentar sillas y lonas.
- Los usuarios son una población vulnerable la mayoría son personas adultas mayores, gran parte de ella en silla de ruedas, con bastones e incluso falta de alguna extremidad y tenían que estar mucho tiempo parados bajo el sol o el frío esperando su turno, por lo que se decide implementar el programa con la finalidad de agilizar este trámite.
- Por seguimiento a un programa dirigido por el Gobierno de la Ciudad de México y la Oficialía Mayor como cabeza de sector y a fin de que se agilizará este pase de revista a los pensionados y jubilados que son adultos mayores no se les desplazara y no se les arriesgara a sufrir algún accidente o a los que están enfermos a agravar su enfermedad.

- Pero es necesario mencionar que esta implementación también obedece al cumplimiento del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018, específicamente Eje 5 Efectividad, Rendición de Cuentas y Combate a la Corrupción (Área de oportunidad 3. Uso adecuado de las TIC) en el cual “la CAPREPOL ha fomentado la construcción de un gobierno inteligente, abierto, ágil y flexible, para utilizar los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos promoviendo la eficacia gubernamental y el uso más eficiente de los recursos públicos.

“Asimismo, se ha sumado al desarrollo del Modelo Estratégico Integral de TIC (MEITIC) definido para el Gobierno de la Ciudad de México, que lo posiciona como un gobierno que difunde, promueve, impulsa, coordina y apoya la innovación, así como el desarrollo e implementación de las TIC al servicio de la ciudadanía, mediante el establecimiento de mecanismos y mejores prácticas de control, seguridad e iniciativas de gobierno electrónico que disminuyan riesgos derivados de la operación. y de vigilar su cumplimiento a través de intervenciones, diagnósticos y recomendaciones” (MEMORÁNDUM GP/10- 01319 /2017).

- “La implementación de este Programa se efectuó en atención a que algunos de los pensionados por cuestiones de salud o residencia foránea, no les era posible realizar el pase de revista en los meses de enero y julio de cada año, por lo que, a fin de evitar suspender el pago de pensión y servicios médicos brindados, se implementó el programa. Por lo antes mencionado, se realizaron las gestiones

pertinentes con la Institución bancaria que presta el servicio” (MEMORÁNDUM GP/10- 01319 /2017).

Por otro lado, en cuanto al área en que se implementa este programa, según entrevistas y documentación recabada de la CAPREPOL, este programa se implementó en la Jefatura de Unidad Departamental (JUD) de Control a Jubilados y Pensionados.

Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas y en el propio Manual Administrativo, la implementación no fue específica en esta JUD, en la que también tuvieron que ver otras áreas como la Gerencia de Finanzas e Informática en la Gerencia de Prestaciones, así como la Subgerencia Administrativa; cada una de ellas llevando diversas funciones, para completar el procedimiento de pase de revista, ya que como bien lo menciona una persona de las entrevistas “somos un equipo y como equipo vamos de la mano”. Por lo que se da cuenta la implementación, aunque se realiza en una área también de alguna manera va a involucrar a otras, tal es el caso que las áreas involucradas participantes en la implementación del programa fueron según la CAPREPOL (MEMORÁNDUM GP/10- 01313 /2017): Gerencia General, Gerencia de Finanzas e Informática, La Gerencia de Prestaciones y, a través de la Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados, ya que es ésta la que coordina, supervisa y registra que se refleje en el sistema Integral de Prestaciones (módulo de nómina), el pase de revista correspondiente. Coordinación Jurídica.

La forma de participación de las áreas antes mencionadas fue mediante reuniones de trabajo, en las cuales se establecían los mecanismos y reglas de operación del

programa, las cuales tenían como finalidad la adecuada implementación del programa “Viva Voz”

Sin embargo, no se menciona a la Subgerencia Administrativa quien dentro de sus funciones se encuentra el control, de los recursos materiales y servicios generales siendo ésta la encargada también del espacio físico de la CAPREPOL.

Cabe hacer mención que la CAPREPOL para la implementación del programa Viva Voz requirió contratar los servicios de una organización externa mediante la firma de un convenio modificatorio, en este caso Banco Santander, porque este banco en específico, según entrevistas y la propia CAPREPOL es el único que cuenta con la tecnología para realizar este proceso además de que se compagina la tecnología del Banco con el de la Caja.

La implementación del programa según la CAPREPOL fue rápida, entre los meses de abril y junio del 2014 y según las entrevistas consideran lo mismo. En abril 2014 se realizaron pruebas con algunas personas que iban a cobrar su primera paga (se les llamó enrolamiento). A ellos fueron a los que inscribieron en este programa, y sólo había que hacerles saber que su nómina estaría en el Banco Santander, y en ese momento se les hace prueba piloto en el mes de junio y para el pase de revista de julio del mismo año, ya entran de lleno con el programa “Viva Voz”, pero también se menciona en las entrevistas, que este proceso no ha terminado, cada día sigue habiendo gente nueva, además de que no se ha logrado que los 23 mil pensionados y jubilados accedan a esta nueva forma de pase de revista, debido a que no han accedido por diversos motivos: el miedo a que el programa no logre identificar su voz y les retengan el pago, la resistencia al cambio,

muchas personas todavía prefieren aun hacer las largas filas y reencontrarse con antiguos compañeros, además de que pueden hacer otros trámites en la CAPREPOL mientras están ahí, es necesario mencionar que la gama de servicios que ofrece la Caja a los pensionados de las corporaciones son amplias, entre ellas paseos recreativos, consulta médica gratuita .

Una de las preguntas más importantes es conocer quien toma la decisión de esta implementación, sobre todo siendo CAPREPOL una organización de carácter público burocrática, que muchas veces las creemos rígidas e incapaces de ir a la vanguardia con los sucesos que ocurren a su alrededor.

Por otro lado hay que reconocer que como Organización Publica está sujeta a Leyes y Reglamentos para llevar a cabo su función por lo que al revisar entrevistas y documentos, si bien la CAPREPOL reconoce que fue por quien era entonces la Gerente General de la misma, la Lic. Julieta González Méndez, se observa que la Caja no puede tomar grandes decisiones ya que para llevar a cabo algunos proyectos es necesario contar con el apoyo del Consejo Directivo, pero además es preciso mencionar que una vez que se implementó el programa, según entrevistas y documentación revisada, se lleva a cabo en evento protocolario en el cual no sólo asiste la entonces Gerente General, sino también el Jefe de Gobierno de la Ciudad de México, Miguel Ángel Mancera, de acuerdo a ese momento (2014). El cual menciona que el programa “Viva Voz” es en apoyo, atención, respeto y reconocimiento a la labor que, durante su vida activa en la policía capitalina, brindaron seguridad, protección, socorro, auxilio, y son ahora jubilados o pensionados.



Lo que sí es notorio y concordante entre los documentos y las entrevistas es que este programa, si bien ayuda a agilizar el trámite de pase de revista, al final está más enfocado en brindar una mejor atención al usuario que como ya se ha mencionado en su mayoría son adultos mayores.

Por otro lado es preciso mencionar que el programa “Viva Voz” no es el primero que se implementa para el pase de revista en la CAPREPOL, ya que según entrevistas, el pase de revista siempre ha sido presencial, esto es el jubilado o pensionado se presenta a la CAPREPOL, muestra su credencial en la Caja, se le busca en su base de datos, y una vez que lo encuentran se realiza la identificación y ésta le da su comprobante de pase de revista. Éste fue el primero y le siguió el pase de revista con “Huella Digital”. En este procedimiento el pensionado y/o jubilado debe presentarse en las instalaciones de la CAPREPOL, de acuerdo como está fijado en el calendario, siendo los meses enero y julio durante que usuario deberá identificarse con su “Huella Digital”, una vez identificado recibe su comprobante de revista de supervivencia, este procedimiento si agilizo el anterior. Por otro lado, cabe mencionar que para llevar a cabo el pase de revista la CAPREPOL, se realiza en el interior diversas actividades:

1. La JUD de Control a Jubilados y pensionados solicita instalación de los equipos de cómputo en el área designada a la Subgerencia Administrativa.

2. Subgerente Administrativa recibe solicitud y realiza la instalación de los equipos de cómputo.

3. Subgerente Administrativa una vez efectuada la instalación notifica a la Jefatura de la Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados

4. Una vez que el equipo este instalado, el pensionado o jubilado comparece en las instalaciones de la Entidad.

6. El Líder Coordinador de Proyectos "B", le entrega ficha de turno al pensionado, lo canaliza al módulo correspondiente.

7. Se verifica que los datos generales del pensionado mediante aprobación de su huella digital.

8. Una vez acreditado al pensionado imprime el comprobante de revista de supervivencia, entrega el comprobante original al pensionado, dejando para la Jefatura de Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados con la copia digitalizada. Este pase de revista sigue vigente, no ha sido sustituido por el programa "Viva Voz" ya que no es obligatorio "enrolarse" al programa.

*Fuente Manual administrativo CAPREPOL (2015)*

Ahora con el pase de revista "Viva Voz", se ha incluido dentro de las instalaciones de CAPREPOL una cabina de manera permanente, en donde el banco Santander puede seguir con el enrolamiento de personal o en su caso, el pensionado puede llamar desde esa cabina a el banco Santander y realizar su pase de revista.

Se puede observar que este procedimiento no es tarea fácil, aunque el que maneja el programa, así como el dueño del mismo, sea Santander, no quiere decir que los trabajadores de CAPREPOL estén fuera de ello, finalmente están involucrados y forman parte de él.

Es importante mencionar, que hasta el momento no ha habido personal despedido por la implementación del programa, tampoco ha habido desplazamiento hacia otras áreas. Tanto la CAPREPOL como los entrevistados concuerdan en este punto y principalmente apuntan a que muchas de las personas tiene resistencia al cambio y miedo, por lo que prefieren seguir haciendo filas y realizar su pase de revista mediante “Huella Digital” o por el programa Viva Voz, pero en las propias instalaciones de la CAPREPOL muchos llegan desde las 5 de la mañana para formarse.

Cabe aclarar que la CAPREPOL no ha realizado la compra de maquinaria o herramientas para el pase de revista vía el programa “Viva Voz”. Banco Santander es el que absorbió los gastos para este programa, se observa que fue un plus que se les dio a sus nominabientes. También fue Santander quien capacito a sus propios empleados y dio la capacitación e información a sus usuarios, esto mediante folletos, comerciales que se presentan en la CAPREPOL. Esta última hizo lo propio con sus trabajadores, se les dio información antes y después de la implementación y al usuario también le brindó información y acompañamiento para llevar a cabo el “enrolamiento”.

En cuanto a las problemáticas surgidas en esta implementación son muchas tanto de parte de los usuarios, así como de los propios trabajadores de la CAPREPOL entre las que se pudieron encontrar las siguientes:

#### Usuarios

- Resistencia al cambio.
- Desconfianza.

- No quieren aceptar el cambio de Banco.
- Fallas en el sistema, ya que se han reportado que el programa no reconoce la voz.

### Personal de la CAPREPOL

- Impotencia cuando el sistema no reconoce la voz de los pensionados o jubilados
- Frustración por no poder atender al usuario como ellos se lo merecen.

En cuanto a si existió o no un cambio en la estructura de la Caja, ésta indica que no hubo ninguna, sin embargo se puede notar que si lo hubo, ya que se requirieron nuevos procedimientos, nuevas reglas, además de que también cambiaron de manera física las instalaciones de la misma y se requirió montar las cabinas de atención al jubilado.

Pregunta	CAPREPOL	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
¿Qué es el programa "Viva Voz" y en qué consiste?	Es el mecanismo mediante el cual se realiza el pase de revista de supervivencia por huella de Voz, misma que tiene como objetivo verificar la identidad de pensionado con la huella de voz o "Firma vocal", adquirida previamente durante la pronunciación de una frase determinada, la cual realizará el pensionado mediante una llamada telefónica al	Es un programa mediante el cual el pensionado de la organización puede pasar su revista de supervivencia. En la organización se pasa la revista de supervivencia 2 veces al año enero y julio y trata de ayudar al pensionado a que no se desplace y que con una llamada telefónica pueda realizar su pase de revista de supervivencia.	Es un medio de identificación electrónico mediante la voz, en donde los pensionados realizan un mensaje para todos es el mismo que dice: "Santander mi voz es mi firma", porque dicho programa esta con Santander, con este medio "la firma bocal" los pensionados se identificaban al igual que firmaban su revista de forma remota ya no de forma presencial ,ya muchos contaban con alguna discapacidad, o tenían alguna problemática de	El programa de viva voz es una herramienta implementada en la CAPREPOL, que facilita el pase de revista de supervivencia a todos aquellos jubilados y pensionados, dicha modalidad consiste en realizar una grabación del registro vocal o huella vocal para posteriormente pasar la revista de supervivencia ya no de manera presencial sino mediante una llamada telefónica.

	número de la Institución Bancaria proveedora del servicio		transporte o económicas y se les daba esta facilidad de poderse identificar y realizar su revista de supervivencia	
¿Por qué se hace este pase de revista?		La organización tiene su propia ley y su propio reglamento y está establecido en esta que en el artículo 18 que ellos tienen que este pase de revista a efecto de que se les cancele su pensión, porque se debe de tener certeza de que ellos siguen vivos porque la población con la que trabajamos es en su mayoría adultos mayores.		
¿Por qué se implementó este programa en la CAPREPOL?	La implementación se efectuó a efecto de agilizar y facilitar el proceso de pase de revista, para aquellos pensionados que se encuentren imposibilitados a realizarla de manera presencial, ya sea por enfermedad o bien porque residan al interior de la República y con objeto de evitar largas filas, toda vez, que la población que se atiende en su mayoría es vulnerable.	Por seguimiento a un programa dirigido por el Gobierno de la Ciudad de México y la Oficialía Mayor como cabeza de sector y a fin de que se agilizará este pase de revista se quitan las filas y a los pensionados y jubilados que son adultos mayores no se les desplazara y no se les arriesgara a sufrir algún accidente o a los que están enfermos a agravar su enfermedad	La CAPREPOL porque no contaba con las instalaciones suficientes para poder darle la atención a población pensionados, había filas que le daba la vuelta a la calle, tener a una población de adultos mayor bajo el sol y estar parados tanto tiempo eran condiciones que no eran humanas no las merecen como usuarios y con esto tratar de eficientar mas el trabajo y evitarles el martirio porque eran personas en silla de ruedas, con muletas o les faltaba alguna extremidad	Principalmente se hizo pensando en terminar con las filas enormes que se hacían durante los meses de enero y julio que es cuando se realiza el pase de revista de supervivencia, atendiendo además a las necesidades de los Jubilados y Pensionados, considerando que la mayoría de estos, son personas vulnerables de la tercera edad o bien discapacitados, la finalidad de este programa es que ellos, desde la comodidad de su

				hogar realicen el pase de revista sin la necesidad de tener que presentarse en la caja y con este generar un gasto innecesario, toda vez que gran parte de esta población radican en el interior de la república e incluso en el extranjero.
¿En qué área específicamente se implementó el programa "Viva Voz"?	La JUD de Control a Jubilados y Pensionados de la CAPREPOL al ser el área que realiza los trámites de pensión y jubilación, así como la nómina de pensionados, fue la más involucrada en este proceso	No hay un área en específico porque como equipo van de la mano: Informática porque es quien ve la parte de la tecnología con la empresa que presta el servicio, Egresos porque es quien hace la dispersión de la nómina de pensionados y jubilados El área de Pensionados porque es quien tiene el padrón de esos pensionados	La jefatura de unidad departamental. La que presentaba esta área era la gerencia de prestaciones. Son los que llevan el control de quien está activo o quien dado de baja	Dicho programa fue implementado en el área de Control a Jubilados y Pensionados, específicamente en nómina qué, es el área encargada de realizar el pase de revista de supervivencia.
¿Qué áreas de la CAPREPOL participaron en la implementación del programa, por qué y de qué forma?	Gerencia General de Fianzas e Informática Gerencia de Prestaciones, a través de la Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados ya que es quien coordina, supervisa y registra que se refleje en el Sistema Integral	Informática Egresos Pensionados		El área de Control a Jubilados y Pensionados porque es el área encargada de realizar el pase de revista, el área de Informática que apoyaron con la implementación de las redes, cabinas telefónicas (para las pruebas) etc., el área de finanzas (encargada de verificar el presupuesto y las cuentas bancarias

	<p>de Prestaciones (módulo de nómina), el pase de revista correspondiente. Coordinación Jurídica</p> <p>Las áreas antes mencionadas participaron mediante reuniones de trabajo, para establecer los mecanismos y reglas de operación del programa, las cuales tenían como finalidad la adecuada implementación del programa Viva Voz implementación del programa de viva Voz.</p>			<p>de los Jubilados y Pensionados ya que en este programa también se realizaron cambios de banco de los derechohabientes)</p>
<p>¿Qué organizaciones externas participaron en el programa?</p>	<p>Banco Santander (México), debido a que es la institución bancaria que presta este servicio, toda vez, que es la que cuenta con la tecnología para realizar este proceso, la manera en que se efectuó fue mediante el denominado enrolamiento, que consistió en dar de alta a los pensionados y jubilados como clientes del banco, a quienes lo solicitaran, y una vez que esto sucedía realizaban la grabación de su</p>	<p>Banco Santander se tiene por entendido porque se realiza con este banco porque es él el que cuenta con esta tecnología y se compaginó la tecnología del banco con la de CAPREPOL. Supuestamente Banamex no cuenta con la tecnología de punta para atender al número de usuarios a la fecha cuentan con 23mil pensionados</p>	<p>Grupo financiero Santander, y la publicidad ósea las personas que le daban la información al público que desconozco el nombre, porque se hizo un comercial que estaba pasando siempre en las pantallas de la CAPREPOL</p>	<p>Banco Santander que fue el encargado de innovar e implementar dicho programa, ya que el mismo es iniciativa de Santander.</p>

	voz a efecto de que con una llamada se realizar el pase de revista			
¿En cuánto tiempo se implementación el programa?	La implementación se realizó entre los meses de abril y junio de 2014, y se dio inicio con esta modalidad a partir del segundo periodo de revista del mismo año (julio 2014).	Fue rápido en abril 2014 se realizaron pruebas con algunas personas que iban a cobrar su primera paga (se les llamo enrolamiento) a ellos fueron a los que se enrolaron a este programa el tema es tienes que cobrar vía Santander se les hace prueba piloto en el mes de junio y para el pase de revista de julio del mismo año entran de lleno con el programa "Viva Voz"	Desconozco, más o menos estuve viendo la publicidad de forma permanente de 2 a 3 meses antes hasta la fecha que fue la revista, y de ahí siempre ha estado vigente lo de Viva Voz porque siempre ha habido cabinas de parte de Santander porque pueden hacer el pase de revista desde su casa o en las instalaciones de CAPREPOL en estas cabinas de Santander	Se inició a principios de agosto de 2014 y únicamente se hicieron unas pruebas durante las 2 últimas semanas de Julio de 2014.
Explique el proceso de implementación del programa	Se proporcionó información a los jubilados y pensionados de esta Entidad sobre la implementación del programa, a través de boletín, en recibos de nómina y en carteles que contenían el número telefónico para que, en los meses de enero y julio de cada año, aquellos que tengan cuenta en la institución bancaria que brinda este servicio, pudieran realizar	Santander renta locales enfrente de la Organización da toda la información a los pensionados que venían a su pase de revista al mismo tiempo la CAPREOL les dice se les está ofreciendo esto, estas son las características se les dice la ventaja y se les pregunta quien se quiere enrolar y se los llevan a los locales se enrolan graban su voz y para el 2015 ya pueden pasar revista de supervivencia	Lo desconozco, pero lo que escuche por medio de la publicidad tenían que llamar a Santander decir que eran CAPREPOL que querían usar su voz como su firma y el conmutador les daba la opción	No sé bien como se implementó ni las pláticas previas, yo únicamente estuve en el pase de revista, solo se nos informó que se les iba a cambiar de banco a los jubilados y pensionados para que posteriormente pudieran hacer el pase de revista por medio del programa de "viva voz"



	su pase de revista en los periodos correspondientes	por teléfono sin la necesidad de desplazarse a CAPREPOL. El pase de revista es optativo no es obligatorio		
¿Existe algún documento que especifique como tenía que ser llevado a cabo la implementación del programa? De ser así, favor de anexar el documento.	Sí, en el procedimiento denominado Revista de Supervivencia, la parte de Aspectos a Considerar se indica cómo debe realizarse el pase de revista por voz.		Nunca lo conocí	En el momento se debía realizar la modificación al manual de procedimiento de pase de revista de supervivencia, pero no se hizo, actualmente desconozco si existe.
¿Quién o quienes estuvo a cargo de la implementación del programa y que nivel jerárquico ocupó y ocupa en estos momentos?	Gerencia General Gerencia de Fianzas e Informática Gerencia de Prestaciones, a través de la Unidad Departamental de Control a Jubilados y Pensionados. Coordinación Jurídica  Es preciso señalar, que los servidores públicos que en ese entonces tenían los encargos, actualmente ya no laboran en esta Entidad, se adjuntan los Memorándums CJ/06-1017/2014 y GFe1/06-414/2014	Como todas las decisiones nivel Gerencial había una dama como Gerente entiendo la instrucción viene desde arriba de parte de la oficialía mayor (cabeza de sector) y se bajan a Gerente General gerencias de finanzas e informática, la de prestaciones y de ahí a las áreas operativas	No sé, Gerente General, Gerencia de Prestaciones, Gerencia de informática y Subgerencia administrativa por cuestiones de logística de las instalaciones.	En estricto sentido la Gerente General que en su momento era la Lic. Julieta González Méndez, el Gerente de Prestaciones Lic. Conrado Sánchez Torres, el Gerente de Finanzas e informática, Lic. Emilio Enrique Manrique Ochoa. no cuento con ningún documento y desconozco si a la fecha siguen laborando ahí.
¿Quién tomó la decisión de implementar el programa, que nivel jerárquico ocupó en esos	La decisión para la implementación del programa estuvo a cargo de la entonces	La que Firma el contrato fue la Gerente General	No sé de dónde surgió la idea	La Gerente General que en su momento era la Lic. Julieta González Méndez,

<p>momentos y cual ocupa actualmente?</p>	<p>Gerente General la Lic. Julieta González Méndez, quien no labora al día de hoy en esta Entidad, se adjunta Convenio Modificatorio signado por la servidora pública de referencia.</p>			<p>actualmente ya no labora ahí.</p>
<p>¿Cómo era el pase de revista hace 10 años y que modificaciones ha tenido hasta la fecha?</p>	<p>El pase de revista se realizaba de manera presencial (Huella Digital) y se sigue realizando de forma presencial, adicionalmente a partir de la segunda revista de 2014 se realiza por voz.</p>	<p>Siempre a sido presencial 1 ellos llegaban veían sus datos estuvieran correctos y les daban una hoja en donde se decía que ya había hecho el pase de revista 2 con la huella digital para hacerlo más ágil solo ponen su huella salen sus datos y ya les dan su comprobante lo que no evita las largas filas desde las y 5 de la mañana aun ya estando implemetado el programa Viva Voz existe mucha resistencia al cambio deciden pasar la revista por el programa y por huella por varias razones desconfianza , volver a ver a sus amigos y pasar un buen rato recordando con sus compañeros pero si se les damos preferencia a</p>	<p>Se formaban y les atendían las ejecutivas les pedían una identificación las busca en el sistema colocaban su huella y si salía verde era correcto y se les daba un comprobante y se iba a su casa.</p>	<p>Desconozco el tema</p>

		personas con bastón etc.		
Una vez implementado el programa "Viva Voz" ¿se despidió a algún trabajador involucrado en el programa?	No se dio de baja a persona alguna.	No	No	Desconozco si se despidió a alguno pero posterior a esto varios se fueron, incluida la gerente general y el Coordinador Jurídico.
¿Existió algún tipo de desplazamiento del personal involucrado en el programa hacia otra área?	No existió desplazamiento	no	No, desafortunadamente hay resistencia al cambio no les da la seguridad hacerlo vía remota y siguen asistiendo a las instalaciones y aún se requiere personal ya que sigue siendo la población abundante.	Lo desconozco
¿Se contrató personal especializado el manejo de este tipo de tecnología	No existió desplazamiento	No, De parte de la Caja no porque quien maneja todo esto es Santander y esta la cabina y en los días de mayor afluencia hay personal de Santander atendiendo a los pensionados que así lo requieren	De parte de la CAPREPOL No, aún sigue estando personal de Santander	Únicamente Santander presentó personal capacitado para realizar la grabación de voz de los jubilados y pensionados para que quedara registrada su huella vocal.
¿Existió algún cambio en la estructura de la organización al implementarse el programa? De ser así indique como y de qué forma	No			No ninguno
¿Una vez implementado el programa se generaron nuevos manuales de procedimientos para operar el mismo	Sí, se adiciono el procedimiento denominado pase de revista por voz en el manual administrativo vigente	Si se actualizo el procedimiento del pase de revista y hay un apartado de Viva Voz y si existió nuevas políticas y normas aunque todavía hay que normar todavía esta parte		En ese año no se generó ningún manual nuevo, un año después se inició el proyecto para la actualización de los mismos, pero desconozco cual sea el estatus actual y si existe dicho manual.

		porque no estamos al 100%		
¿Se requirió cambiar de manera física el área donde se implementó el programa? De ser afirmativo indique como	No, toda vez que no se requiere de un área física en la Entidad.	Una adecuación porque hay una cabina para permanente en CAPREPOL para Santander y en los días de mayor afluencia y hay un stand de Santander orientando a pensionados	Se cambia de manera física el área donde se implementó el programa tanto parcial como temporalmente por cuestión de espacio colocaron unas cabinas y unas oficinas que eran de trabajo se convirtieron en cabinas con área de atención al pensionado se llevan los equipos de oficina a las instalaciones de Pedro Moreno porque hay otras instalaciones las de Izazaga (en donde se encuentra el área de control de pensionados y jubilados)	Si, se adicionaron unas cabinas que permiten que se realizará la grabación de voz, además se rentaron también dos locales que se ubican frente al inmueble de la caja, ahí se encontraba personal de Santander que realizaba el cambio de banco, entregaban las nuevas tarjetas y grababan la voz de los jubilados y pensionados.
¿Se requirió la compra de herramientas nuevas para llevar a cabo las operaciones del programa	No	No	No, aún sigue siendo igual.	No se compró ningún material porque todo corrió a cargo de Santander.
¿Antes de la implementación del programa se le informo al personal sobre el nuevo proceso para el pase de revista? Si es así indique como fue el proceso para comunicar la información.	Sí, a través de reuniones con los servidores públicos que realizan el pase de revista y los de apoyo.	Si, con reuniones de trabajo previas	Si, se hicieron reuniones de trabajo donde se les explico cómo iba a ser en que iba a consistir.	Únicamente tengo entendido que días antes de comenzar el pase de revista, se realizó un programa piloto donde se explicó al personal cual sería la nueva dinámica.
¿El personal recibió capacitación para operar el sistema?	No, toda vez que el sistema es externo y es la Institución bancaria quien opera el sistema y las	Capacitación como tal no pero si información. Enfrente de la CAPREPOL se rentaron locales de parte del	Santander es el encargado y proveedor del servicio y Santander da los reportes de quien realizo el pase de revista.	No.

	indicaciones las sigue el pensionado.	Banco y personal de la CAPREPOL lo acompañaba a los locales para darse de alta en el programa		
¿Existió alguna problemática con el personal involucrado que opera el programa?	No se tiene reporte alguno al respecto.	Al principio cierto desconcierto como todo lo nuevo, pero problemática grave no	Si muchas, resistencia al cambio, había gente que no lo creía había mucha problemática. (no era muy confiable) cada vez que llamaban o hacían se pase de supervivencia Santander les decía que no tenía registro de su firma vocal entonces se tenía que volver a realizar el proceso y cabe la posibilidad de que no fuera el pensionado quien realizara el alta en el programa  Disgusto más de parte de los trabajadores del Personal de la CAPREPOL porque es parte de la responsabilidad y ética profesional como servidor público mostrar un buen servicio y de que este sea eficaz	si hubo problemas con el personal que realizó el pase de revista en ese momento, ya que se obligó a los jubilados y pensionados a cambiarse de banco y ellos no lo deseaban, la problemática fue con personal operativo, posteriormente los mismos jubilados y pensionados se opusieron a dicho cambio, intentando en dos ocasiones cerrar e incendiar la caja, fue el coordinador jurídico quien se acercó a hablar con los pensionados y a partir de ahí se les empezó a preguntar si deseaban realizar el cambio, como tal ya no se les obligó.
¿Al usuario (jubilado, pensionista) del programa se le comunico los cambios que traería consigo el programa "Viva Voz"? De	Si, al presentarse al pase de revista los servidores públicos del área de Jubilados y Pensionados le indicaban sobre	Si en los recibos de nómina se les informo como se iba a implementar el nuevo pase de revista, algunos flayer	Si, Platicas, folletos, comercial	Se les comunicó ya hasta que ellos estaban en el módulo para realizar su pase de revista, a los primeros en pasar se les obligó a

<p>ser afirmativo explique cuál fue el proceso para llevar a cabo esta comunicación</p>	<p>la implementación del programa a los interesados y los invitaban a pasar con el personal de la Institución bancaria para mayor información, además de la información contenida en el boletín y en las pantallas de la Entidad.</p>			<p>hacer el cambio de banco.</p>
<p>¿Se capacito al usuario (jubilado pensionado) del programa para poder tener acceso al servicio que brinda el programa? De ser así explique cómo y quién capacito.</p>	<p>Sí, la institución Bancaria que brinda el servicio fue la encargada de capacitar al usuario.</p>	<p>Personal de la CAPREPOL los acompaño y Santander les explico</p>	<p>directamente no pero si hubo folletos plasticas comercial</p>	<p>Si, el mismo personal de Santander les explico a cada uno, además se les entregó un tríptico que contenía los pasos a seguir.</p>
<p>Favor de indicar que otros tipos de problemática surgió antes, durante y después de la implementación de los programas</p>	<p>Se advierte que no es susceptible de ser atendido a través del ejercicio del derecho de acceso a la información pública,</p>	<p>Problemática al usuario: resistencia al cambio no querían pasarse a Santander por muchas razones a ellos se les pagaba por Banamex, no hay Santander en mi área de vivienda, le debo a Santander y me lo van a retirar de nómina, no me interesa a entrar a esta parte de la tecnología, el miedo a que no fuera efectivo</p>	<p>Siguió la fila de estar formados ante el sol y la molestia por parte de los que la hacían vía remota cuando fallaba el sistema y tenían que volver a hacer el registro  hacia el personal de la CAPREPOL por la ética profesional no podía brindar bien el servicio</p>	<p>durante: los pensionados no querían cambiarse de banco y agredían al personal operativo que realizaba el cambio,  Después: no se pasó revista de manera adecuada, hubo duplicidad de pases de revista, las filas para rectificar su pase eran más grandes de lo normal.</p>

		este pase de revista y me retengan el pago.		
Existió alguna problemática con los usuarios (jubilados, pensionistas) una vez que se puso en marcha el programa. De ser afirmativo explique el tipo de problemática y si ya se solucionó	Se advierte que no es susceptible de ser atendido a través del ejercicio del derecho de acceso a la información pública,			Si hubo bastantes problemas, al ser personas ya de edad avanzada, el sistema en muchas ocasiones no registro de manera adecuada su voz, otras personas no recordaban cual era el procedimiento a seguir para pasar revista y por lo tanto no se concluía el pase de revista y por lo tanto se les suspendía su pago
Favor de indicar las desventajas y ventajas del programa		Las Ventajas y desventajas son subjetivas Ventajas no desplazarse, evitar filas, evitar que se trasladen de cualquier estado a la CAPREPOL evitando gastar dinero, si estas enfermo o si por alguna razón te operaron no tienes que preocuparte en que tienes que pasar la revista en tal fecha solo haces la llamada y listo. Ventajas dentro de la organización: mayor agilidad en cuanto a la atención al público porque atender a 23mil pensionados en un mes que no	Ventajas: muy pocas desviar la población de las instalaciones de la CAPREPOL  Desventajas. Trabajar más y volver a realizar y no es confiable. (Doble trabajo)  Recursos desperdiciados (tiempo, dinero y esfuerzo).	La ventaja es que las personas que no podían acudir a la caja porque viven lejos o tienen una discapacidad lo hacían de manera telefónica. Había poca gente en las instalaciones de la caja. A quienes se les pasaba revista de manera presencial se hacía más rápido.  las desventajas es que muchas personas no querían cambiar de banco y se les obligo, generando problemática con sus pagos, muchos no pasaron revista porque no supieron hacerlo, había más reclamos en

		<p>todos van pero efectivamente se hace un cumulo de gente bastante importante porque además aprovechan para los demás servicios entonces todas las áreas tenemos una carga importante de trabajo además estar a la vanguardia esta parte de ofrecerles mayores alternativas a aquellos pensionados que lo mejor no tienen quien los desplace a aquellos que ya no pueden caminar incluso hay historias de hijos que se tienen que salir de trabajar o pedir permiso en sus trabajos para traer a sus familiares a su pase de revista, los señores que su pensión no es tan importante económicamente hablando se ahorran ese dinero y la Organización agiliza sus procesos</p> <p>Desventajas: el cambio de voz cuando se enferman el sistema no reconoce la voz</p>		<p>cuanto a pagos. había más gente en la caja porque de todas maneras acudían a recoger recibos y a reclamar que no podían pasar revista.</p>
--	--	---	--	---



#### **4. Reflexiones sobre el caso**

- I. Al momento de implementarse la nueva tecnología “huella de voz” en la CAPREPOL se observó que los trabajadores sutilmente sugieren que no pasó nada, pero es notorio como esto modificó su concepción del trabajo, porque tuvieron que aprender nuevas cosas, de tal manera que al vislumbrar un cambio, operó una resistencia que con el tiempo se fue aminorando, no obstante, es interesante observar, como se mantienen con discursos de que prácticamente todo sigue igual, lo que pudiera permitir pensar, que la adaptación a la tecnología, constituye una característica de las personas en su naturaleza. De cierta manera el hecho de que una organización externa a ellos realizara la implementación, capacitación y brindara la información a los usuarios, pareciera les hace sentir lejanos.
  
- II. Al referirnos sobre la estructura de la organización una vez implementada la tecnología, es necesario comentar que cuando se le realiza directamente la pregunta al personal encargado y capacitado para responder este tipo de preguntas en la CAPREPOL sobre si existió o no algún cambio en la estructura de la organización una vez implementado el programa “Viva voz” la respuesta es que no. Sin embargo, una vez analizada la información podemos dar cuenta de todo lo contrario ya que si existió un cambio en la estructura de la organización ya que no solo se modificó el Manual Administrativo específicamente el procedimiento denominado “Revista de Supervivencia” sino además también se incluyen nuevas normas y físicamente la organización

también se modificó al requerir un espacio para la colocación de una cabina telefónica. Por lo tanto, aunque para el personal que labora en la CAPREPOL como tal la estructura no cambio o no lo percibió, una vez realizada la investigación damos cuenta que sí.

- III. En el caso de la CAPREPOL, una vez que hubo una modificación a uno de sus procedimientos, la norma respecto a ese procedimiento también cambio, de tal manera podemos dar cuenta que al cambiar algo por muy sencillo que sea repercutirá en algo más ya que las organizaciones no están conformadas de sucesos aislados sino al contrario todo confluye dentro de ella y forma parte de ella.
- IV. Una vez implementada la nueva tecnología, la mayoría de los usuarios prefieren seguir haciendo el pase de revista de manera presencial, se muestra gran resistencia, los motivos son muchos, de tal manera que no se pude generalizar y decir con exactitud el por qué prefieren hacerlo de manera presencial. Lo que sí es un hecho es la gran desconfianza hacia la tecnología y a la propia organización ya que, si ellos no realizan de manera adecuada su pase de revista, su pago se suspende.
- V. Una vez implementada la tecnología “huella de voz” y analizada la información obtenida damos cuenta que se modifican los procesos al implementarse la nueva TIC y ahora no solo se contempla para realizar los procesos al personal interno de la CAPREPOL sino además debe de haber ya un enlace, una supervisión hacia una organización externa, y no publica sino privada.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo permite reconocer múltiples conclusiones generales.

- I. No se puede generalizar el impacto de las TIC en los individuos ya que existen estratos generacionales, culturales, económicos; religiosos entre muchos otros los cuales de alguna manera cambian la forma en que los individuos perciben e interiorizan los símbolos y el lenguaje y van construyendo sus propias realidades. Lo que cierto es que a raíz de la gran revolución que han tenido las TIC en la sociedad, es que esta, se ha ido permeando por una información excesiva con la cual lo que antes era propio de una localidad o parte de una de una cultura hoy en día ya no lo es, estas se han ido mezclando y de alguna forma perdiendo particularidades.
- II. Hoy en día no se puede concebir a las organizaciones sin las TIC, ya que desde una micro organización hasta una gran organización requiere una comunicación entre sí y con el exterior y la forma en que se lleva al día de hoy es por medio de las TIC, (hablando de celulares, internet, computadoras entre otros), en los casos más simples, por ejemplo de micro empresas o autoempleo de personas físicas con actividad empresarial, el uso de las redes sociales, la contabilidad, las compras, las ventas, son procesos donde es muy común utilizar TIC. El internet sobre todo constituye una gran herramienta para cualquier actividad humana actual.

- III. Es importante señalar que hay diferencias sustanciales entre una organización pública y una privada en cuanto al cambio tecnológico se refiere. Por un lado, es cierto que todavía se pueden observar recetas generales para la aplicación de un cambio tecnológico en ambas organizaciones, sin embargo, en las organizaciones públicas la decisión de la implementación o no de una tecnología muchas veces recae en una organización superior de la misma, ya que las organizaciones públicas no se mandan solas, por el contrario, se rigen mediante leyes, reglamentos de un orden superior. Existen además comportamientos racionales diferentes, ya que, en las organizaciones públicas, las coaliciones políticas son muy importantes, mientras que en las privadas la eficiencia de equipos de colaboración es la regla.
- IV. El uso de las TIC tiene un impacto siempre en organización, y en particular de la estructura y los procesos de manera general. Habrá un cambio en la estructura de la organización a raíz de la implementación de una TIC, recordando a Mintzberg (1999) el cual define la estructura organizacional: “como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” Mintzberg (1999 p 26). No se puede generalizar el cambio que generara una TIC dentro de una organización ya que mucho dependerá exactamente en qué parte de sus procesos sea implementada la TIC. Recordemos que las organizaciones son diferentes así mismo serán sus procesos, sus leyes y reglamentos, pero, por ejemplo, las competencias que requiere la gente para operar las TIC de inicio modifican los perfiles de los puestos, y con ello muy seguramente los procesos y la estructura formal, así como las relaciones laborales.

Ahora bien, en cuanto a cambios más profundos producto de las TIC, se podría referenciar en cuanto al poder que se modifica de acuerdo a quien tiene más conocimiento de las herramientas tecnológicas, así como también el control que a través de ellas puede darse en las organizaciones, por ejemplo, con evaluaciones de desempeño, lo que modifica las correlaciones de fuerza hacia diferentes sectores, o funciones.

- V. Por último concluimos que las organizaciones requieren para funcionar mejor, antes ser entendidas desde un enfoque totalmente diferente como lo es el de los Estudios Organizacionales, que de manera crítica, lejos de lo que da el análisis de la Administración que realmente es analizar de qué manera eficientar una organización los Estudios Organizacionales analizan los fenómenos que ocurren dentro de la organización enfocándose principalmente en el individuo.

Así mismo reiteramos la importancia de estudiar desde el enfoque de los Estudios Organizacionales la forma en que las organizaciones públicas han estado incorporando las TIC en los últimos años.

Son muchas las interrogantes que nos quedan al respecto pero el mismo alcance de la tecnología nos irá dando respuestas, ya que rebasa al individuo diariamente a pasos agigantados.

## **Bibliografía**

Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal, Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018 Gaceta Oficial del Distrito Federal pag. 2- 159

Álamo Oscar Nicolás (sf) Manhattan Project: "el papel de los científicos en el desarrollo de la bomba atómica" historia de las tecnologías de información y comunicación (1930-1970)

Arellano David (2000) Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional FCE, México Introducción, Capítulo I El problema de la estrategia pp 9-28

Asamblea Legislativa del Distrito Federal, VI Legislatura Ley de la Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de enero de 1986

Asamblea Legislativa del Distrito Federal, VI Legislatura Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal (2014) Última reforma publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 22 de diciembre de 2014.

Baelo R. Canton I. (2009) Las tecnologías de la información y la comunicación en la educación superior. Estudio descriptivo y de revisión. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). pp1-12

Barbara B. Kawulich (2005) La observación participante como método de recolección de datos Volumen 6, No. 2, Art. 43 Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research (ISSN 1438-5627)

Castells Manuel (2000) La era de la información: economía, sociedad y cultura Volumen I LA SOCIEDAD RED Alianza Editorial, S. A., Madrid

Cirera,; Dias,; Spers, Yeda Odair (2012), Impacto de Los Estresores Laborales En Los Profesionales Y En Las Organizaciones Análisis de Investigaciones Publicadas Invenio, vol. 15, núm. 29, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina, pp. 67-80

Contreras Manrique Julio C. Problemática Organizacional del uso de las TICs para el gobierno digital en De la Rosa Albuerquerque, Ayutzabet y Julio Contreras Manrique (Coords) Hacia la Perspectiva organizacional de la política pública Recortes y orientaciones iniciales, Fontamara, México

Daft, Richard (2015). "Propósito organizacional", en Teoría y diseño organizacional, Cengage Learning Editores, México, Pp. 54-79.

De la Garza, Neffa (2010) Trabajo y modelos productivos en América Latina. CLACSO, Buenos Aires, Argentina.m pp 3-103

Esther Chiner (s/f) Tema 8. Investigación descriptiva mediante encuestas.

García y Quintanal (s/f) Métodos de investigación y diagnóstico dentro de la educación MIDE. CES Don Bosco. Bloque II: La investigación educativa

Gergen Kenneth (2006) El yo saturado, Dilemas de identidad en un mundo contemporáneo Ediciones Paidós Ibérica, S.A., Barcelona

Gonzales-Miranda, D. R. (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58.

Hall. Richard (1983). *Organizaciones Estructuras y Procesos* Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. Capítulos 1,2,3,4

Harvey Davison (2014) *Diecisiete contradicciones y el fin del capitalismo* EditorialIAN pag 1,298

Hinings, C. R Alan Meyer D. y Anne S Tsui (1993) *Configurational approaches to organizational analysis*, *Academy of Management Journal*, vol 36 núm 6 pp 1175-1195

Instituto Nacional de Estadística y Geografía *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (2014) Presentación ejecutiva*

Instituto Nacional de Estadística y Geografía *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2011 Marco conceptual pag 1-52*

Javier Murillo y Chyntia Martínez (2010) *Investigación Etnográfica* Javier Murillo y Chyntia Martínez *Métodos de Investigación Educativa en Ed. Especial* 3

*Ley de Protección de Datos Personales para El Distrito Federal Última reforma publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 18 de diciembre de 2014 Asamblea Legislativa del Distrito Federal, VI Legislatura*



Ley de Protección de Datos Personales para El Distrito Federal Última reforma publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 18 de diciembre de 2014 Asamblea Legislativa del Distrito Federal, VI Legislatura

Ley General de Contabilidad Gubernamental Última Reforma DOF 27-04-2016 Cámara de Diputados del H. Congreso de La Unión Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios

Ley General de Contabilidad Gubernamental Última Reforma DOF 27-04-2016 Cámara de Diputados del H. Congreso de La Unión Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios

Leyton, J. D., Rodríguez, M. d. P., & Correa, J. S. (2014). Efectos laborales vinculados al uso de técnicas de inteligencia artificial. *Universidad & Empresa*, 16(26), 215-253. doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.09](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.09)

López Aguilera Elena, Prado Rodríguez Daniel, Sastre Miguel Ángel (1999) Manhattan Project: "El Papel de los Científicos en el desarrollo de la Bomba Atómica Ramas De Estudiantes Del Ieee

Manual del sistema (s/f) INFOMEX Oficina de Información Pública Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal

Manual del sistema (s/f) INFOMEX Oficina de Información Pública Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal

Marco conceptual de contabilidad gubernamental (2009.) Consejo Nacional de Armonización Contable

Martínez Miguélez El Método Etnográfico de Investigación Miguel \* Disponible:  
<http://prof.usb.ve/miguelm/metodoetnografico.html> Consulta: 12-12-2005

Mintzberg, Henry (1999), Los parámetros del diseño. La estructuración de las organizaciones, Editorial Ariel, Barcelona, pp 126-251

Mintzberg, Henry (2012), Configuraciones estructurales. La estructuración de las organizaciones, Editorial Ariel, Barcelona, pp 126-251

Morales López Valentino (2013) Premio a municipios que aplican TIC en el marco del Premio Gobierno y gestión local: elementos para una metodología de implementación de programas de gobierno digital en municipios de México” De la Rosa Albuerquerque, Ayutzabet y José Eduardo Moreno Fernández, (Coord) Seminario Estrategias y metodología para el gobierno digital en municipiosmexicanos INFOTEC, México pp1-38

Pacheco, Arturo (2014) La organización en búsqueda del sentido: producción material y producción simbólica en las organizaciones en : III Congreso Internacional Red Pilares: La Administración y los estudios organizacionales en el contexto latinoamericano, agosto Porto Alegre, Brasil

Piña Osorio, Juan Manuel Consideraciones sobre la etnografía educativa. Perfiles Educativos, vol. XIX, núm. 78, octubre-diciembre, 1997 Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación Distrito Federal, México

Quecedo, Castaño (2002), Introducción a la metodología de Investigación cualitativa,  
Revista de Psicodidáctica, núm. 14, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko  
Unibertsitatea Vitoria-Gazteis, España pp. 5-39

Ruiz Olabuenaga Jose Ignacio (2003) Metodología de la Investigación Cualitativa  
Universidad de Deusto Bilbao

Schvarstein, Leonardo (1998), Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas, Paidós,  
Buenos Aires, pp. 63-173

Taylor y R. Bogdan(1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación 1987  
de todas las ediciones en castellano, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.,

Velázquez Rios Korina (2009) Construcción de un Gobierno electrónico en México,  
Camino hacia la sociedad del conocimiento Cámara de Diputados LX Legislatura

Wallestein, Randal, Man Cralnouon (2013) ¿Tiene futuro el Capitalismo? EditorialSiglo  
XXI

### **Fuentes electrónicas**

Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal; Estatuto Orgánico Gaceta  
Oficial Del Distrito Federal 15 De Mayo De 2008 Pag14  
[http://www.caprepol.df.gob.mx/archivos/juridico/estatuto\\_organico\\_caprepol.pdf](http://www.caprepol.df.gob.mx/archivos/juridico/estatuto_organico_caprepol.pdf)

Caja de previsión de la policía preventiva del Distrito. Federal. Estructura Orgánica  
y actividades por área  
[http://www.caprepol.df.gob.mx/archivos/actividad\\_areas/jud\\_control\\_JyP.pdf](http://www.caprepol.df.gob.mx/archivos/actividad_areas/jud_control_JyP.pdf)

Portal de Transparencia de la CAPREPOL  
<http://www.caprepol.cdmx.gob.mx/estructura.php>

Caja de Previsión de la Policía Preventiva del Distrito Federal; Estatuto Orgánico Gaceta  
Oficial Del Distrito Federal 15 De Mayo De 2008 Pag14  
[http://www.capropol.df.gob.mx/archivos/juridico/estatuto\\_organico\\_capropol.pdf](http://www.capropol.df.gob.mx/archivos/juridico/estatuto_organico_capropol.pdf)  
Caja de previsión de la policía preventiva del Distrito. Federal. Estructura Orgánica  
y actividades por área  
[http://www.capropol.df.gob.mx/archivos/actividad\\_areas/jud\\_control\\_JyP.pdf](http://www.capropol.df.gob.mx/archivos/actividad_areas/jud_control_JyP.pdf)



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE EXAMEN DE GRADO



No. 00123

Matrícula: 2153804689

EL IMPACTO ORGANIZACIONAL DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS: EL CASO DE LA CAPREPOL.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 10:30 horas del día 4 del mes de abril del año 2018 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

- DR. OSCAR LOZANO CARRILLO
- DR. JESUS MANUEL RAMOS GARCIA
- DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE

LILIE VELAZQUEZ CASTRO  
ALUMNA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:


MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: LILIE VELAZQUEZ CASTRO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*Aprobar*

REVISÓ



LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

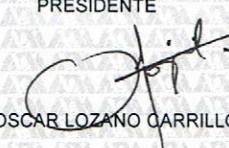
Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH




DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE



DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

VOCAL



DR. JESUS MANUEL RAMOS GARCIA

SECRETARIO



DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE