

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ  
UNAN-MANAGUA / FAREM-ESTELÍ**



**Tema:**

**Plan de mejora continua para el fortalecimiento en la calidad del servicio de transporte público colectivo intramunicipal de la ciudad Estelí, año 2015-2016.**

***Tesis para optar al título de:***

***“Máster en Gerencia y Administración Pública”***

**Autora:** Lic. Bryggytte Xilonem Castellón Lanuza

**Tutor:** MSc. Juan Alberto Betanco Maradiaga

Estelí, Octubre 2016



## DEDICATORIA

### *A Dios:*

*Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Por haberme guiado por el buen camino y darme las fuerzas para seguir adelante en los momentos más difíciles.*

### *A mi Familia:*

*A mis padres quienes me dieron la vida y siempre están ahí para apoyarme y nunca dudaron de mis triunfos.*

*Mi esposo y amigo, Lenner Moisés Molina Cruz, por ser parte importante de mis logros y metas profesionales y por estar apoyándome en los momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo.*

*A mis hijos: A ellos dedico todas las bendiciones que de parte de Dios vendrán a nuestras vidas como recompensa de tanta dedicación, tanto esfuerzo y fe en la causa misma y quienes me prestaron tiempo que les pertenecía para terminar.*



## AGRADECIMIENTO

*Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.*

*Al Doctor Máximo Andrés Rodríguez, Decano de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí por el apoyo brindado para ser partícipe de esta maestría, por ser una gran ser humano que representa un modelo a seguir.*

*A mi tutor, Maestro Juan Alberto Betanco por la confianza, apoyo y dedicación y por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo su amistad.*

*A la Maestra Orbelina Rodríguez, Coordinadora de la maestría, siempre atenta apoyándome en mis fortalezas y debilidades en el transcurso de la maestría, por motivarme a seguir adelante y por su amistad.*

*A la Doctora Beverly Castillo, tutora de Seminario de Tesis, por sus orientaciones y recomendaciones metodológicas que me permitieron elaborar el presente trabajo.*

*A todas aquellas personas que de una u otra manera estuvieron presentes en mi camino aconsejándome, dando sus aportes, sugerencias y conocimientos compartidos.*

*Gracias a todos*



## CARTA AVAL DEL TUTOR

A través de la presente hago constar que la Lic. Bryggytte Xilonem Castellón Lanuza, estudiante de la Maestría en Gerencia y Administración Pública ha finalizado su trabajo investigativo denominado:

**“Plan de mejora continua para el fortalecimiento en la calidad del servicio de transporte público colectivo intramunicipal de la ciudad Estelí, año 2015-2016”**

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Como tutor de tesis y del Artículo Científico de la Licenciada Bryggytte Xilonem Castellón Lanuza, considero que contienen los elementos científicos, técnicos y metodológicos cumplen con los requisitos establecidos en la normativa de cursos de postgrado vigente y por tanto está listo para ser entregado el documento final.

Dado en la ciudad de Estelí a los 31 días del mes de Octubre del 2016

Atentamente,

---

MSc. Juan Alberto Betanco Maradiaga  
Tutor



## RESUMEN

La presente investigación se realizó en la ciudad de Estelí, departamento de Estelí, año 2015- 2016, con la finalidad de elaborar un plan de mejora de la calidad del servicio de transporte público colectivo intramunicipal. Se enfatizó en evaluar la calidad percibida y esperada por los usuarios y empleados de las rutas urbanas. Este estudio fue necesario, pues las autoridades municipales como los concesionarios no habían determinado con anterioridad la calidad del servicio, por lo que se desconocía la opinión y sugerencia que los usuarios y empleados tenían del mismo. Con este fin, se procedió a elaborar y aplicar encuestas a los empleados y usuarios del servicio, luego se totalizaron los resultados, además se diagnosticó la situación actual de este servicio público y se elaboró el plan de mejora continua del servicio de transporte para controlar el cumplimiento de éste, según la Ley 524 (Ley General de Transporte Terrestre). La muestra escogida, fue conformada por 382 usuarios de rutas urbanas. Con esta investigación se logró identificar la opinión de los usuarios y trabajadores del transporte público urbano con respecto a la calidad, confiabilidad y accesibilidad del servicio de transporte público colectivo.

**Palabras claves:** Calidad, Expectativas, Percepciones, Servicio, Usuarios.



## Summary

This research was made in the city of Estelí, during 2015-2016, in order to create a plan to improve the quality of the service of public transportation intramunicipal. It was focused on assessing the quality perceived and expected by users and employees of urban transportation.

In this research it was necessary because the municipal authorities as owners had not previously determined the quality of this kind of service, and the user's and employees' opinion and suggestions were unknown. Following this goal, I proceeded to develop and implement surveys for users and employees.

Then the results were totaled, also the current situation of this public service was diagnosed and an improvement plan of the transport service was developed to monitor the compliance of it, according to Law 524 (General Law of Transportation).

The selected sample was composed of 382 users of urban transportation routes.

This research was able to identify the users and workers' opinion about the urban public transportation quality, reliability and accessibility of public transportation service.

Key words: Quality,  
Expectations, Perceptions, Service, Users.



## Contenido

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	- 1 -
1.1. ANTECEDENTES.....	- 2 -
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	- 4 -
1.3. PREGUNTAS-PROBLEMA .....	- 8 -
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	- 9 -
<b>II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	- 10 -
2.1. Objetivo General.....	- 10 -
2.2. Objetivos Específicos .....	- 10 -
<b>III. MARCO TEÓRICO</b> .....	- 11 -
3.1. LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	- 11 -
3.1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	- 11 -
3.1.2. LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	- 13 -
3.1.3. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	- 14 -
3.1.4. LA ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	- 16 -
3.1.5. ÁMBITOS DE LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA .....	- 17 -
3.1.6. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL TRANSPORTE PÚBLICO EN NICARAGUA.....	- 18 -
3.2. TEORÍAS Y PRAXIS URBANA.....	- 20 -
3.2.1. LA MOVILIDAD URBANA EN LAS CIUDADES .....	- 22 -
3.2.2. EL TRANSPORTE PÚBLICO URBANO.....	- 29 -
3.2.3. USUARIO DE TRANSPORTE .....	- 31 -
3.3. LA CALIDAD Y EL SISTEMA URBANO .....	- 32 -
3.3.1. CONCEPTO DE CALIDAD .....	- 32 -
3.3.2. Breve aporte de los creadores del concepto de calidad .....	- 33 -
3.3.3. CALIDAD TOTAL DE LOS SERVICIOS.....	- 38 -
3.3.4. CALIDAD Y MEJORA CONTINUA .....	- 39 -
3.3.5. CALIDAD DE VIDA EN EL SISTEMA URBANO .....	- 40 -
3.3.6. FACTORES EN LA DETERMINACION DE LA DEMANDA Y CALIDAD DEL SERVICIO DE TRANSPORTE URBANO.....	- 41 -
<b>IV. HIPÓTESIS DE INVESTIGACION</b> .....	- 44 -
<b>V. METODOLOGÍA</b> .....	- 46 -
5.1. TIPO DE ESTUDIO .....	- 46 -
5.2. UNIVERSO.....	- 46 -



5.3.	MUESTRA.....	- 47 -
5.4.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	- 48 -
5.5.	ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 50 -
5.5.1.	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL .....	- 50 -
5.5.2.	ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS .....	- 51 -
5.5.3.	TRABAJO DE CAMPO .....	- 52 -
5.5.4.	ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL .....	- 54 -
5.5.5.	PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS .....	- 55 -
<b>VI.</b>	<b>ANÁLISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS .....</b>	<b>- 56 -</b>
6.1.	CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO DEL TRANSPORTE URBANO DE ESTELÍ.....	- 56 -
6.2.	Evaluación de las expectativas y percepción de los usuarios .....	- 62 -
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>- 92 -</b>
<b>VIII.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>- 93 -</b>
<b>IX.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>- 94 -</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>- 99 -</b>
	<b>ANEXO No 1. Guía de Encuestas .....</b>	<b>- 100 -</b>
	<b>ANEXO No. 2. Guía de Entrevistas .....</b>	<b>- 108 -</b>
	<b>ANEXO No. 3. Guía de Observación.....</b>	<b>- 112 -</b>
	<b>ANEXO No. 4 Carta de Validación de Instrumentos.....</b>	<b>- 113 -</b>
	<b>ANEXO No. 5. Tabla de Frecuencias .....</b>	<b>- 114 -</b>
	<b>ANEXO No. 6 Fotografías .....</b>	<b>- 119 -</b>



## I. INTRODUCCIÓN

Las ciudades se han vuelto un eje fundamental del desarrollo económico de un país, y sus sistemas de transporte son uno de los componentes más importantes de este desarrollo.

La importancia del transporte público colectivo radica en que, a través de este, la mayoría de las funciones sociales del transporte deberán ser satisfechas de una manera más eficiente y favorable a la ciudad.

Dada las múltiples implicaciones del transporte público colectivo en la ciudad y los ciudadanos, éste se considera un asunto de interés público y por lo tanto debe regularse por medio de leyes y políticas públicas que faciliten el control y adecuado funcionamiento.

Las necesidades de movilidad de una ciudad son tan importantes para el desarrollo diario de las actividades de las personas que allí habitan, con intereses diferentes: usuarios que buscan rutas más rápidas, mejor servicio, buses en mejor estado, entre otras cosas.

La organización y mejoramiento del servicio de transporte público colectivo es uno de los retos más grandes que tiene la ciudad, en este contexto es un gran desafío la gestión urbana.

La importancia del servicio de transporte público colectivo de la ciudad de Estelí, está definida por la demanda de pasajeros, ya que la ciudad se encuentra en crecimiento y extensión territorial en cada uno de los puntos cardinales, siendo necesario abarcar todas las rutas, satisfaciendo la necesidad de movilización de los usuarios hacia sus lugares de destino (compras, trabajo, centros de salud, estudios, entre otros).



## 1.1. ANTECEDENTES

Para determinar estudios existentes relacionados al tema de investigación se consultó bibliografía de años anteriores y de estudios realizados en otros departamentos del país.

Con fondos del Banco Mundial (BM), se realizó un “Estudio de Transporte Urbano Colectivo” en las ocho principales ciudades de Nicaragua, entre ellas la ciudad de Estelí. Los resultados de este estudio definieron un plan de Ordenamiento Vial para la ciudad y el ordenamiento de transporte urbano. El Plan incluye recomendaciones que se basan en: - Una nueva estructura de la circulación urbana, -Una nueva estructura de rutas de buses y – La aplicación de un modelo de análisis y de proyección de la demanda. Este Plan también incluye otros proyectos para implementarlos a corto y largo plazo: a) Fortalecimiento Institucional a la Alcaldía, b) Mejora del sistema de taxis y c) Mejora de Infraestructura. (Alcaldía de Managua, 2005)

En la Alcaldía del municipio de Estelí existe un documento llamado “Estudio de transporte urbano colectivo en las principales calles de Nicaragua como resumen ejecutivo”, donde su principal objetivo es formular planes de desarrollo de los sistemas de transporte urbano colectivo y de los sistemas de circulación vial de las principales ciudades entre ellas: León, Chinandega, Masaya, Granada, Estelí, Matagalpa, Juigalpa y Jinotepe. Como objetivos específicos: Diseñar sistemas de transporte urbano colectivo que respalden mejor las actividades económicas del país, coordinar la planificación, programación, construcción y operación de transporte urbano colectivo y proveer datos exactos y amplios que sirvan de base para tomar decisiones más importantes sobre el desarrollo del transporte urbano colectivo. (Alcaldía de Estelí, 1999)

En la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM



Estelí) no existen referencias de tesis sobre este tema, lo que se encontró fue un estudio titulado “Esquema de ordenamiento Urbano de la Ciudad de Estelí (1995)”, cuyo objetivo principal es normar la circulación de los vehículos en las vías de Estelí, mejorar el trayecto rodamiento, regular la circulación vehicular en la carretera panamericana y ordenar los cruces transversales de las calles.

El problema presentado en esta investigación es un fenómeno de descontrol vehicular y peatonal, especialmente en horas pico del día y señales deficientes. La mayoría de calles del centro de la ciudad tienen señales verticales, sin embargo, es la zona que presenta mayores conflictos con sitios de paradas establecidos por el ministerio de transporte, pero el bus se detiene en el lugar que el usuario lo requiere habiendo o no señales de paradas. (Alcaldía de Estelí, 1995)

Los trabajos analizados como antecedentes contribuyen al presente estudio a caracterizar el sistema actual del transporte intramunicipal, por ejemplo, el trabajo relacionado al “Esquema de ordenamiento Urbano de la Ciudad de Estelí” nos hace alusión a fenómeno del desorden vehicular y el afán por ordenarlo puede tenerse en cuenta en el plan de mejora continua.

El presente estudio incluye la novedad de considerar o tener presente la percepción de los usuarios para incluirlas en la propuesta del plan de mejora continua vinculándola a criterios de calidad de servicio del sector.



## 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El Municipio de Estelí se encuentra ubicado en la región central norte de Nicaragua, cuenta con una población urbana, estimada de 112,084 habitantes según datos del Instituto Nacional de Desarrollo (INIDE, 2008), que en su mayoría hacen uso del servicio de transporte público, por lo que se considera este servicio, como primordial e importante para el municipio. El territorio municipal está organizado administrativamente en dos áreas: urbana y rural, las que a su vez se subdividen en unidades más pequeñas tales como: distritos, unidades residenciales, barrios o comunidades en el área urbana y zonas, subzonas y comunidades en el área rural. Por su parte el área urbana está organizado en 3 Distritos y 1 Perímetro urbano; 22 unidades residenciales; 59 barrios en la ciudad y 15 asentamientos en el Perímetro Urbano.

Según el Instituto Nicaragüense de Información de Desarrollo (INIDE, 2008), Estelí crece con una tasa porcentual del 0.3 anual, proyectándose una población municipal para el año 2,020 de 126,457 habitantes, formándose nuevos barrios en la periferia, creándose nuevas necesidades educativas, de empleo y de recreación, lo que requiere movilidad; incrementándose la demanda del servicio del transporte público.

En los últimos años el transporte público colectivo de pasajeros ha crecido aceleradamente en el municipio de Estelí, pero su calidad no siempre ha resultado ser la más adecuada o deseada por los usuarios. Se han presentado una serie de debilidades, tanto desde el punto de vista económico, como de seguridad y bienestar de la población como en materia de infraestructura de transporte urbano, crecimiento del uso del automóvil particular, generando el problema de congestionamiento, niveles de hacinamiento en las horas pico, a veces incremento de velocidad a niveles peligrosos en ciertos sectores.



Actualmente no se cumple lo establecido en la Ley N° 524, donde deja claro que el servicio público del transporte debe ser cómodo, eficiente y brindar seguridad a los usuarios. Las autoridades municipales, que tienen a cargo procurar el bien común de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), han implementado distintas acciones con el fin de reducir los efectos de la problemática.

El usuario del transporte público en Estelí, aborda las unidades por necesidad debido a la urgencia de alcanzar el destino y por el bajo precio del transporte masivo y en muchas ocasiones no atiende la calidad del servicio en cuanto a comodidad, seguridad y confort o no tiene otra alternativa.

En el sector transporte están inmersos diversos intereses según cada actor, lo que dificulta el consenso en función de la calidad del servicio. Este sector incluye usuarios, empleados y propietarios; cada uno con percepciones distinta del servicio según sus necesidades, sus propias expectativas y demandas.

La vida en la ciudad gira en torno a la importante área comercial en el centro de la ciudad, que se extiende desde el mercado Alfredo Lazo hasta un poco más al norte del parque central. Por la atracción que genera toda la zona central, persiste cierto grado de congestión peatonal y vehicular.

Referente al servicio de transporte, las paradas de las rutas urbanas del centro de la ciudad, se encuentran a 200 metros de distancia entre sí aproximadamente, pero no poseen bahías especiales y en su mayoría carecen de casetas para los usuarios. El recorrido de todas las rutas está diseñado por las principales calles o avenidas de los barrios.

Según información brindada del área de transporte de la Alcaldía de Estelí, el servicio de transporte se clasifica en los siguientes tipos: urbano, interurbano troncal, interurbano secundario, intermunicipal, rural y servicio de taxis. La ciudad de Estelí



cuenta con cinco rutas urbanas autorizadas, con un total de 32 unidades de buses para un total de 25 concesionarios de transporte urbano colectivo; existen 5 cooperativas de taxis, con un total de 244 unidades, también se encuentran registradas y funcionando 30 unidades de buses de transporte escolar, quienes brindan este servicio exclusivamente a este sector. Existen seis terminales para el servicio de transporte, de las cuales solamente dos tienen área física definida. El servicio en general tiene deficiencias de ubicación por encontrarse en el interior del casco urbano. (Castillo, 2016)

Las instituciones involucradas en la regulación, control y seguimiento del servicio de transporte público intramunicipal son el Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI), Alcaldía de Estelí y Policía Nacional (PN), particularmente la dirección de tránsito.

A pesar de que existen normas jurídicas que regulan el servicio de transporte público, como es el caso de la Ley 524, Ley General de Transporte Terrestre, que entre otras cosas destaca sus principios, tales como: comodidad, eficiencia y seguridad para el usuario.

Y también destaca los derechos de los usuarios, siendo éstos:

Que se les cobre una tarifa acorde con la calidad del servicio que reciben y que la misma sea aprobada por autoridad competente; exigir un servicio seguro, confortable, higiénico e ininterrumpido, estar protegidos mediante seguro para ser resarcidos por daños personales y pérdidas de su equipaje y recibir un trato respetuoso y digno de parte del conductor y ayudantes.

Las principales quejas que los usuarios manifiestan del transporte colectivo urbano se pueden sintetizar en los siguientes aspectos:



Problemas técnicos de los buses, ya que algunos autobuses son viejos y están en malas condiciones debido a falta de mantenimiento, los accidentes causados por el exceso de velocidad de los buses, maltrato al usuario por parte de los conductores y ayudante que en su mayoría tienen un bajo nivel de escolaridad, falta de un servicio seguro, tanto los usuarios, como el conductor y ayudantes están expuestos a las incidencias de los delincuentes.

Problemas de seguridad para el usuario, el hecho de que las unidades recojan pasajeros en cualquier lugar, sin prever la circulación de otros vehículos, como detenerse a media calle obstaculizando la libre circulación y poniendo al usuario en riesgo de accidentes, existen casos en que los buses urbanos no respetan las paradas establecidas, la sobrecarga de pasajeros en horas pico, otro de los problemas que afecta a los usuarios por lo que no da lugar a que el usuario viaje tranquilo y seguro, los conductores y ayudantes no portan identificación, lo que genera inseguridad, los transportistas se quejan por la falta de apoyo de la Alcaldía y Policía de Tránsito para brindar un servicio seguro y de calidad.

Existen casos de conductores y ayudantes que se presentan a las unidades con aliento alcohólico, falta de limpieza e higiene en las unidades de transporte, el aseo y presentación personal de los conductores y ayudantes, el nivel de cultura y costumbre de los usuarios al no depositar la basura en lugares adecuados.

Actualmente las paradas de buses se encuentran ubicados y concentrados dentro del casco urbano de la ciudad de Estelí y son usados como zona de estacionamiento o parqueo de la flota vehicular, los cuales generan desorden en el transporte provocándose la inseguridad vial y posibles accidentes de tránsito en dichos lugares. El tiempo en que tarda en llegar a su destino es muy elevado, el maltrato al usuario verbalmente con lenguaje soez y ofensivo; conversación impertinente y a veces acoso; uso de sonido con alto volumen, la discriminación a personas con capacidades diferentes, entre otros.



### 1.3. PREGUNTAS-PROBLEMA

A partir de la descripción anterior, para este estudio se ha definido una ruta crítica de preguntas-problema que orientan esta investigación, y son:

#### **Pregunta central:**

¿Cómo influyen los factores calidad, confiabilidad, accesibilidad, y tangibles para el diseño de un plan de mejora continua en sector de transporte público intramunicipal de Estelí?

#### **Preguntas específicas:**

1. ¿Cómo se organiza y funciona el sistema de transporte público intramunicipal de la ciudad de Estelí?
2. ¿Cuáles son las expectativas y percepción de los usuarios y empleados en relación a la calidad del servicio de transporte público?
3. ¿Qué elementos se deben considerar a incorporar en un plan de mejora, que garantice la mejora continua del servicio de transporte intramunicipal en el municipio de Estelí?



#### 1.4. JUSTIFICACIÓN

Con el propósito de contribuir a mejorar la calidad del servicio de transporte público de los habitantes de la ciudad de Estelí, se hace énfasis en el estudio de la situación actual, la opinión de los usuarios y los aportes para el apoyo en la toma de decisiones por parte de los actores involucrados en este sector. Se pretende suministrar información, sugerencias y capacitaciones constantes, que les permita tener una visión más clara sobre la realidad que enfrentan los usuarios que hacen uso de este servicio.

Contribuir a aumentar la productividad y competitividad de las actividades económicas de Estelí, que en la actualidad se ven afectadas por la pérdida de tiempo en los congestionamientos y largos viajes de los buses, lo que disminuye la productividad de los trabajadores que llegan cansados a sus puestos de trabajo.

Brindando un servicio de calidad del transporte público se beneficiarán el usuario, transportista, municipalidad y visitantes en el aspecto económico, de bienestar y de condiciones para desempeñar sus roles con eficiencia. A partir de los resultados de esta investigación, se propondrán a los transportistas algunas soluciones a los problemas que enfrentan, a fin de adoptar medidas encaminadas a mejorar la calidad del servicio.

De igual forma sirve como una fuente de información para estudiantes que deseen información actualizada y confiable sobre la calidad del servicio de transporte público urbano de la ciudad de Estelí e igualmente puede ser un punto de partida para nuevas investigaciones que deseen seguir profundizando sobre la calidad del transporte público urbano.



## **II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de mejora continua para el fortalecimiento en la calidad del servicio de transporte público colectivo intramunicipal de la ciudad Estelí, año 2015-2016.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- 2.2.1. Caracterizar el sistema del servicio público de transporte intramunicipal de Estelí, respecto a los factores de calidad; confiabilidad, accesibilidad, y tangibles.
- 2.2.2. Evaluar las expectativas y percepción de los usuarios y empleados sobre la calidad del servicio de transporte público relacionada con los factores de calidad: confiabilidad, accesibilidad y tangibles.
- 2.2.3. Estructurar el plan de mejora continua en la calidad del servicio de transporte público intramunicipal del municipio de Estelí.



### **III. MARCO TEÓRICO**

La Información que fundamenta esta investigación proporcionará al lector una idea más clara acerca de este tema. Se han identificado tres ejes teóricos, que son: 1) Teoría de la administración pública; 2) Teoría y praxis urbana; y 3) La calidad y el sistema urbano. A continuación, se precisan cada uno de los ejes teóricos.

#### **3.1. LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

##### **3.1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Uno de los aspectos primordiales para poder comprender la Administración Pública, es definir en primer plano su concepto. “Administración es una serie de actividades que planifican y controlan el trabajo diario con el fin de alcanzar los objetivos de la manera más eficiente y efectiva, manteniendo un equilibrio entre calidad, cantidad y costo” (Díaz, 2012).

Administración Pública es la autoridad común que ejecuta las leyes de interés general, que se estatuyen sobre las relaciones necesarias de cada administrado con la sociedad, y de la sociedad con cada uno de ellos; así como sobre las personas, los bienes y las acciones, como interesantes al orden público, es una potencia que arregla, corrige y mejora todo cuanto existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas. (Orozco, 2000)

Omar Guerrero (2000) considera: que la Teoría de la Administración Pública “consiste en el estudio de los aspectos administrativos del Estado. A ella le atañen los principios que explican, de manera general, el ser y el devenir de la administración pública”. El ser de la administración pública consiste en los elementos esenciales que la constituyen; el devenir es su evolución hasta el presente.



“La Teoría de la Administración Pública se refiere a la Ciencia de la Administración Pública, y pone el acento en los principios que sustentan el conocimiento administrativo, el conocimiento en sí y el uso social que tiene”. Es el Estado, pues, el centro de gravitación a partir del cual se desarrolla la Teoría de la Administración Pública. (Orozco, 1997)

Por administración pública se entiende, generalmente aquella parte del Poder Ejecutivo a cuyo cargo está la responsabilidad de desarrollar la función administrativa de esta manera.

“Administración pública puede entenderse desde dos puntos de vista, uno orgánico, que se refiere al órgano o conjunto de órganos estatales que desarrollan la función administrativa y desde el punto de vista formal y material, según el cual debe entenderse como la actividad que desempeñan este órgano o conjunto de órganos”. (UNAM, Diccionario Jurídico Mexicano, 1999)

La Administración pública es muy importante porque permite que los recursos utilizados sean empleados eficientemente, contribuyendo a la optimización de los costos y al logro de resultados satisfactorios.

Cada una de las definiciones, fortalecen el concepto de la administración pública y de sus propiedades. En Nicaragua este marco conceptual es válido para todo tipo de administración y para las diferentes organizaciones, ya que la administración pública se basa en el principio de servir al interés general. Por tanto, la Administración pública por ser la representante del Estado, único capaz de garantizar el interés general, está obligada a ordenar, clasificar, armonizar la mayor cantidad de personas tomando decisiones con firmeza y calidad.



### 3.1.2. LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Galindo Camacho (2000, pág. 2), define la Ciencia de la Administración Pública como una

“Ciencia social que tiene por objeto la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la comunidad, buscando siempre que su prestación se lleve a cabo de manera racional a efecto de que los medios e instrumentos de la misma se apliquen de manera idónea para obtener el resultado más favorable por el esfuerzo conjunto realizado”. (Camacho, 2000)

También se considera a la administración pública como “un esfuerzo racional del gobernante para cumplir con los compromisos adquiridos con la ciudadanía, y a la vez, como una disciplina académica que utiliza el método científico para la búsqueda de soluciones a los problemas que se generan” con “motivo de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, y a ella corresponde la tarea de manejar y administrar el patrimonio del Estado, de acuerdo con las leyes de la materia”, para la satisfacción de las necesidades colectivas, debiendo buscar en todo caso un equilibrio de la situación financiera del mismo a través del gasto e ingreso público. (Camacho, 2000)

La Administración Pública es una ciencia que se va consolidando firmemente, pero que siempre estará relacionada y estrechamente ligada con la ciencia política, y en términos de expresión normal se hablará siempre de la relación existente entre la política y la administración, aceptando la mayoría de autores que “la política es la ciencia que se refiere a toda la actividad estatal con sentido deontológico, tanto que, la Administración Pública se refiere solamente a una parte de la actividad estatal enmarcada fundamentalmente en la prestación de los servicios públicos”. (Camacho, 2000)

La ciencia de la administración pública interactúa con otras teorías, que se fundamentan con el derecho constitucional y el derecho administrativo, ya que “la



administración tiene su origen en la constitución, con que esta perspectiva crea y estructura el ser del Estado, de los cual el órgano administrativo y por ende la administración pública forma parte importante”, y “señala la forma en que se debe realizar, de igual forma como su naturaleza; por tanto que el derecho administrativo indica las condiciones y los cauces en que se lleva a cabo la administración pública”; está también relacionada con casi todas las ciencias sociales, de las cuales se debe aprovechar sus principios sin que la validez de los mismos sean elemento de discusión en la ciencia de la administración pública. (Gonzales, 2001)

La Ciencia de la Administración Pública en relación con instituciones públicas, está orientada a la práctica por seres humanos quienes gerencia y son líderes de la administración pública en beneficio del desarrollo integral de la sociedad.

### **3.1.3. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Saúl Fuentes Trejos (2008) define en principio, “desarrollo organizacional como todo cambio planeado. Tiene sus raíces en la idea de una organización y un sistema social”. Es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, aplicado a una organización que visualiza una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con asistencia externa o sin ella.

El Desarrollo Organizacional es una respuesta de la organización a los cambios. Destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente. “El Desarrollo Organizacional también abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada, para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización, Toda organización interactúa con el medio ambiente: influye en el ambiente y recibe sus influencias”. (Trejos, Teoría del Desarrollo Organizacional, 2008)



El Desarrollo Organizacional percibe con claridad lo que está ocurriendo en los ambientes interno y externo de la organización, analiza y decide qué debe cambiarse y cómo intervenir para introducir el cambio, haciendo la organización más eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización. “El Desarrollo Organizacional se basa en las ciencias del comportamiento, se parte del principio de que el cambio planeado es una técnica especializada, cuyo propósito es crear acción y cambio conscientes y racionales”. (Trejos, Teoría del Desarrollo Organizacional, 2008) Esta definición incluye los siguientes significados:

- **Proceso de solución de problemas.** Se refieren a los métodos por medio de los cuales la empresa se enfrenta con las amenazas y oportunidades en su ambiente.
- **Proceso de renovación.** son las formas por las cuales los gerentes adaptan sus procesos de solución de problemas a las demandas del ambiente. Uno de los objetivos del Desarrollo Organizacional es mejorar los procesos organizacionales de autor renovación, mediante la transformación de los gerentes para que puedan adaptar y cambiar su estilo.
- **Administración participativa.** Otro objetivo del Desarrollo Organizacional es compartir la administración con los empleados. La administración participativa significa que los gerentes dejan a un lado la estructura jerárquica y dan a los empleados un papel importante en la toma de decisiones.
- **Desarrollo y fortalecimiento.** Se refiere a darles libertad a los equipos de actuar, de participar en las decisiones, plena autonomía.
- **Investigación-acción.** El Desarrollo Organizacional utiliza la investigación para el diagnóstico y la acción del cambio.

Esta teoría juega un papel importante en la calidad del mejoramiento del transporte urbano, ya que para que se pueda dar una verdadera mejora en el sistema urbano, debe haber un cambio de actitud de las personas, valores y comportamiento humano y en especial quienes prestan este servicio, porque quien recibe el servicio



puede percibir el buen trato o la mala calidad que se les brinda.

### 3.1.4. LA ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Algunas aportaciones de Carlos Ramió (2002) nos dice:

“Los progresos y las aportaciones de la Teoría de la Organización durante las dos últimas décadas permiten apreciar que las organizaciones son algo más que objetivos, estructuras, recursos humanos, es decir, son algo más que un conjunto de elementos que configuran una dimensión de carácter socio técnico. Las organizaciones son también entidades sociales que tienen sus propias dinámicas políticas y que poseen sus propios mitos, valores e ideología, es decir, realidades que tienen sus propios parámetros culturales”. (Ramió, 2002, pág. 28)

Atendiendo a esta nueva dimensión, los análisis organizativos deben tener presente el ámbito “político cultural” de las organizaciones públicas.

“Además, hay que añadir un elemento implícito en cualquier análisis organizativo: las estrategias de mejora de los elementos de las organizaciones y de su rendimiento”. En efecto, el análisis organizativo tiene como objetivo ayudarnos a comprender mejor las pautas de funcionamiento de las organizaciones, sus debilidades y sus fortalezas y las causas de las mismas. Deseamos unos conceptos y unos instrumentos que nos ayuden a comprender y a detectar aciertos y desaciertos de las organizaciones, pero éste no es el objetivo final o, al menos, no es el único objetivo. (Ramió, 2002)

Deseamos identificar las fortalezas y las debilidades de las organizaciones con una intención final muy evidente: “introducir dinámicas de cambio que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones mediante calculadas estrategias que favorezcan superar los puntos débiles y maximizar los puntos fuertes”. En definitiva, cualquier análisis organizativo comporta de forma implícita o explícita una dimensión o ámbito de control, cambio y mejora de la organización. (Ramió, 2002)



Una vez se han añadido estas nuevas dimensiones de carácter político-cultural y de control y mejora, podemos tener una imagen mucho más completa y ordenada sobre los ámbitos conceptuales fundamentales que agrupa cualquier organización pública. Mediante la organización administrativa, el estado adopta una estructura adecuada a los servicios públicos y de más formas de actuación administrativa.

### 3.1.5. ÁMBITOS DE LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

En este sentido, una organización pública se articula en tres grandes ámbitos:

- a) **Ámbito socio técnico:** agrupa todos los elementos clásicos que posee cualquier organización y que desde hace más de tres décadas han suscitado el interés de los analistas organizativos. El entorno, los objetivos, las estructuras, los recursos financieros y materiales y los procesos administrativos se configuran como un conjunto de elementos diferenciados que pueden ser analizados con unos conceptos y unos instrumentos técnicos muy bien estructurados.
- b) **Ámbito político cultural:** representa una forma novedosa de analizar las organizaciones públicas como realidades políticas, donde diversos actores tienen sus propios objetivos que intentan alcanzar mediante estrategias que diseñan en función de su capacidad de control de los recursos y de su influencia en los procesos de toma de decisiones. Actores intraorganizativos (unidades, grupos e individuos) que tienen objetivos muy diversos y que luchan por dominar espacios compartidos generándose lógicas de conflicto. Además, las organizaciones agrupan unos parámetros culturales específicos que representan unos mecanismos claramente perceptibles (costumbres, rituales, símbolos, etc.) pero difíciles de definir (mitos, valores e ideología) que facilitan la articulación y cohesión de los distintos miembros individuales y colectivos de una organización.
- c) **Ámbito de control y mejora:** las organizaciones controlan sus elementos, sus



procesos y actuaciones, revisan si las dinámicas atienden a todo lo que previamente se ha decidido y programado. Para ello se diseñan sistemas de información y control que facilitan el diagnóstico continuo de los elementos organizativos y, en caso necesario, se impulsan lógicas de cambio y de mejora organizativa. Las organizaciones públicas están inmersas en una constante transformación en su intento de adecuar sus realidades internas a las nuevas exigencias de sus entornos. (Ramió, 2002)

### **3.1.6. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL TRANSPORTE PÚBLICO EN NICARAGUA**

En Nicaragua, la administración pública se presenta como una “entidad conformada por un sinnúmero de órganos administrativos, todos agrupados en un orden jerárquico predeterminado por la ley, en tres grandes unidades básicas”. A la primera se le denomina “Administración Pública central; está conformada por los doce ministerios, y por los entes descentralizados y desconcentrados”. A la segunda se le denomina “Administración Municipal, es decir, las alcaldías, las cuales están regidas desde el punto de vista ejecutivo por el Alcalde, y desde el punto de vista normativo por un Consejo municipal, integrado por concejales”. A la tercera “Unidad organizativa de la administración pertenece la administración regional, tan olvidada y marginada durante los gobiernos, pero tan recordada durante los años electorales”. (Perez, 2007)

“Según el art. 7 Inciso 12 de la Ley de Municipios y sus Reformas, establece como una de las competencias del Municipio; desarrollar el transporte y las vías de comunicación; donde el municipio debe impulsar, regular y controlar el servicio de transporte colectivo intramunicipal, urbano y rural, así como administrar las terminales de transporte interurbano, diseñar y planificar la señalización de las vías urbanas y rurales”. (La Gaceta, 2014, pág. 6)

En Nicaragua, el ente regulador del transporte terrestre es el Ministerio de Transporte de Infraestructura (MTI), que fue creado por la Ley N°290, la cual le otorga competencias y funciones, establecidas en la Ley de Interpretación al Art. 25 de la ley



290 incisos d) y e) Ley N° 395, se interpreta lo establecido en lo intramunicipal e intermunicipal, para darle la autonomía al Instituto Regulador del Transporte del Municipio de Managua IRTRAMMA. (La Gaceta, 2014). La Ley General de Transporte Terrestre (LGTT) en el artículo No. 1 tiene por objeto normar, dirigir y regular el servicio público de transporte terrestre de personas y bienes en el territorio nacional, así como establecer los requisitos y procedimientos administrativos para la obtención, renovación y cancelación de concesiones de explotación o licencias de operación del transporte terrestre.

“El MTI tiene como visión alcanzar, en un futuro muy cercano, un transporte intermunicipal que llene las expectativas del usuario en comodidad, seguridad y eficiencia, que asegure el respeto a los derechos de los ciudadanos, cumplir a cabalidad con lo establecido en las disposiciones legales que emanan de las leyes de la materia de transporte, así como llegar a brindar una atención con alta calidad de servicio que proporcione respuestas oportunas en el menor tiempo y costo posible”. (MTI, 2016, pág. 2)

En las regiones autónomas existe también un órgano normativo, el Consejo regional, una autoridad ejecutiva, como es el Coordinador regional. Así mismo, cuenta con autoridades municipales y comunales. Cada una de estas unidades administrativas está regulada por su propia normativa jurídica ordinaria y tiene su base constitucional en la división política administrativa del país que realiza nuestra carta magna, ya que la misma carece de un título o capítulo dedicado exclusivamente a exponer el régimen jurídico general de la Administración Pública, que difiera de la normativa que rige al Gobierno, como sucede por ejemplo en la constitución española. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, (A.N.), 2003)

Según Jorge A. Pérez (2007), explica que “la Administración Pública en general se caracteriza por ser una entidad de carácter público, cuya finalidad es preservar el interés general”. Cuenta con una serie de privilegios legales como, por ejemplo, la inembargabilidad de sus bienes, la auto tutela. Es decir que el ciudadano debe recurrir primero ante sus órganos (agotar la vía administrativa) y luego ante el control judicial en



contra de sus actos, los cuales nacen y se presumen válidos (ejecutividad), pero además puede ejecutarlos por sí misma. Posee la capacidad recaudadora de tributos, su presupuesto, la fuerza pública (policía y ejército) entre otros. (pág. 14)

El transporte urbano colectivo es equivalente a otros servicios básicos, como la energía, agua y teléfono. Para el desarrollo económico del país, es necesario mejorar el servicio del transporte público, realizando un plan de mejora que regulen y exijan más al sector transporte, para que cumpla con la eficiencia y responsabilidad con que debe brindar el servicio hacia los usuarios.

### **3.2. TEORÍAS Y PRAXIS URBANA**

Emmanuel Kant (2010), define la teoría y praxis a un “conjunto de reglas, incluso de las prácticas, cuando estas reglas, como principios, son pensadas con cierta universalidad y, además, cuando son abstraídas del gran número de condiciones que sin embargo influyen necesariamente en su aplicación” (pág. 3).

“En cambio, no se llama práctica a cualquier manejo, sino sólo a esa efectuación de un fin que es pensada como cumplimiento de ciertos principios de procedimiento representados en general”. Aunque la teoría puede ser todo lo completa que se quiera, se exige también entre la teoría y la práctica un miembro intermediario que haga el enlace y el pasaje de la una a la otra; pues al concepto del entendimiento que contiene la regla se tiene que añadir un acto de la facultad de juzgar por el que el práctico diferencie si el caso cae o no bajo la regla. (Kant, 2010)

El urbanista venezolano Marco Negrón (como se citó en Oscar G. Cuentas 2001) durante una de sus conferencias en 2004 sobre Teorías Urbanas en la Universidad Central de Venezuela, señalaba: “Todo lo que conocemos acerca de la ciudad se refiere a ciudades que ya no existen” esto en el contexto de la velocidad con la que las



ciudades se desarrollan y el metabolismo de inicio a fin de los procesos de investigación hasta la divulgación, configura toda una tentadora invitación hacia un nuevo abordaje de la ciudad que además contemple los continuos procesos de actualización, particularmente en lo referente a los datos en tiempo real y la disponibilidad de los resultados. (Cuentas, 2001)

“Las líneas teóricas conocidas queda cuestionadas en tanto que los datos generan perspectivas inciertas que en el más de los casos han quedado sobre pasados por la realidad, además de reivindicar una necesaria vertiente empírica a la cual prosigue una posible visión crítica, todo lo cual nos conlleva a unas teorías urbanas emergentes y no concluidas que nos alejan de la exposición o defensa de los modos ortodoxos de construir ciudades. Se conforma así una paradoja en la cual nace una interrogante ¿cómo solucionar problemas urbanos en el “aquí y ahora” desde modelos teóricos sustentados en realidades y datos extemporáneos sobrepasados en la actualidad?”. (Cuentas, 2001)

Abocarse al estudio de la ciudad, desde un enfoque urbanístico en el sentido funcional y volumétrico del término es poco riguroso y conduce al manejo sesgado de sus dimensiones físicas, que la ciudad de hoy en virtud de las tendencias y abordajes actuales exige la configuración de un enfoque teórico inter y trans-disciplinario, valga en este punto hacer referencia al argumento de García Canclini (como se citó en Oscar G. Cuentas 2001), cuando dice:

“Una lectura de la historia de las teorías urbanas, en este siglo, que tomara en cuenta los cambios ocurridos en las ciudades nos haría verlas como intentos fallidos o insatisfactorios. Más que soluciones o respuestas estabilizadas, hallamos una sucesión de aproximaciones que dejan muchos problemas irresueltos y tienen serias dificultades para prever las transformaciones y adaptarse a ellas.” (Cuentas, 2001)

En primer lugar, tendríamos que señalar que la aplicación del enfoque no difiere del modo físico concerniente a una dimensión reductiva del urbanismo, concebido dentro de la orientación de los conocimientos de las funciones de la planificación, el



desarrollo, la reforma, las ampliaciones estructurales y espaciales, incluyendo el ordenamiento de los edificios en los espacios de concentración y distribución, etc. En segundo lugar, nos permite establecer distanciamiento del enfoque urbanístico (funcional/volumétrico), en base en las evidencias y realidades de nuestras ciudades de hoy sustentado en lo que establece García Canclini, permitiendo intuir y poner en duda que en algún momento las teorías urbanas proporcionan el conocimiento pertinente y oportuno sobre las ciudades existentes. (Cuentas, 2001)

“Hoy en día, intentar construir una teoría de validez sobre el tema de la ciudad puede conducir a una apertura hacia la diversidad y una exclusión del paternalismo intelectual de los ámbitos técnicos y profesionales”. Hasta el momento, no se ha dado respuestas satisfactorias desde estos ámbitos. Sin embargo, las aproximaciones existentes son verosímiles desde el punto de vista de la inmediatez del hacer ciudad y, sin ser satisfactorias, de alguna manera han dado “respuesta” a las contingencias de la vida urbana. (Cuentas, 2001)

A partir de los desarrollos conceptuales mencionados, queda claro que para modelar la Calidad de Vida Urbana necesariamente se tiene que establecer métodos de valoración de la satisfacción que comprendan la relación entre lo que ofrece la ciudad y las necesidades y las demandas de los diferentes grupos de población.

### **3.2.1. LA MOVILIDAD URBANA EN LAS CIUDADES**

Existe acuerdo en que las ciudades crecen, invariablemente arrastrando con ello profundas transformaciones sociales, políticas, económicas y ontológicas y, en particular, sobre las formas del habitar. En lo que no hay consenso es en por qué y cómo crecen las ciudades.

Fredy López (2010), define la movilidad como “la red de relaciones sociales que se establecen a partir del intercambio de flujos de personas, bienes y servicios sobre la



base de una infraestructura determinada y que tiene el potencial de dar forma y sentido al espacio”. La movilidad es un conjunto de procesos y flujos que tienen manifestaciones materiales que se encuentran imbricadas e influyen en los territorios.

Así, la infraestructura de transporte define no sólo los traslados, sino que influye en la forma urbana y su funcionamiento dado que se articula funcionalmente con otros tipos de redes, en especial las de comunicación; y también a nivel físico prefiguran y condicionan las instalaciones de redes de gas, telégrafos, electricidad, teléfonos, fibra óptica, agua y desagüe.

“Las calles, vialidades y rutas férreas no sólo configuran y articulan el espacio y la infraestructura de servicios, también son expresión y consecuencia de las interrelaciones que la movilidad mantiene con los sistemas socioeconómicos, por lo que son determinadas y al mismo tiempo influyen en las prácticas y dinámicas económicas, sociales, tecnológicas y culturales”. (López, 2010, pág. 36)

“Por lo anterior, si las formas urbanas y los procesos de movilidad se definen mutuamente, entonces las modalidades tecnológicas de los sistemas de transporte deben influir en la estructuración urbana”. De esta manera se entiende que los sistemas de transporte más veloces y logísticamente más complejos han sido parte importante en los procesos de metropolización y de formación de ciudades-región, relacionando polos periféricos y vinculando a poblaciones y actividades económicas y sociales cada vez más alejadas. (López, 2010)

En el contexto de las relaciones de la movilidad con el ámbito socioeconómico, las formas de ésta no sólo influyen en la dispersión de la estructura urbana, también han tenido importancia en la “generación de formas de estructuración como los corredores comerciales y de servicios”, ya que la creación de nuevas infraestructuras para la movilidad y los cambios en los modos de transporte modifican la importancia relativa de los lugares en el territorio. (Galván, 2005).



Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), “movilidad es la capacidad de moverse o de recibir movimiento”. (RAE, 2015) Siguiendo esta definición, la movilidad urbana se identificaría con la capacidad y/o posibilidad de moverse en la ciudad.

Y este asunto es clave en la vida de los ciudadanos a pesar de las posibilidades que ofrecen internet y las redes informáticas de comunicación, “continúa siendo imprescindible trasladarse de un sitio a otro para acceder a diferentes servicios básicos, como la sanidad, la educación, e incluso el ocio”. (Galván, 2005)

Desde este punto de vista, la movilidad urbana es una necesidad básica de las personas que debe ser satisfecha, de manera que el esfuerzo que requieran los desplazamientos necesarios para acceder a bienes y servicios no repercuta negativamente en la calidad de vida ni en las posibilidades de desarrollo económico, cultural y educativo de los ciudadanos.

Por otro lado, en cuanto a necesidad básica, “la movilidad urbana es también un derecho fundamental que debe estar garantizado, en igualdad de condiciones, a toda la población, sin diferencias derivadas del poder adquisitivo, condición física o psíquica, género, edad o cualquier otra causa”. (Galván, 2005)

Los ciudadanos disponen de un amplio abanico de sistema de transporte y modos para desplazarse, pero determinados atributos, como la edad, el género, el nivel de renta o las capacidades físicas e intelectuales, limitan las posibilidades de los individuos para utilizarlos, lo que puede resultar una fuente de desigualdad. “Las personas con capacidad para escoger la forma de desplazamiento que más se ajuste a sus necesidades, se moverán con más facilidad y podrán acceder sin restricciones importante a los servicios y oportunidades que ofrece la ciudad”. (Galván, 2005)



Por el contrario, las personas que, por algún motivo, tengan restricciones de movilidad, encontrarán mayores dificultades para realizar sus actividades cotidianas y verán limitado su acceso a esos servicios y oportunidades (Galván, 2005). En este sentido, las políticas de movilidad pueden ser una importante herramienta de inserción y cohesión social o, al contrario, una potente vía de exclusión.

En la actualidad, la configuración urbana y el modelo de movilidad imperante, difícilmente se adapta a las necesidades cotidianas de los sectores sociales más alejados del prototipo de usuario de la ciudad que ha primado hasta la fecha: varón, motorizado, con solvencia económica y plenamente capacitado física e intelectualmente. Ancianos, niños, discapacitados, mujeres, personas de renta baja, peatones y ciclistas, entre otros, frecuentemente ven vulnerado su derecho a la movilidad e insatisfechas sus necesidades.

El modelo actual de la movilidad urbana, todavía denominado por la “Cultura de coche” y condicionado por un modelo de ciudad de carácter expansivo, que genera cada vez mayores necesidades de movilidad y una movilidad más errática, presenta muchos y serios conflictos que influyen en el desarrollo económico y social, el medio ambiente y la calidad de vida y la salud de los ciudadanos. (González, 2010)

“La congestión del tráfico, que tiene numerosas consecuencias negativas por la pérdida del tiempo y los daños al medio ambiente; el deterioro de la salud producido por la contaminación, el ruido y la sedentarización; la extrema dependencia de los derivados del petróleo; los accidentes de tráfico; la alteración de la estructura territorial por la construcción de carreteras y autopistas, con afecciones al paisaje y la biodiversidad; la ocupación del espacio urbano por infraestructuras para la circulación y aparcamiento de vehículos, son algunos de ellos. La mayoría de los problemas derivados del modelo de movilidad actual se producen y soportan dentro de las propias ciudades, pero otros, como la emisión de gases de efecto invernadero, tienen mucha mayor trascendencia y, en el plano espacial, repercuten a escala global, y, en el temporal, pueden afectar a las



generaciones venideras”. (González, 2010).

Según Figueroa (como se citó en Eduardo Vasconcellos, 2010) en América Latina, la relación entre estructura urbana y transporte dio su primer paso con las compañías extranjeras de transporte ferroviario y tranvías, las cuales desde principios del siglo pasado obtuvieron permisos para ofrecer servicios de transporte público. Una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, la llegada de autobuses y vehículos de transporte de gran capacidad hizo la competencia imposible para estas compañías en la oferta de servicios en áreas urbanas en expansión”. “Más tarde, todas fueron progresivamente desmanteladas y sustituidas por operadores privados y públicos. (Vasconcellos, 2010)

Para Vasconcellos (2010, pág. 14), las distintas maneras a través de las cuales el desarrollo urbano ocurrió originalmente en los países en desarrollo han traído consecuencias de gran impacto en las condiciones de movilidad de las personas. La más significativa, sin duda, es la ubicación de las personas en relación con sus necesidades de trabajo, educación y tiempo destinado al ocio. En la mayor parte de las grandes ciudades la población de bajos ingresos ocupa regiones periféricas, donde el valor de la tierra o la posibilidad de adquisición de áreas libres y sin costo ha permitido la construcción de un hogar. En dichas áreas, la oferta de servicios públicos como escuelas, centros de salud y transporte colectivo es precaria y a ello se suma una limitada oferta de oportunidades de trabajo, tanto en cantidad como en variedad.

“Con excepción de Ciudad de México debido a su rol dominante como centro urbano nacional las demás ciudades latinoamericanas continuaron ofreciendo servicios de transporte público por vías de baja calidad. Además, continuaron dependiendo de grandes sistemas de autobuses mal coordinados y con permanentes crisis derivadas del conflicto entre niveles tarifarios y expectativas de rentabilidad por parte de los actores privados”. (Vasconcellos, 2010)



En Nicaragua se han dado importantes avances en materia de transporte e infraestructura en los últimos años. “El progreso ha tenido un mayor desarrollo en la infraestructura vial: rehabilitación y mejoramiento de carreteras pavimentadas, ampliación de la red vial pavimentada, construcción de puentes, lo que trae beneficio y desarrollo para los pobladores”, todo esto gracias al gobierno central, a la cooperación de organismos internacionales como el BID, el Banco Mundial (BM) y países como Japón, México y Venezuela a través del ALBA. (GRUN, 2010)

El MTI tiene como visión alcanzar, en un futuro muy cercano, un transporte intermunicipal que llene las expectativas del usuario en comodidad, seguridad y eficiencia, que asegure el respeto a los derechos de los ciudadanos, cumplir a cabalidad con lo establecido en las disposiciones legales que emanan de las leyes de la materia de transporte, así como llegar a brindar una atención con alta calidad de servicio que proporcione respuestas oportunas en el menor tiempo y costo posible. (MTI, 2010)

“En todas las etapas mencionadas, las grandes transformaciones en las condiciones urbanas y de transporte tuvieron como base técnica de planificación de transporte y de tránsito coordinadas por el Estado e implementadas por distintos agentes entre los que destacaron planificadores urbanos, ingenieros de transporte y representantes del sector privado. El análisis de estas técnicas y sus enfoques, de los agentes, sus recursos e intereses, así como de los impactos asociados a las políticas correspondientes resultan esenciales para comprender cómo es otorgado y utilizado el espacio de circulación. Las distintas maneras a través de las cuales el desarrollo urbano ocurrió originalmente en los países en desarrollo han traído consecuencias de gran impacto en las condiciones de movilidad de las personas. La más significativa, sin duda, es la ubicación de las personas en relación con sus necesidades de trabajo, educación y tiempo destinado al ocio. En la mayor parte de las grandes ciudades la población de bajos ingresos ocupa regiones periféricas, donde el valor de la tierra o la posibilidad de adquisición de áreas libres y sin costo ha permitido la construcción de un hogar” (Vasconcellos, 2010).



En dichas áreas, la oferta de servicios públicos como escuelas, centros de salud y transporte colectivo es precaria y a ello se suma una limitada oferta de oportunidades de trabajo, tanto en cantidad como en variedad. “Muchas características relevantes emergen cuando se hace un análisis de los datos involucrados en el transporte. Ellas han sido analizadas y debatidas en la literatura especializada”. Los principales factores que interfieren en la movilidad de las personas son: el ingreso, el género, la edad, la ocupación y el nivel educacional. La disponibilidad de transporte motorizado impacta fuertemente a los hogares; sin embargo, puede ser considerada un factor asociado al nivel de ingreso. (Vasconcellos, 2010)

“A las diferencias en la movilidad se agregan hábitos distintivos de cada grupo socioeconómico en el uso del transporte”. Las personas de menor edad suelen desplazarse acompañadas de mayores. Los niños en edad escolar se desplazan como peatones o usan bicicletas. Los jóvenes suelen desplazarse en bicicleta o transporte público. Los adultos y personas mayores usan modos motorizados, pero también caminan y se trasladan en bicicleta porque el uso del transporte privado, en este caso, depende de la posición de la persona dentro de la estructura familiar. Por ejemplo, es usual que los hombres usen modos motorizados más a menudo que las mujeres, que las personas mayores se valgan de ellos más que los más jóvenes y que, asimismo, las personas en edad activa los utilicen más que las inactivas. (Vasconcellos, 2010).

El transporte público necesita trabajar en conjunto con el Estado, las Instituciones que regulan esta materia, las cooperativas de transporte y hasta la población misma, ya que son factores importantes para llegar a tener un servicio de transporte público eficiente y de calidad.



### 3.2.2. EL TRANSPORTE PÚBLICO URBANO

El transporte o transportación (del latín trans, "al otro lado", y portare, "llevar") al traslado de algún lugar a otro algún elemento, en general personas o bienes, pero también un fluido. El transporte es una actividad fundamental dentro del desarrollo de la humanidad. (RAE, 2015)

“El papel del transporte público, sus razones y posibilidades, en el conjunto de la movilidad urbana es el objeto de esta entrada en el glosario de términos relacionados con un urbanismo y una arquitectura más sostenibles”. El sector del transporte es el principal responsable del efecto invernadero, de los más graves problemas de contaminación atmosférica y contaminación marina, de la urbanización de suelo, del ruido, de la degradación del paisaje natural y urbano, etc. (Schettino, 2007)

El movimiento horizontal masivo de personas y mercancías, es en su esencia una anomalía en el orden natural, que la Naturaleza no resiste. “El hecho de que estos movimientos horizontales sean masivos tiene que ver en gran medida con un condicionamiento tecnológico de la vida de los individuos a través del dominio de la oferta y de la demanda de los mercados”. Para mantener este sistema, la industria del transporte debe ser alimentada y para ello es indispensable generar demanda de movilidad. “En este mecanismo de inducción de movilidad, necesario en la nueva economía global están atrapados la mayoría de los habitantes urbanos, y con él la urbanización expansiva y dispersa sobre el territorio establece una relación de interdependencia y retroalimentación”. (Schettino, 2011)

“Asociado a la movilidad inducida y para justificar grandes inversiones en infraestructuras de transporte entra en juego un sesgo importante en la aplicación del concepto de accesibilidad urbana. Variable cualitativa, entendida como la posibilidad de los ciudadanos de acceder a los diferentes servicios públicos y privados que se les debe garantizar, la accesibilidad urbana se puede lograr por medio de la cercanía física entre



los puntos de origen y destino o por las comunicaciones públicas entre estos. El sesgo consiste en priorizar la segunda posibilidad en detrimento de la primera. Así, en lugar de ofrecer al ciudadano la proximidad de los servicios respecto a su vivienda, se permite el alejamiento justificado en la existencia de una amplia red de infraestructuras de transporte. El transporte público, como parte del conjunto de la movilidad urbana, queda por tanto definido como un sistema de medios (infraestructuras y vehículos) para llevar personas de un lugar a otro de la ciudad. Este sistema está caracterizado, según los criterios presentados por Illich y empleados en este trabajo, por la motorización (transporte) y por la colectividad (público)". (Schettino, 2011, pág. 22)

La movilidad, en sus distintas formas, está fundamentalmente determinada por la ordenación territorial y urbanística. "Algunas realidades urbanas no serían posibles sin los sistemas de transporte conocidos y por otro lado se ha demostrado que la morfología de las ciudades determina las formas de moverse". La disposición sobre el territorio de la población, del empleo y demás actividades cotidianas, la densidad y la dispersión, la mayor o menor segregación social y de usos, las redes de conexión y el diseño urbano, son factores con una importante influencia sobre la movilidad urbana. (Schettino, 2011)

El transporte urbano colectivo es definido como el servicio básico de transporte público colectivo a nivel interno de cada municipalidad, este transporte circulará sólo dentro de los límites que la municipalidad haya definido como casco urbano. Cada unidad de transporte debe identificar la ruta por la cual circulará, para ello deberá colocar en un lugar visible el número o letra o combinación de ambos que identifica generalmente el recorrido.

Los prestadores del servicio público de transporte urbano colectivo deben respetar y cumplir con el recorrido de la ruta que le corresponde. Asimismo, deben detenerse en cada uno de los puntos establecidos como paradas para subir y bajar pasajeros. "Las paradas de autobuses generalmente son bahías que se establecen únicamente para el estacionamiento de autobuses colectivos". Los usuarios del servicio público de



transporte urbano colectivo deben bajar y subir de los autobuses únicamente en las paradas autorizadas. (Caballero, 2002)

Estudios concernientes con el incremento total de recorrido vehicular en las ciudades, han encontrado entre sus principales causas, el incremento de la población, la expansión urbana, el incremento de los propietarios de vehículos principalmente privados y la reducción de la ocupación vehicular, situación que ha venido creciendo de la década de los 60. Por su parte, las causas principales del vehículo particular privado incluyen: El crecimiento económico familiar, el que las personas perciben a los autos como un bien superior y la baja calidad del transporte público. (Cartagena, 2014)

El transporte público es un sistema integral de medios de transporte de uso generalizado, capaz de dar solución a las necesidades de desplazamientos de las personas. Las administraciones públicas deben potenciar políticas de control en relación a la calidad de los servicios de transporte que se prestan, bien por empresas públicas o por empresas privadas, teniendo en cuenta la vigilancia de una regularidad y frecuencia suficientes en las líneas de los distintos tipos de transporte, así como el cumplimiento de los horarios y otras garantías de calidad en el servicio que reciben los usuarios.

### **3.2.3. USUARIO DE TRANSPORTE**

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), define el concepto de usuario con simpleza y precisión: “un usuario es quien usa ordinariamente algo. El término, que procede del latín *usuarius*, hace mención a la persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público”. (RAE, 2015)

“Usuarios son las personas naturales o jurídicas que se benefician con la prestación de un servicio, quienes disfrutan de servicios públicos o privados” (Proconsumer, 1994).



También son usuarios, por ejemplo, usuario del servicio de agua corriente, usuarios de telefonía fija o móvil, usuarios del transporte público de pasajeros, etcétera. Se considera asimismo consumidor o usuario a quien, sin ser parte de una relación de consumo, como consecuencia o en ocasión de ella adquiere o utiliza bienes o servicios como destinatario final, en beneficio propio o de su grupo familiar o social, y a quien de cualquier manera está expuesto a una relación de consumo.

La definición de usuario tiene como elemento esencial el que este reciba o se beneficie de un servicio público, sin consideración a la cantidad suministrada, a la modalidad de su prestación o al régimen tarifario al que esté sometida.

### **3.3. LA CALIDAD Y EL SISTEMA URBANO**

Para el presente estudio se han considerado definir algunos conceptos o términos básicos que serán usados para el diseño de la metodología de trabajo a aplicar:

#### **3.3.1. CONCEPTO DE CALIDAD**

A lo largo de la historia encontramos múltiples manifestaciones que demuestran que el hombre ha conseguido satisfacer sus necesidades adquiriendo aquello que le sea de mayor utilidad. Así, de una forma u otra, se preocupaba y se preocupa por la calidad de lo que adquiere.

Según las normas (ISO 9000, 2005), “la calidad es la capacidad de un conjunto de características intrínsecas para satisfacer requisitos”. En ese sentido la calidad interna corresponde al mejoramiento de la operación interna de una compañía y la calidad externa corresponde a la satisfacción de los clientes, a través de productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes.



Guilló (2003), define la calidad como “el acto de producir bienes y/o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes”; por tanto, las necesidades del mismo llegan a ser un input clave en la mejora de la calidad.

Para poder entender mejor la calidad es importante conocer a los grandes maestros creadores de las diferentes filosofías, así como el entorno en el que se desarrollaron:

### **3.3.2. Breve aporte de los creadores del concepto de calidad**

El gran maestro Jorge Carvajal (como se citó en Lorena Donoso, 2010), hace referencia a la filosofía de William Edwards Deming<sup>1</sup>. Sus principales aportaciones se definen en catorce puntos, que son:

- 1) Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
- 2) Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica y los diferentes objetivos deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
- 3) Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masas, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar desde una buena capacitación al trabajador hasta la post-venta.

---

<sup>1</sup>William Edwards Deming (1900-1993), fue un estadístico estadounidense, que sentó una de las principales bases en lo referente al control estadístico de la calidad, en 1927 conoció al Dr. Shewhart, con el que trabajó estrechamente impartiendo una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso en la Universidad de Stanford. En el verano de 1950 enseñó en el Japón la técnica del control estadístico del proceso y la filosofía de la administración para la calidad, ese mismo año, la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (UCIJ) instituyó el Premio Deming a la calidad y confiabilidad de productos y servicios. (Donoso, 2010)



- 4) Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Tender a tener un sólo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
- 5) Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.
- 6) Métodos modernos de capacitación. Es de vital importancia la actualización en la capacitación para aprovechar tanto maquinas, herramientas, materias primas.
- 7) Implantar métodos de liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.
- 8) Eliminar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
- 9) Romper las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o servicio.
- 10) Eliminar el eslogan, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean más relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
- 11) Este punto se divide en dos: Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo; Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por



números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.

- 12) Se exponen dos puntos: a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad; b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, entre otras cosas, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.
- 13) Implantar un programa riguroso de educación y auto mejora. El enriquecimiento del conocimiento en el personal, será de suma importancia en la mejora de su productividad dentro de la empresa.
- 14) Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos, es decir, involucrar a todos a cumplir con la calidad.

La filosofía de Juran<sup>2</sup> consta de cinco puntos, que son:

1. Medir el costo de tener una calidad pobre: Al identificar en forma total los costos que nos acarrearía tener una mala calidad, hacer conciencia a todos para tratar de lograr siempre la mejor calidad en todos los aspectos.
2. Adecuar el producto para el uso: Fabricar un producto o servicio ideal que satisfaga las necesidades del cliente plenamente. También se aplica de dos maneras: a) El efecto

---

<sup>2</sup> Joseph M. Juran, ingeniero, abogado y asesor rumano, nacionalizado estadounidense. En 1954, inicia sus seminarios administrativos en Japón. Recibió la Orden del Tesoro Sagrado, concedida por el Emperador de Japón, por el “desarrollo del control de calidad en Japón y el favorecimiento de la amistad entre los Estados Unidos y Japón”. Ha publicado once libros, destacan: “Manual de control de calidad de Juran”, “Juran y el liderazgo para la calidad”, y “Juran y la planificación para la calidad”. (Cartagena, 2014)



principal se acusa en las ventas, por lo general la mayor calidad cuesta más; b) El efecto principal se acusa en los costos, por lo general la mayor calidad cuesta menos.

3. Lograr conformidad con especificaciones: Estar en trato constante con el cliente final para saber si se han cumplido sus expectativas con el producto o servicio ofrecido.
4. Mejorar proyecto por proyecto: Se refiere que al realizar un servicio o producto se haga con la mejor calidad posible y al efectuar el próximo servicio o producto se supere la calidad.
5. La calidad es el mejor negocio: Invertir en la calidad es un excelente negocio, por los magníficos resultados que trae consigo, como son: ser competitivos, aumentar las ganancias, satisfacer al cliente, reducir los desechos, etc.

La filosofía de Kaoru Ishikawa<sup>3</sup>, sus principales aportaciones han sido la configuración actual del diagrama causa-efecto, para efectuar análisis de causalidad, llamado en su honor diagrama de Ishikawa y la estructuración actual de los círculos de calidad tal como funcionan en Japón. La filosofía de Ishikawa consta de cinco puntos a continuación descritos:

1. Primero la calidad, no a las utilidades de corto plazo. Lo importante en toda organización es la calidad y no a las utilidades que se generen rápidamente.

---

<sup>3</sup> Kaoru Ishikawa (1915-1989), ingeniero, catedrático, consultor y autor japonés; presidente del Instituto Musashi de Tecnología de Tokio y presidente del representante japonés ante ISO. En Japón, obtuvo el premio Deming y el premio a la Normalización Industrial, y en Estados Unidos el gran premio de la Sociedad Norteamericana de Control de Calidad (ASQC), y también le otorgó la medalla Shewhart por sus "sobresalientes contribuciones al desarrollo de la teoría, los principios, las técnicas y las actividades de control de calidad, así como a las actividades de normalización en la industria del Japón y otros países, para fortalecer la calidad y la productividad". (Cartagena, 2014)



2. Orientación hacia el consumidor. Los servicios y productos deben estar encaminados siempre hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.
3. El proceso siguiente es el cliente. La prioridad de todos los que conforman la organización debe estar orientada continuamente hacia el cliente.
4. Respeto a la humanidad. Debe existir una consideración completa hacia todos los individuos, de igual forma involucrar a todos los miembros en la responsabilidad y realización de los resultados a lograr.
5. Administración interfuncional. Cuenta con comités interfuncionales de apoyo, puede suministrar la vía necesaria para fomentar las relaciones en toda la organización, y además hace posible el desarrollo eficiente de la garantía de calidad.

### ***La filosofía de Philip B. Crosby***

Crosby es presidente de su compañía consultora de administración y del Quality College de Winter Park, Florida. Durante 14 años fue vicepresidente y director de control de calidad en la empresa "International Telephone and Telegraph". Es mejor conocido como creador de los conceptos: "Cero defectos" y "Aprovecha el día", y como miembro portavoz de una agrupación de ejecutivos quienes sostienen la idea de que los problemas en los negocios norteamericanos son causados por mala administración y no por malos trabajadores.

Crosby menciona, entre otras cosas que el problema de la administración de la calidad no está en lo que la gente desconoce de ella, sino en aquello que cree saber. Sobre la calidad, establece que todo mundo es partidario de ella, todo mundo cree que la entiende, todo mundo piensa que para gozar de ella basta con seguir las propias inclinaciones naturales y, principalmente, la mayoría de las personas sienten que todos los problemas en estas áreas son ocasionados por otros individuos.



Para Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un comportamiento de la alta dirección, y de una filosofía de la que todas las personas de la organización comprendan sus propósitos. Esto trae como consecuencia que los miembros de la organización estén de acuerdo con mejorar su actuación dentro de la empresa y para lograr este cambio. Crosby se basa en cuatro principios:

1. “Calidad se define como cumplir con los requisitos”. Todos los miembros de la empresa deben estar conscientes de que todo se debe hacer bien a la primera vez.
2. “El sistema de calidad es la prevención”. Es más fácil y menos costoso prevenir las cosas que corregirlas.
3. “El estándar de realización es cero defectos”. Es tomar en serio los requisitos, es hacer las cosas bien y a la primera, es hacer lo acordado en el momento acordado.
4. “La medida de la calidad es el precio del cumplimiento”. Una forma de evaluar la calidad dentro de la organización.

La educación tiene que ser un proceso cotidiano, para que todos comprendan los cuatro principios, el proceso de mejoramiento de la calidad y lo que implica propiciar la calidad dentro de la organización. (Orellana, 2012)

### **3.3.3. CALIDAD TOTAL DE LOS SERVICIOS**

La calidad ha experimentado un profundo cambio hasta llegar a lo que hoy se conoce como Calidad Total.

De una manera sencilla se puede decir que en la expresión **Calidad Total**, el término **Calidad** significa que el Producto o Servicio debe estar al nivel de satisfacción;



del cliente; y el término **Total** que dicha calidad es lograda con la participación de todos los miembros de la organización. “La Calidad total comporta una serie de innovaciones en el área de gestión empresarial que se ha difundido por todos los países de Europa y América”, aplicándose no sólo a las actividades manufactureras sino en el sector de servicios y en la Administración pública. Hoy en día, son muchas las organizaciones que vienen aplicando con éxito esta nueva estrategia. (Juran, 1995)

La Calidad total es una sistemática de gestión, a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnologías, sistemas productivos, entre otros.

#### **3.3.4. CALIDAD Y MEJORA CONTINUA**

La calidad es una herramienta básica para influir en el reparto modal de la movilidad, pero requiere de la participación activa y coordinada de todos los agentes implicados para ser efectiva. La mejora continua significa, que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente.

La creación de una cultura de mejora continua en una Organización no es algo que se pueda hacer de un día para otro, y esto es cierto tanto para el sector público, como para el sector privado. Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos del ser humano no constituye en reto pequeño. No existen fórmulas mágicas, soluciones simples, ni decisiones rápidas para conseguirlo. Lograr progresos apreciables de la noche a la mañana en materia de calidad del servicio pertenece más a la ficción que a la realidad de las Organizaciones. (Gómez, 2007)

El éxito en la creación de esta cultura de mejora continua exige un liderazgo firme y sostenido que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, la asignación de



recursos suficientes y la participación activa en el proyecto. La mejora de la calidad no puede obtenerse mediante un programa. Se trata del resultado de un proceso de mejora continuo y permanente.

### **3.3.5. CALIDAD DE VIDA EN EL SISTEMA URBANO**

Se han producido grandes cambios socioeconómicos, la modificación de las pautas de comportamiento social en cuanto a calidad de vida, calidad de servicios, y exigencias medioambientales, han provocado un desplazamiento del vendedor hacia el consumidor donde el sector del transporte juega un papel importante.

Consideramos que la Calidad de Vida Urbana, al estar íntimamente relacionada con el bienestar de la población y su entorno artificial-natural en un “proceso recíproco de interacciones escalares, espaciales y temporales, es una construcción relativa y sensible que puede ser abordada a través de la interpretación de un conjunto de dimensiones relacionales, las que pueden ser sustituibles según el contexto”, necesitando en consecuencia ser actualizadas, analizadas e interpretadas sistemáticamente. El análisis e interpretación deben incluir los estándares y estilos de vida, para poder evaluar las incompatibilidades entre los medios utilizados para el bienestar y sus consecuencias en cuanto a la equidad de las acciones y el grado de afectación socio-territorial. (Discoli, Juan, Martini, Barbero, & Ferreyro, 2013)

Al respecto, la importancia de analizar la calidad de vida en el contexto de la ciudad radica, hoy en día, en poder realizar una aproximación teórico-metodológica que combine todas las dimensiones en juego que incluyan los factores de oferta/demanda, los actores sociales involucrados y el componente geográfico-territorial. Incluir niveles de integración de la calidad de vida urbana a partir de saber cuáles, cuánto, cómo y dónde suceden las cosas en las aglomeraciones.



### 3.3.6. FACTORES EN LA DETERMINACION DE LA DEMANDA Y CALIDAD DEL SERVICIO DE TRANSPORTE URBANO

En primer lugar, se define los conceptos de Calidad y Servicio:

Miguel Abadi (2004), define calidad como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio. No hay calidad que se pueda medir por su apreciación o el análisis de las partes constitutivas de un servicio recibido. Por tanto, la clasificación se hace con carácter integral, es decir, evaluando todas las características, funciones o comportamientos. (pág. 26)

Se entiende por servicio a cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. En otras palabras, el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico. (Abadi, 2004)

Profundizando en el tema de servicios se observa que poseen las siguientes características: Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, sentir, ni oler antes de comprarlos; Inseparabilidad: la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros; Variabilidad: la calidad de los servicios depende de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan; Carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior; y Ausencia de propiedad: los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.



“Se puede clasificar a los servicios en los siguientes tipos: servicios genéricos: son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como ser: alimentos, ropa y la vivienda, descanso, limpieza, transporte, entrenamiento o asesoramiento; servicios básicos: servicios mínimos que buscan los consumidores, un ejemplo puede ser cuando una persona solicita el servicio médico a domicilio; servicios aumentados: son servicios adicionales que se le da al consumidor; servicios globales: se le llama a la oferta conjunta de servicios; y servicios potenciales: son los que los consumidores imaginan que podrán encontrar dentro del mercado. (Abadi, 2004, pág. 45)

Por último, para poder definir el concepto de calidad de servicio se deberá destacar la importancia del cliente “persona con necesidades y preocupaciones, que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar en la visión del negocio”. (Abadi, 2004)

Tomando en cuenta estos tres conceptos, ahora sí se pueden definir la calidad de servicio, que consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre qué tan bien un servicio satisface sus necesidades.

### **Componentes de la calidad en el servicio:**

- **Confiabilidad.** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.
- **Accesibilidad.** Es el grado en el que todas las personas pueden utilizar un objeto, visitar un lugar o acceder a un servicio, obtener información, independientemente de sus capacidades técnicas, cognitivas o físicas. Es indispensable e imprescindible, ya que se trata de una condición necesaria para la participación de todas las personas, independientemente de las posibles limitaciones funcionales que puedan tener.
- **Respuesta.** Se entiende por tal, la disposición de atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido.
- **Seguridad.** Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.



- Empatía. Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.
- Tangibles. Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados deben estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Para finalizar es importante identificar las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de servicio, ésta es más difícil de definir en comparación a la calidad en los productos. La calidad de servicio siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y de la interacción entre el empleado y el cliente. (Abadi, 2004, pág. 7)



#### **IV. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

La mejora del transporte público está relacionada con los principios de calidad: confiabilidad, accesibilidad y tangibles que inciden en la percepción positiva del usuario.



#### 4.1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO	INDICADORES	FUENTE
Calidad	Es la capacidad de un conjunto de características intrínsecas para satisfacer requisitos	✓ Atención al usuario	Observación Encuestas Entrevista
Confiabilidad	La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.	✓ Chequeo mecánico ✓ Servicio de Calidad	Encuestas Observación Entrevista
Accesibilidad	Es el grado en el que todas las personas pueden utilizar un objeto, visitar un lugar o acceder a un servicio, obtener información, independientemente de sus capacidades técnicas, cognitivas o físicas. Es indispensable e imprescindible, ya que se trata de una condición necesaria para la participación de todas las personas independientemente de las posibles limitaciones funcionales que puedan tener	✓ Accesibilidad geográfica ✓ Medios de Información	Encuestas Observación Entrevista
Tangibles	Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados deben estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.	Estado actual de las paradas de buses.  Porte y aspecto de los ayudantes y conductor.	Observación



## **V. METODOLOGÍA**

### **5.1. TIPO DE ESTUDIO**

El diseño de la investigación es la parte de la metodología en la que se define el tipo de investigación, su alcance y método, así como las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de la información del fenómeno de estudio, así como las unidades de análisis. (Placeres, Balderas, & Barrientos, 2009)

Según el enfoque filosófico, la investigación es de tipo cuantitativa, ya que se pretendió explicar el fenómeno del servicio del transporte público urbano en la ciudad de Estelí, mediante la caracterización del sector transporte, el procesamiento estadístico de las percepciones de los usuarios en cuanto al servicio y la comparación concreta de la información recopilada con los indicadores teóricos. Esta investigación utilizó métodos deductivos, ya que los datos obtenidos para la muestra se generalizaron para toda la población y para el sector transporte de otros municipios similares a Estelí.

Por el propósito de la presente investigación fue de tipo aplicada, por la finalidad de utilizar la información adquirida, para establecer una propuesta de plan que garantizara la mejora continua del funcionamiento del sector transporte y la satisfacción de todos los actores involucrados, principalmente los usuarios o clientes del servicio.

Esta es una investigación de campo, porque la información se obtuvo mediante entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones que se desarrollaron en las terminales, en las unidades urbanas y en los recorridos de los autobuses.

### **5.2. UNIVERSO**

Los habitantes de la ciudad de Estelí, según datos del (INIDE, 2008) son 112,084 en el área urbana; el 52 % de los habitantes viajan en bus, que corresponden a 58,284 personas; dicha cantidad constituyó la población objeto de investigación. De estos últimos el 18 % correspondiente a 10,491 utilizan el transporte público colectivo por día.



**El universo de estudio son los usuarios del transporte público y está conformado por estudiantes, trabajadores y población en general.**

### 5.3. MUESTRA

Dado que la investigación es cuantitativa, se aplicó muestreo aleatorio sistemático y no probabilístico, en base a criterios de selección. La fórmula para población finita es:

$$n = \frac{N Z^2 P \cdot Q}{(N-1) e^2 + Z^2 P \cdot Q}$$

N = Población. Cantidad de personas del municipio usuarios del transporte

P = Estimación proporcional de la población (0.5)

Q = (1-P) = Diferencia de la estimación proporcional de la población (1-0.5) =0.5

Z = (1 -  $\sigma$ ) Valor del estadístico z (tabla de distribución normal) para un riesgo de  $\sigma$  x

100

e = error estándar muestral

N = 58284 usuarios

e = 0.05 (5%)

Nivel de confianza: 0.95

Z = 1.96 (valor tabla), si la seguridad es del 95 %.



$$n = \frac{58284(1.96)^2(0.5)(0.5)}{58284(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = \frac{55\,975.95}{146.67} \approx 382 \text{ usuarios}$$

$$n = 382 \text{ usuarios (muestra)}$$

En la ciudad de Estelí existen 5 rutas establecidas. Se incluyeron usuarios de todas las rutas, seleccionando aproximadamente entre 75 y 80 usuarios por ruta, para un total de 382 usuarios.

#### 5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Los datos se tomaron de documentos y archivos, otros fueron proporcionados por usuarios, propietarios de transporte, operadores y mediante observación. Los documentos y archivos se encuentran en la Alcaldía y en la Delegación del Ministerio de Transporte. Los usuarios están inmersos en la muestra seleccionada, los operadores en las terminales y los propietarios en sus casas de habitación. La observación se realizó en los buses, en terminales, en paradas y en los trayectos.

Las técnicas de recolección de información que se utilizaron fueron: revisión documental, entrevistas, encuestas y observación.



## **Elaboración de Instrumentos:**

### **La entrevista**

Para Denzin y Lincoln (como se citó en Ileana Vargas Jiménez 2012) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Además, esta técnica está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador, así mismo, ha llegado a convertirse en una actividad de nuestra cultura, aunque la entrevista es un texto negociado, donde el poder, el género, la raza, y los intereses de clases han sido de especial interés en los últimos tiempos. (Jiménez, 2012)

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. (Pineda, Alvarado, & Canales, 1994)

### **La encuesta**

Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan. (RAE, 2015)

Consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias. (Pineda, Alvarado, & Canales, 1994)

### **La observación**

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia. Es un método que permite obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos. La determinación de qué se va a observar estará determinada por lo que se está investigando, pero “generalmente se observan características o factores ambientales”. (Pineda, Alvarado, & Canales, 1994)



## **Revisión documental**

Es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado. (Pineda, Alvarado, & Canales, 1994)

## **5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.5.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

Con el propósito de profundizar sobre el problema de investigación, se realizaron indagaciones sobre el sector transporte en el municipio de Estelí, y a nivel nacional. Bibliográficas; en libros, monografías y estudios previos de la biblioteca (si existen) y en bases de datos en línea. Se realizaron fichaje de fuentes. En la ficha se registraron datos y la información recabada.

Para conocer las rutas existentes, se solicitó a la Dirección de Transporte de la Alcaldía de Estelí, un mapa de las actuales rutas del transporte público colectivo. Para la recopilación de información, se realizó trabajo de campo que incluye observación, entrevistas a propietarios y conductores, y una encuesta a ayudantes y usuarios, con el objetivo de conocer la opinión y percepción del usuario, referente a los medios de transporte que utiliza.

La observación permitió tener una visión del entorno que se pretendía estudiar, para ubicar los puntos de conflicto (si existen) y realizar comparaciones del funcionamiento de las unidades de buses.



## 5.5.2. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

Se elaboraron entrevistas estructuradas asociadas a los objetivos específicos, interrogantes de investigación y a la hipótesis planteada:

- **Entrevistas**

- ✓ *Propietarios*

1. Preparación de la entrevista
2. Recopilación de datos a los propietarios de buses, por ejemplo: formación recibida, unidades y rutas que posee.
3. Selección de propietarios de buses a quienes se dirigió la entrevista, al azar, uno por cada ruta.
4. Realización de la entrevista
5. Finalización de la entrevista, consensuando la información obtenida.

- ✓ *Conductores*

1. Preparación de la entrevista
2. Realización de la entrevista
3. Selección de conductores de buses a quienes se dirigió la entrevista, al azar, uno por cada ruta.
4. Finalización de la entrevista, consensuando la información obtenida.

- ✓ *Responsable de Transporte de la Alcaldía*

1. Preparación de la entrevista
2. Realización de la entrevista
3. Finalización de la entrevista



- **Encuesta a usuarios**

1. Preparación de la encuesta
2. Realización de la encuesta
3. Escala de Likert

- **Observación**

Los elementos que se definen en esta técnica son:

- ✓ Objeto de estudio: Calidad del servicio de transporte público
- ✓ Los medios en los que se da la observación
- ✓ Los instrumentos a utilizar
- ✓ Frecuencia
- ✓ Latencia
- ✓ Duración
- ✓ Intensidad
- ✓ Se hace una lista de series de eventos, procesos, hechos, situaciones a ser observados, ocurrencias y características. Se asocian a objetivos específicos e interrogantes del estudio.
- ✓ Fase inicial de observación
- ✓ Fase de observación
- ✓ Fase de finalización

### 5.5.3. TRABAJO DE CAMPO

#### **Etapas a:**

En un primer momento se diagnosticó el funcionamiento del sistema público de transporte de la ciudad de Estelí: Para ello, se analizaron la política pública, estrategia, planes existentes relacionados al transporte en Estelí, el marco regulatorio relacionado al transporte y se entrevistó a los funcionarios públicos del transporte. El trabajo de



campo se realizó en Alcaldía Municipal de Estelí.

Se aplicó guía de observación de uso, congestionamiento de vía, frecuencias de salida y llegada de vehículos, tiempos de recorrido, condiciones y capacidad de los vehículos, horarios de funcionamiento y condición de las vías. Los estudios de campo consistieron, entre otros, en toma de datos en los vehículos en movimiento de cada ruta, anotando la cantidad de pasajeros que suben y bajan en sitios de referencia (escuelas, puentes, u otro), tiempos de recorrido, demoras según causa y distancia entre estos puntos. Se evaluarán todas las rutas: El Rosario, Oscar Gámez, Ronaldo Arauz, Robacasa UNI Norte, Villa Cuba.

Procesamiento de información y generación de resultados: Se procesaron los datos recopilados en el programa estadístico de SPSS y se hicieron los respectivos análisis plasmando los resultados obtenidos. Una vez obtenida la información se procesó de acuerdo con las necesidades del estudio.

#### **Etapas b:**

Identificación de las expectativas de los usuarios sobre la calidad del servicio del transporte público colectivo.

Esta etapa se enfocó en la opinión y valoración de los usuarios del servicio y se basó en identificar la percepción y las expectativas de los usuarios acerca de la calidad del servicio.

Para la obtención de los datos en esta etapa se prepararon encuestas que se aplicaron en las diversas rutas.

Luego se hicieron comparaciones entre las opiniones de los usuarios y los componentes de calidad del servicio.

- Calidad. La capacidad de un conjunto de características intrínsecas para satisfacer requisitos.
- Confiabilidad. La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y



consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.

- Accesibilidad. Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.
- Tangibles. Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

### **Etapas c:**

#### **Procesamiento de las encuestas y análisis de resultados.**

Evaluar la calidad del servicio de transporte público intramunicipal para el diseño del plan de mejora continua en la ciudad Estelí.

Propuesta de un plan de mejora continua para el fortalecimiento en la calidad del servicio de transporte público colectivo

Basado en los resultados obtenidos en las etapas anteriores que nos determinan los aspectos en que se debe actuar, las herramientas y los métodos y en indicadores de calidad para el sector transporte se desarrolló un plan de mejora continua que contribuye al fortalecimiento de la calidad del servicio de transporte.

#### **5.5.4. ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL**

En esta etapa se procesó y se analizó la información obtenida con la implementación de instrumentos a cada uno de los actores involucrados, logrando diseñar y tabular los gráficos para la presentación de los resultados, conclusiones y recomendaciones finales.



### 5.5.5. PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

A juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”. (Escobar, 2008)

Se realizó un estudio piloto a 20 usuarios del transporte público colectivo para validar el contenido de la encuesta respecto a claridad y relevancia de las preguntas. Tomando en cuenta la información recogida se modificaron las preguntas del cuestionario.

Se hizo un juicio de expertos solicitando a especialistas para que opinen sobre la claridad y relevancia de cada ítem, esta validación fue de mucha importancia que permitió realizar las correcciones a los instrumentos utilizados en el estudio los que se retomaron tal y como fueron sugeridos por los siguientes especialistas:

- ✓ Dr. Máximo Andrés Rodríguez Pérez
- ✓ MSc. Franklin Solís
- ✓ MSc. Juan Alberto Betanco

Es meritorio señalar que todos ellos están bien vinculados con las variables e indicadores de este estudio, se lograron obtener grandes aportes, sugerencias y recomendaciones que garantizan la factibilidad y viabilidad de la aplicación, es por eso que se consideraron competentes para la validación de los instrumentos que se utilizarían.



## **VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Para facilitar la salida de los objetivos propuestos de la investigación se realizó el análisis de los resultados de acuerdo a la siguiente estructura:

Se encuestaron 382 usuarios, correspondiendo a la muestra determinada. Los datos obtenidos se introdujeron en una base de datos, que se gestionó con el software de análisis de datos llamado SPPS. Se hizo un análisis descriptivo de tablas y gráficos que se obtuvieron.

De manera similar, se analizaron las encuestas realizadas a 15 ayudantes de buses. De las entrevistas realizadas a concesionarios, conductores y autoridades se obtuvo información para profundizar los hallazgos de la investigación y triangular la información.

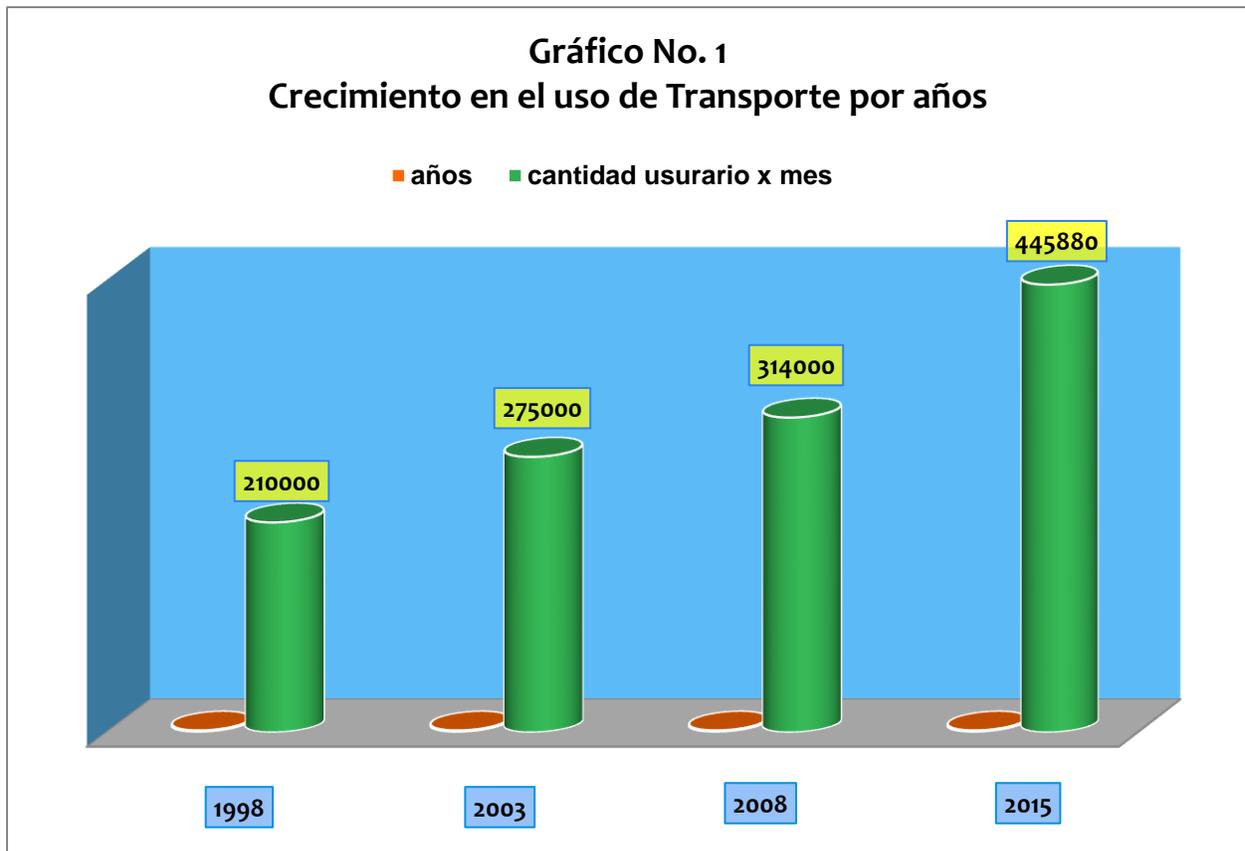
### **6.1. CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE URBANO COLECTIVO DE ESTELÍ**

El transporte público colectivo, es un medio de transporte que forma parte de la actividad diaria de los usuarios. En la ciudad de Estelí, el crecimiento poblacional está concentrado en un 80% en el casco urbano, lo que refleja un alto porcentaje de urbanización y demanda de rutas. En los últimos 10 años el transporte ha experimentado un crecimiento muy fuerte, ahora son más los habitantes que hacen uso de este medio de transporte.

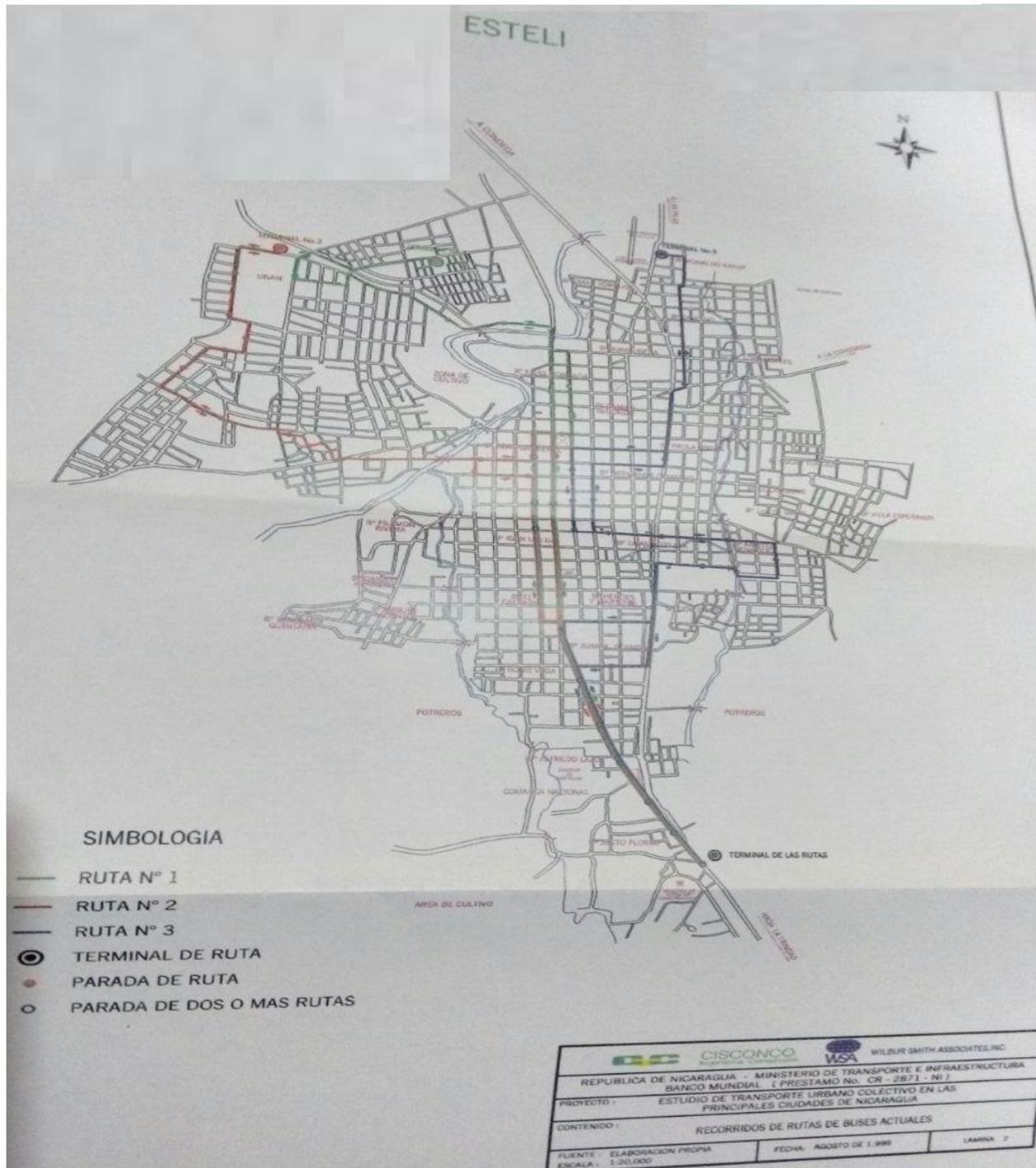
Las unidades autorizadas para cubrir los servicios de transporte público urbano corresponden en general a unidades de tamaño superior al que las características geométricas de las calles pueden acomodar. A menudo se observan a los buses realizando maniobras complicadas para efectuar giros a la derecha e izquierda.



El gráfico No. 1, evidencia el crecimiento de la población que hacen uso del transporte público con 210,000 usuarios en el año 1998 hasta 445, 880 usuarios en el año 2015, lo que representa un crecimiento del 212% en 17 años.



En la actualidad se cuenta con un total de calles ocupadas por las unidades de buses de 79 kilómetros adoquinados y 5 kilómetros de tierra o macadam, distribuidos de la siguiente manera: 20 kilómetros de adoquinado recorridos por las rutas del Rosario-Hospital y Oscar Gámez-Hospital, 15 kilómetros adoquinados ocupados por la ruta del Sandino-Hospital, la ruta que cubre la UNI-Robacasa- Hospital, recorre 18 kilómetros sobre adoquinados y la ruta que cubre Villa Cuba-Villa Esperanza-Hospital recorre 30 kilómetros sobre adoquinado y 5 kilómetros de tierra o macadam. (Ver mapa de recorrido de rutas de buses actuales de la ciudad de Estelí)



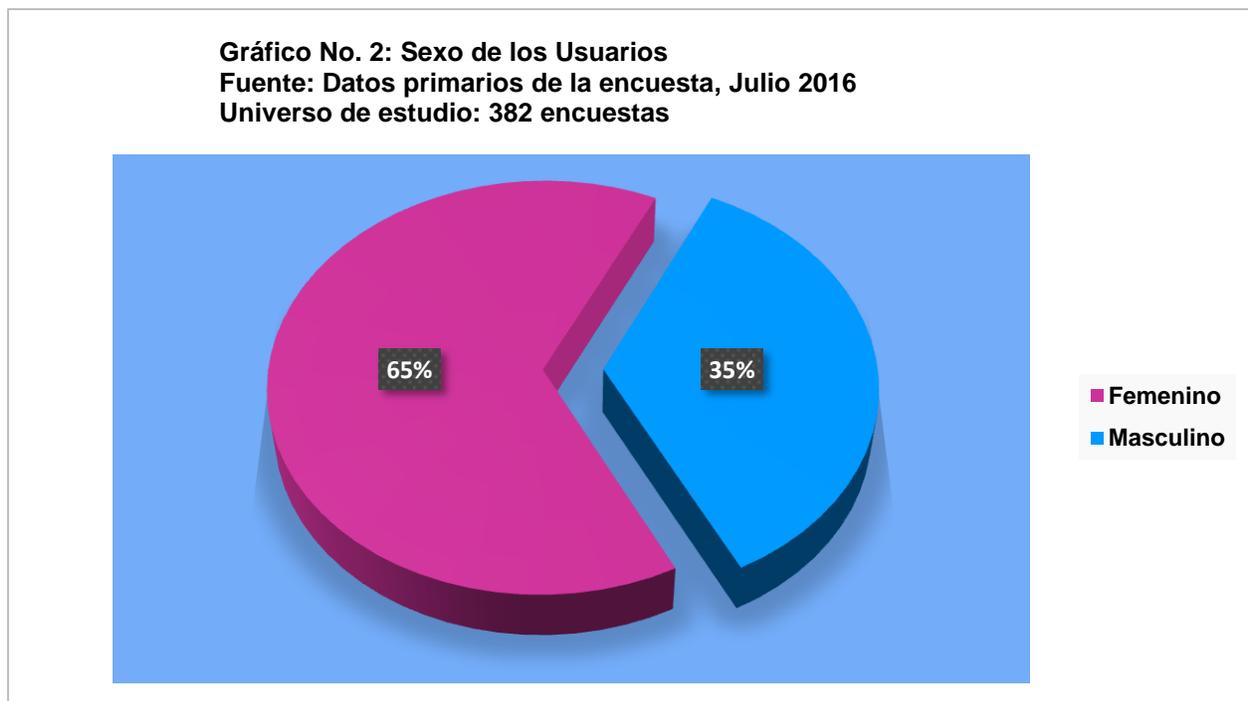
Fuente: Resumen ejecutivo de la Alcaldía de Estelí  
Recorrido de rutas de buses actuales de la ciudad de Estelí



El transporte público está encaminado a satisfacer las necesidades de los usuarios en cuanto a: Calidad de servicio, Comodidad, Seguridad, Precios accesibles, Accesibilidad, Atención al usuario. Esta actividad se ve afectado por diversos factores como el estilo de vida de los usuarios, su cultura, clase social y motivación.

La demanda de bienes y servicios en general, dependerá en buena medida del ingreso de los consumidores y del precio de un producto o servicio en particular, relativo a otros precios. Por ejemplo, la demanda de viajes dependerá del ingreso del viajero, mientras que la selección del modo de transporte queda sujeta a una serie de factores tales como el propósito del viaje, distancia por recorrer e ingreso del viajero.

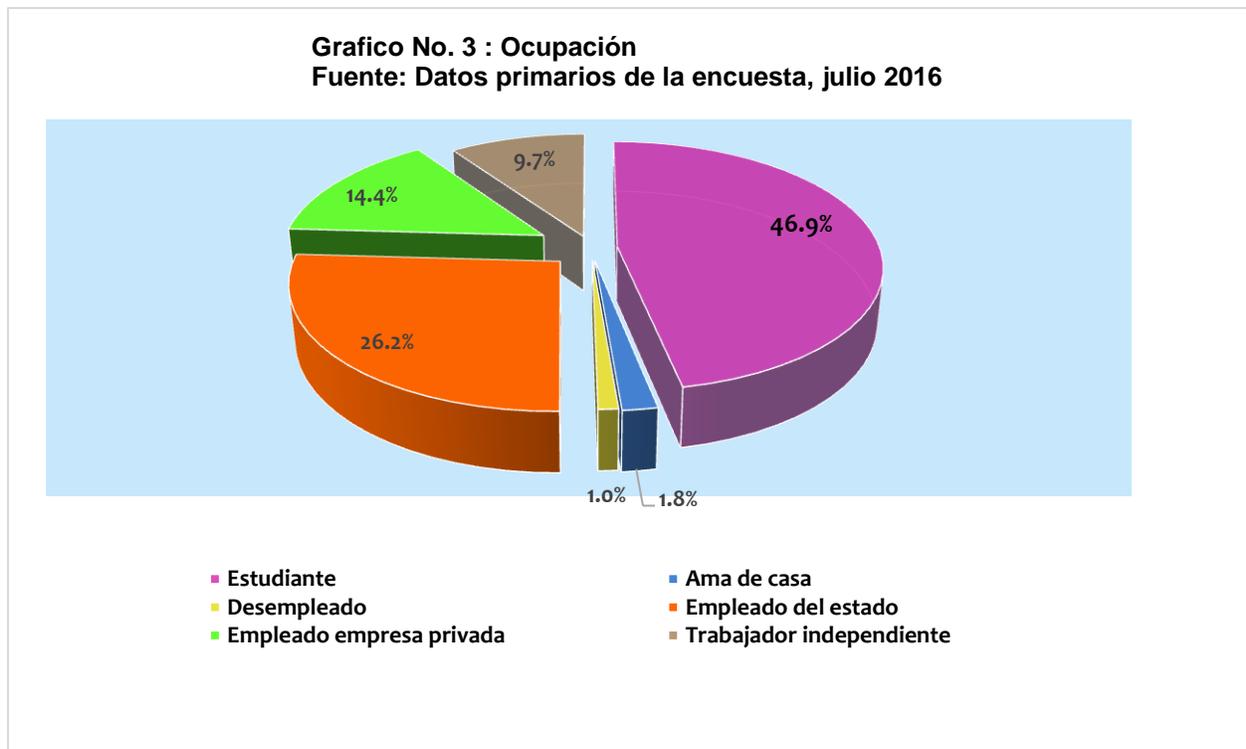
En la siguiente gráfica podemos observar los resultados sobre la variable cualitativa SEXO. Del total de encuestas procesadas (382), se puede deducir que el 65% de las personas encuestadas pertenecen al sexo femenino y el 35% restante pertenece al sexo masculino. Este indicador muestra, que el sector femenino es el que demanda con mayor frecuencia el sistema de buses urbanos (Ver Gráfico No. 2).





Las administraciones públicas deben potenciar políticas de control en relación a la calidad de los servicios de transporte que se prestan, bien por empresas públicas o por empresas privadas, teniendo en cuenta la vigilancia de una regularidad y frecuencia suficientes en las líneas de los distintos tipos de transporte, así como el cumplimiento de los horarios y otras garantías de calidad en el servicio que reciben los usuarios.

En la siguiente gráfica podemos observar los resultados de la variable cualitativa OCUPACIÓN. De la gráfica anterior se puede deducir que el 46.9% de los encuestados estudian, el 40.6% trabajan, el 1.8%) son amas de casa y el otro restante son otro tipo de usuario. (Ver gráfico No.3)



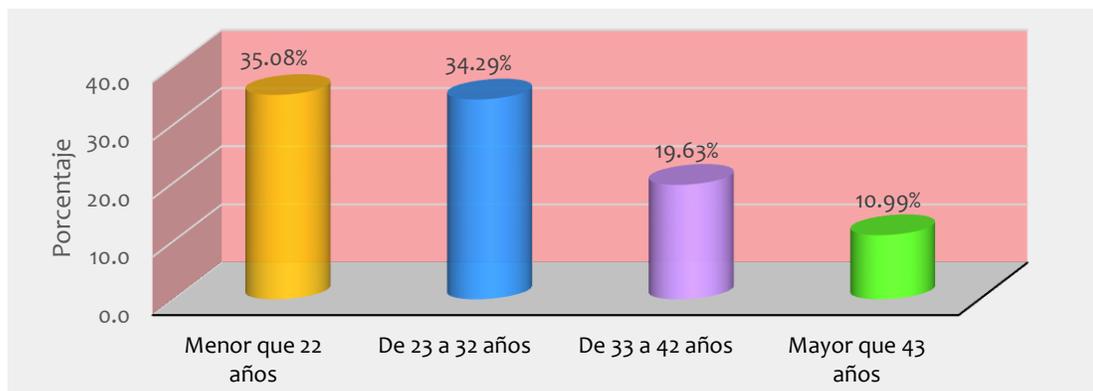
Esto indica que el grupo que corresponde a los estudiantes realizan mayor demanda del uso del transporte público colectivo.



En encuestas realizadas a usuarios del transporte, específicamente estudiantes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí Recinto “Elmer Cisneros” antes conocido como pre-universitario demandan a las autoridades municipales que se les brinde el servicio de transporte público en este sector.

En esta parte del estudio se obtuvieron resultados sobre la edad de los usuarios que hacen uso del sistema de transporte público colectivo (Ver gráfico No. 4)

**Gráfico No. 4: Edad de los Usuarios**  
**Fuente: Datos primarios de la encuesta, Julio 2016**  
**Universo de estudio: 382 encuestas**



### Edad de los Usuarios

La edad de los encuestados fueron usuarios entre 12 años y 55 años, los usuarios de transporte urbano de la ciudad de Estelí son personas cuya edad oscila entre 12 y 32 años, representado un 69.37%. Por lo que debe considerarse este grupo etario y sus necesidades al momento de organizar el sistema de transporte tomando en cuenta las demandas como son rutas universitarias, centros escolares, centros deportivos, entre otros para un mejor servicio.

En relación al objetivo 1; el análisis de los resultados obtenidos permite caracterizar de manera general a los usuarios de transporte compuesta en su mayoría por sector joven entre 12 y 32 años; mayoritariamente mujeres y predominando la ocupación de estudiantes.

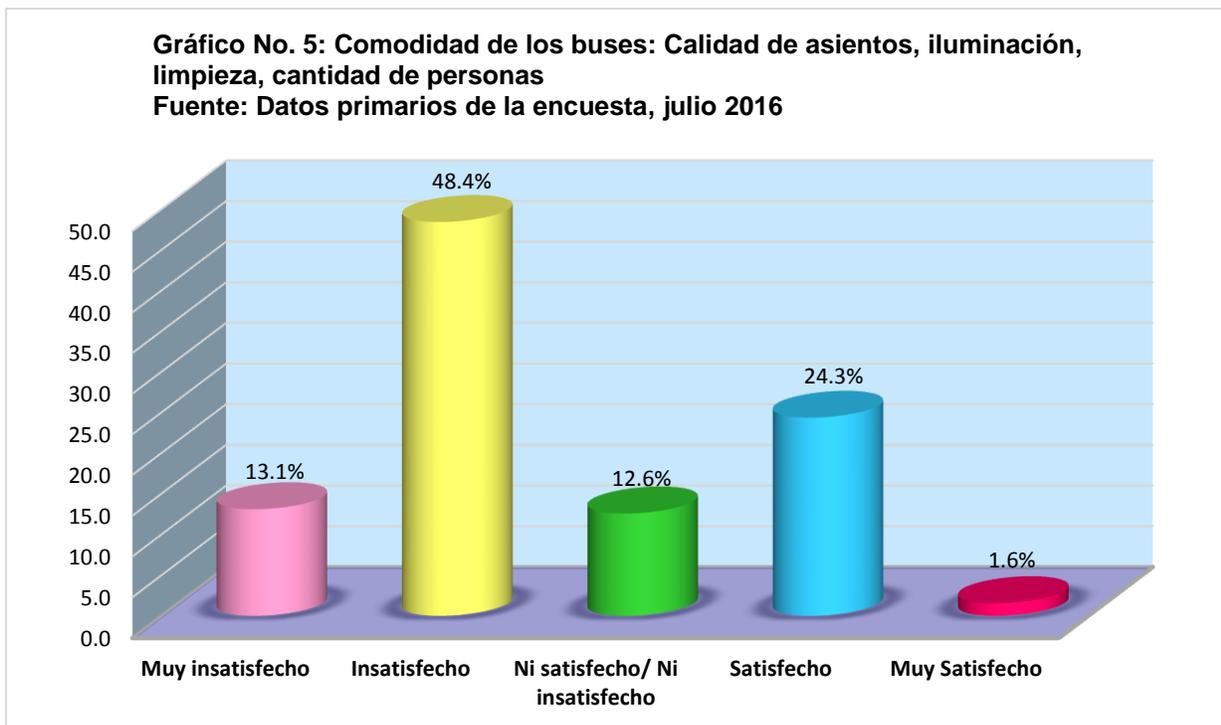


## 6.2. EVALUACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS Y PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS

### 6.2.1. Calidad

Existe una serie de medidas que el usuario percibe de un operario de transporte público en cuanto a la calidad del servicio como: la confiabilidad, accesibilidad, seguridad, rapidez, entre otros.

A la pregunta sobre la comodidad de los buses relacionada a elementos como calidad de los asientos, iluminación, limpieza, cantidad de personas, en el gráfico No. 5, se tiene que el indicador con mayor porcentaje es de 74.1% de usuarios están Insatisfechos y Muy insatisfechos.



Tomando en cuenta este dato, se puede percibir que el sistema de transporte tiene una mala percepción por parte de la población evaluándolos como incómodos, en este sentido los usuarios que utilizan automóvil o motocicleta mencionaron que, si el



sistema fuese más cómodo, probablemente usarían más el transporte público.

Sin embargo, los ayudantes de los buses a la misma pregunta en encuesta paralela dirigida a ellos señalan en un 100 % de los encuestados, que el servicio brindado es satisfactorio (Ver gráfico No 6).



Lo mismo mencionaron los conductores de estas unidades de buses al ser entrevistados asegurando “mantener las unidades de buses con calidad y limpieza”.

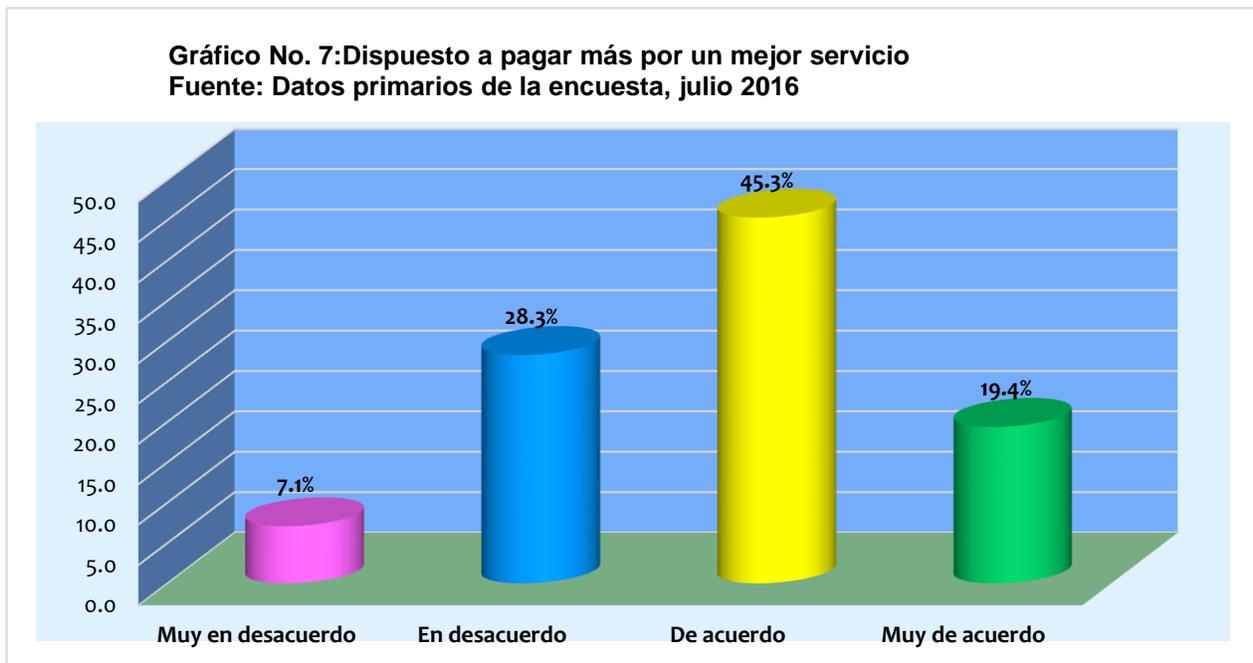
El Desarrollo Organizacional percibe con claridad lo que está ocurriendo en los ambientes interno y externo de la organización, analiza y decide que debe cambiarse y cómo intervenir para introducir el cambio, haciendo la organización más eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización. “El Desarrollo Organizacional se basa en las ciencias del comportamiento, se parte del principio de que el cambio planeado es una técnica especializada, cuyo propósito es crear acción y cambio conscientes y racionales”. (Trejos, Teoría del Desarrollo Organizacional, 2008)

Esta teoría juega un papel importante en la calidad del mejoramiento del



transporte urbano, ya que para que se pueda dar una verdadera mejora en el sistema urbano debe haber un cambio de actitud de las personas, valores y comportamiento humano y en especial quienes prestan este servicio, porque quien recibe el servicio puede percibir el buen trato o la mala calidad que se les brinda.

Al preguntar a los usuarios si estarían de acuerdo en pagar más por un mejor servicio de transporte, el 64.7% manifestaron estar de acuerdo y muy de acuerdo, a diferencia del 35.4% que contestaron estar en desacuerdo y muy en desacuerdo. (Ver gráfico No.7)



Sin embargo, a pesar de este resultado bastante significativo, los concesionarios de estas unidades de transporte opinan que “es una gran inversión la que tendrían que hacer con los buses y no es rentable, ya que los estudiantes por ejemplo pagan apenas dos córdobas con cincuenta centavos y una llanta cuesta hasta ocho mil córdobas, a menos que si pagan un poco más y fuese diferenciado, pero es muy difícil que lo paguen, quieren que mejoremos el servicio pero no pagan el valor real del mismo”. (Rodríguez, 2016)

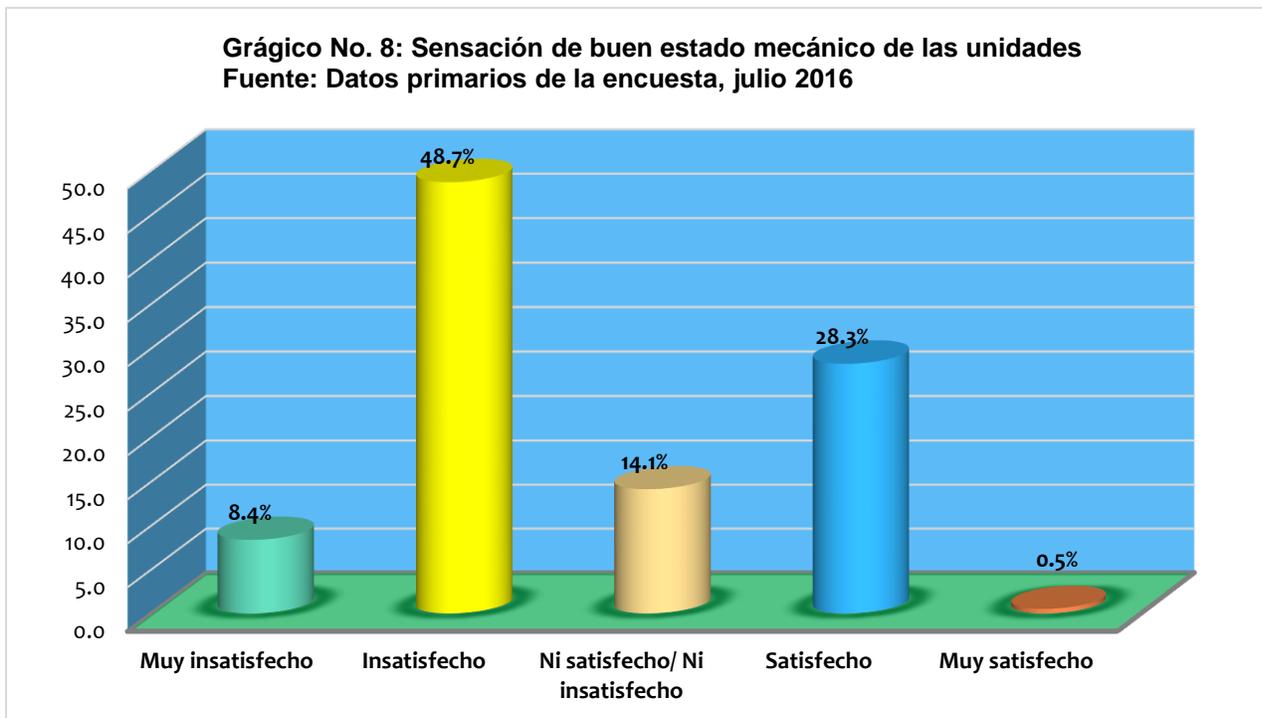


Los altos costos de financiamiento constituyen un importante desafío para la renovación de flota, hecho que no parece pueda modificarse en el futuro sin una fuerte intervención de las autoridades en favor del sector.

### 6.2.2. Confiabilidad

Una forma de referirse a la confiabilidad tiene que ver con la regularidad o constancia del servicio. Un servicio que presente diferentes condiciones de operación (por ejemplo, en frecuencia o rapidez) será un servicio poco confiable, porque genera incertidumbre en el usuario, y éste tiene que planear su viaje de tal manera que llegue a tiempo a su lugar de destino, llevando consigo aún, el riesgo de llegar tarde.

Respecto al buen estado mecánico de las unidades de buses según datos obtenidos de las encuestas y expresados en el gráfico No. 8, la mayoría en la escala seleccionaron insatisfacción con un 71.1 % respecto al estado mecánico de los

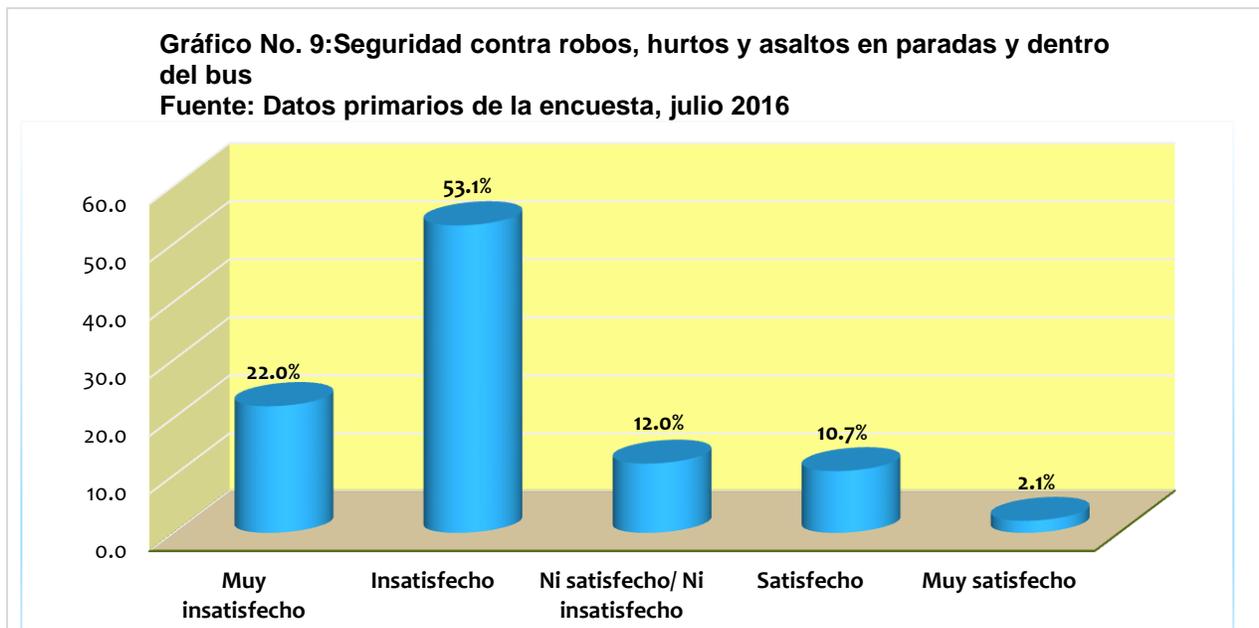


vehículos de transporte público.



Es importante hacer mención sobre la percepción que tienen los usuarios sobre el estado mecánico de las unidades ya que este es un indicador indirecto de evaluación de esta variable, por lo que es imprescindible realizar los chequeos mecánicos preventivos con periodicidad y no limitarse únicamente al estado del motor y rodamiento sino a todos los elementos estructurales de las unidades como carrocería, piso, techo, ventanas, entre otros, el cual representa riesgo al estar en mal estado para los usuarios al hacer uso de los mismos.

Con respecto a la seguridad en las paradas y dentro de las unidades de buses, en el gráfico No. 9, refleja que el 53.1% de los usuarios del transporte público se muestran



insatisfechos, seguidamente con un 22.0% que dicen estar muy insatisfechos.

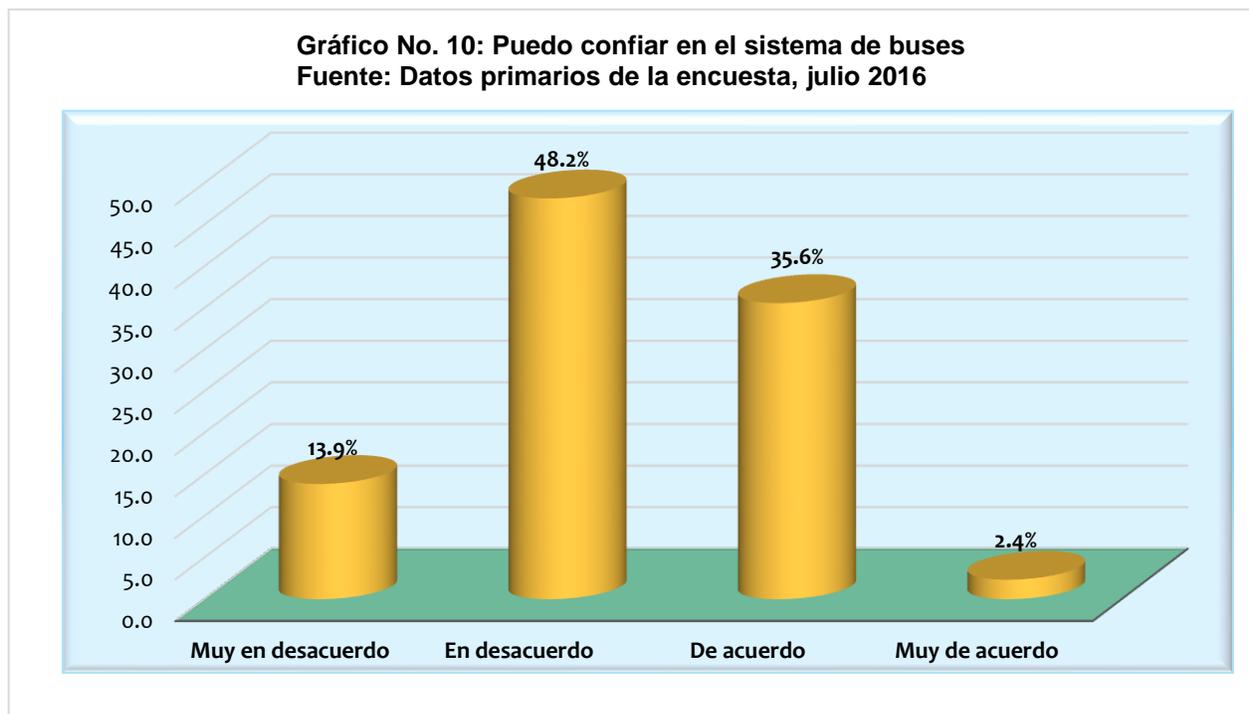
En un informe del MTI se menciona que su visión es alcanzar, en un futuro muy cercano, un transporte intermunicipal que llene las expectativas del usuario en comodidad, seguridad y eficiencia, que asegure el respeto a los derechos de los ciudadanos, cumplir a cabalidad con lo establecido en las disposiciones legales que emanan de las leyes de la materia de transporte, así como llegar a brindar una atención con alta calidad de servicio que proporcione respuestas oportunas en el menor tiempo y



costo posible. (MTI, 2010, pág. 2)

En información obtenida en el trabajo de campo, varios usuarios de la ruta el Rosario-Hospital, mencionaron que han sido víctimas de la delincuencia, además, en la encuesta realizada a los ayudantes de las unidades de buses manifiestan que no intervienen al momento que ven si un ciudadano está siendo atacado por delincuentes.

En el gráfico No. 10, se determina que el 48.2% de los usuarios no confían en el sistema de buses, a diferencia de un 35.6% están de acuerdo y confían en el sistema de buses.



El señor (Sanchez, 2016), propietario de 2 unidades, en entrevista realizada comenta: estas unidades de buses brindan a los usuarios confianza y seguridad, debido al personal que ellos contratan, ya que son capacitados y seleccionados por ellos mismos, y en comparación con otros departamentos del país, la ciudad de Estelí es bastante segura en ese sentido.

Según el autor Carles Ramió, comenta “deseamos identificar las fortalezas y las



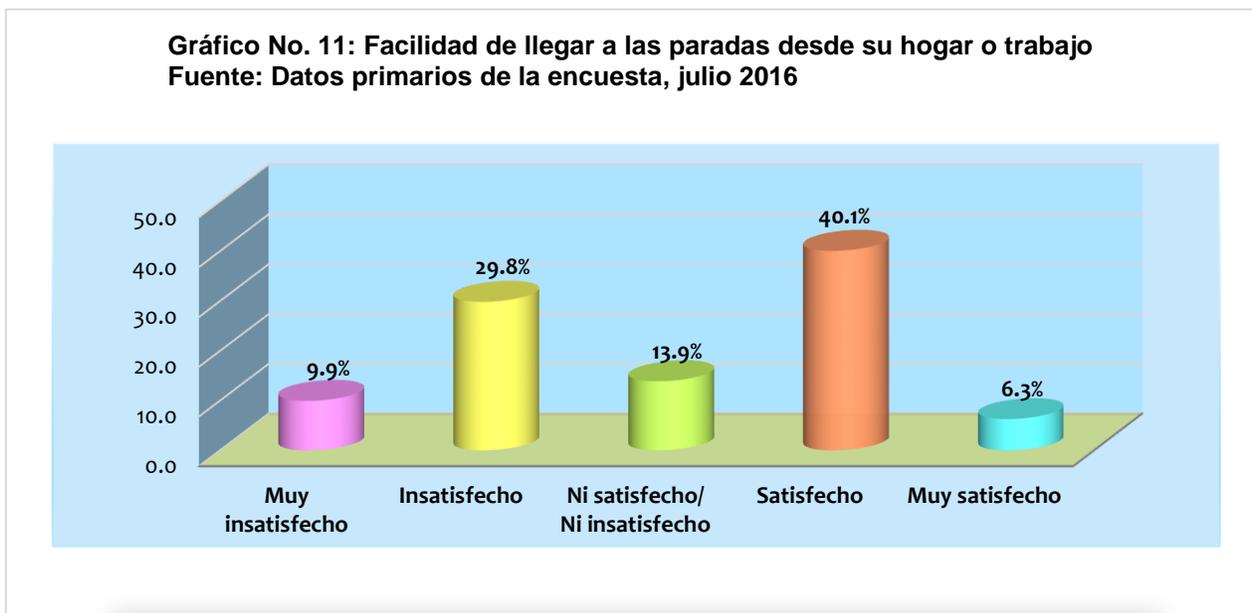
debilidades de las organizaciones con una intención final muy evidente: “introducir dinámicas de cambio que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones mediante calculadas estrategias que favorezcan superar los puntos débiles y maximizar los puntos fuertes”. En definitiva, cualquier análisis organizativo comporta de forma implícita o explícita una dimensión o ámbito de control, cambio y mejora de la organización. (Ramió, 2002)

Muchos usuarios manifestaron sentirse en desacuerdo con la confianza que brindan las unidades de buses ya que se encuentran en muchas ocasiones que los conductores contribuyen a realizar frenados repentinos a una mala aceleración, entre otros casos.

### 6.2.3. Accesibilidad

Este elemento se asocia con los operarios del transporte, ya que ellos están directamente relacionados con el usuario, brindado ayuda al momento que abordan la unidad, dando lugar a ser más accesibles con el servicio.

El gráfico No. 11, muestra que el 60.3% de la población está satisfecho con la facilidad que tienen en llegar a las paradas de buses ya sea desde su hogar o trabajo y un 39.7% dice estar insatisfecho.

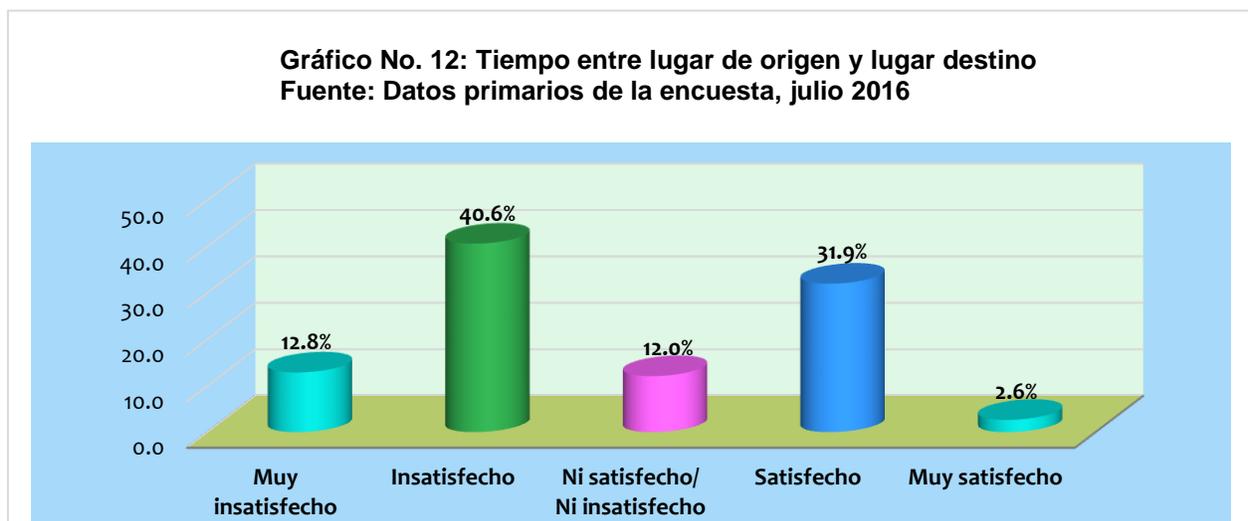




Según Mateus Schentino en su libro transporte público urbano “Asociado a la movilidad inducida y para justificar grandes inversiones en infraestructuras de transporte entra en juego un sesgo importante en la aplicación del concepto de accesibilidad urbana. Variable cualitativa, entendida como la posibilidad de los ciudadanos de acceder a los diferentes servicios públicos y privados que se les debe garantizar, la accesibilidad urbana se puede lograr por medio de la cercanía física entre los puntos de origen y destino o por las comunicaciones públicas entre estos. El sesgo consiste en priorizar la segunda posibilidad en detrimento de la primera.

Así, en lugar de ofrecer al ciudadano la proximidad de los servicios respecto a su vivienda, se permite el alejamiento justificado en la existencia de una amplia red de infraestructuras de transporte. El transporte público, como parte del conjunto de la movilidad urbana, queda por tanto definido como un sistema de medios (infraestructuras y vehículos) para llevar personas de un lugar a otro de la ciudad. Este sistema está caracterizado, según los criterios presentados por Illich y empleados en este trabajo, por la motorización (transporte) y por la colectividad (público)”. (Schettino, 2011, pág. 22)

Se muestran datos de Insatisfacción de los usuarios con un 40.6% debido a la demora de los recorridos de los buses y un 31.9% que opinan sentirse satisfechos con el tiempo entre el lugar de origen y lugar destino. (Ver gráfico No.12)





Por su parte, (Rodríguez, 2016) propietaria de unidades de buses, al referirse sobre este aspecto en entrevista, nos dice:

“El mayor problema se da que en Estelí, el parque vehicular ya es demasiado grande, entonces que sucede, incluso uno como particular se va por la calle central uno dice esto es imposible porque hay que ir a paso lento, entonces ya para vehículos grandes como buses, prácticamente la calle ya no es para ellos en ese sentido, porque realmente el parque vehicular de Estelí es demasiado grande y por otro lado a veces se cierran las calles eso ya provoca un obstáculo y hay un congestionamiento terrible, entonces ese es el problemita que hay más que todo”.

Según el arto. 7 Inciso 12 de la Ley de Municipios y sus Reformas, “establece como una de las competencias del Municipio; desarrollar el transporte y las vías de comunicación; donde el municipio debe impulsar, regular y controlar el servicio de transporte colectivo intramunicipal, urbano y rural, así como administrar las terminales de transporte interurbano, diseñar y planificar la señalización de las vías urbanas y rurales”. (La Gaceta, 2014, pág. 6)

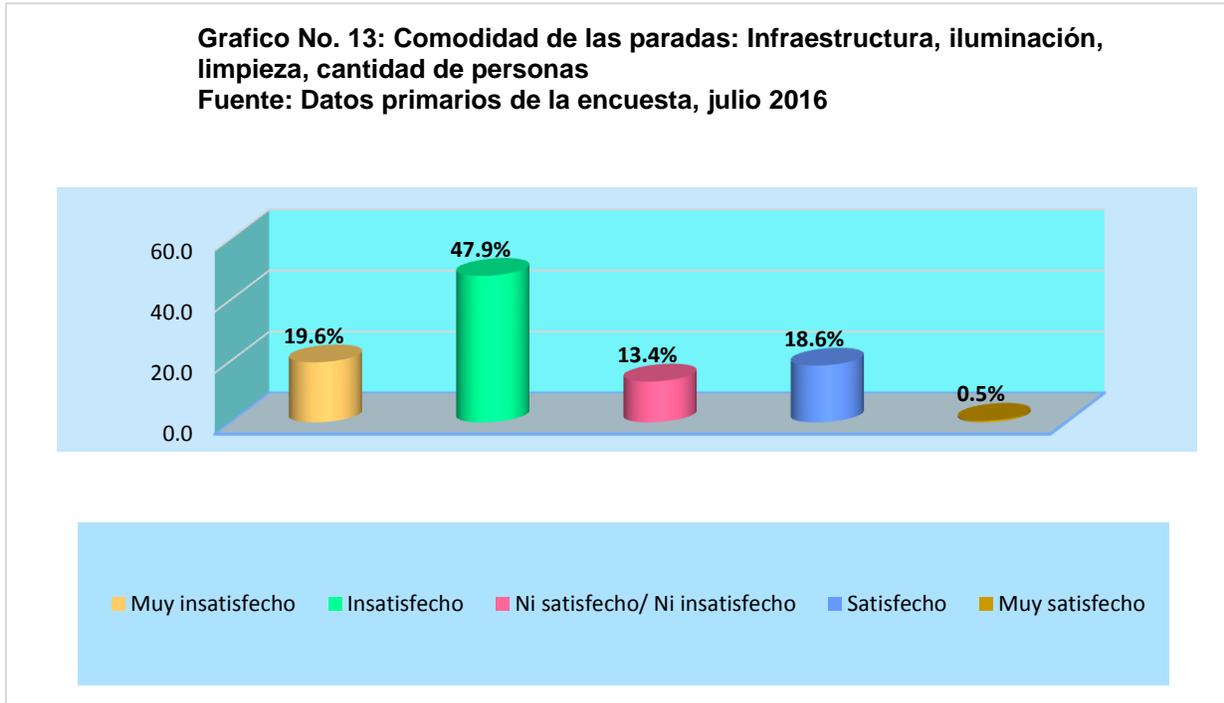
Los prestadores del servicio público de transporte urbano colectivo deben respetar y cumplir con el recorrido de la ruta que le corresponde. Asimismo, deben detenerse en cada uno de los puntos establecidos como paradas para subir y bajar pasajeros. “Las paradas de autobuses generalmente son bahías que se establecen únicamente para el estacionamiento de autobuses colectivos”. Los usuarios del servicio público de transporte urbano colectivo deben bajar y subir de los autobuses únicamente en las paradas autorizadas. (Caballero, 2002)

Sin embargo, con los resultados obtenidos se muestra que no se está cumpliendo con la Ley de Municipios y sus Reformas, ya que no se cuenta con infraestructura adecuada, señalización en las vías, suben y bajan pasajeros en lugares no autorizados, entre otros aspectos.



### 6.2.4. Tangibles

En relación a la comodidad de las paradas de buses en base a infraestructura, iluminación, limpieza, cantidad de personas se muestra lo siguiente:



El 80.9% de los usuarios del transporte público se encuentran Muy insatisfechos e Insatisfechos, seguido de un 19.1% que se muestran Muy satisfechos y Satisfechos en cuanto a las instalaciones físicas que presentan las paradas de buses, lo que nos muestra que existe una gran necesidad en la población para que las autoridades se preocupen por brindar las condiciones necesarias de infraestructura en las paradas de buses, en la mayoría de las paradas de buses, los usuarios no tienen donde sentarse para esperar el bus, especialmente en el caso de personas adultas mayores, niños y mujeres embarazadas y con niños en brazos. (Ver gráfico No. 13)

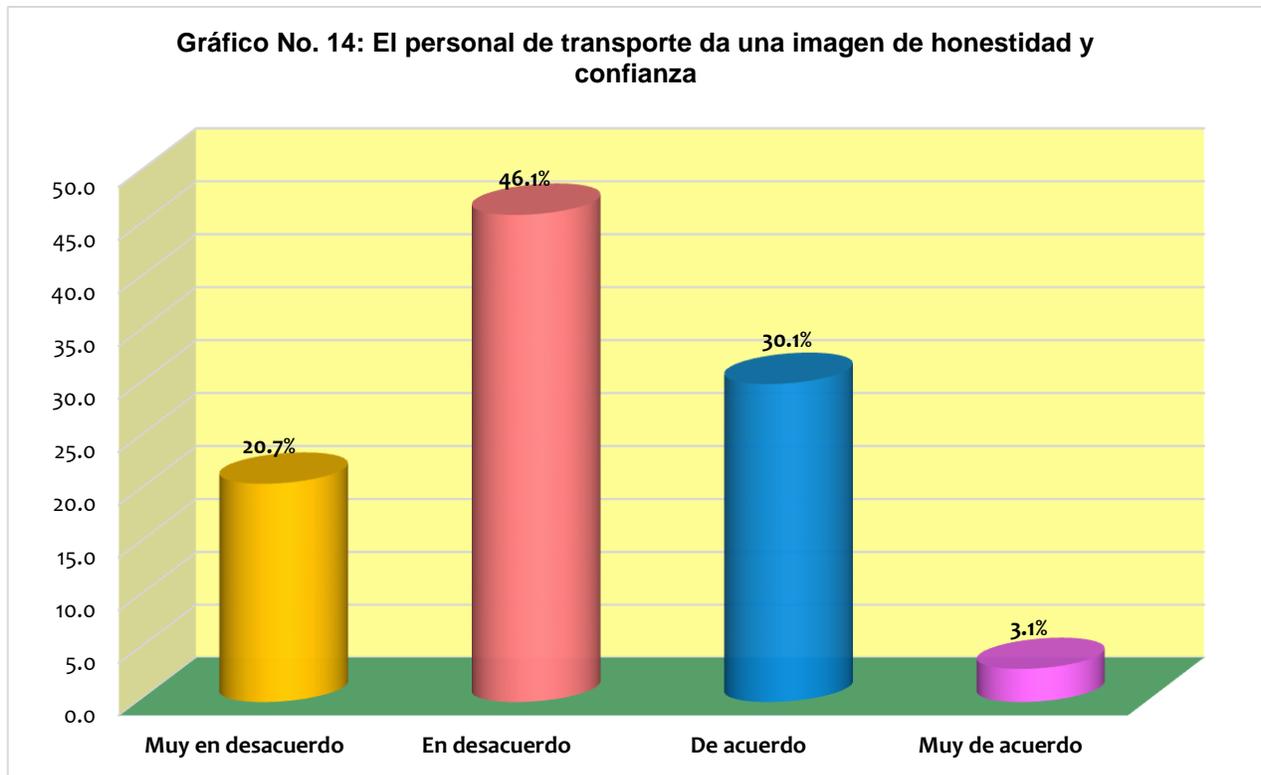
El gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN) en su informe publicado en el 2010 informó que “en Nicaragua se han dado importantes avances en materia de transporte e infraestructura en los últimos años. El progreso ha tenido un mayor



desarrollo en la infraestructura vial: rehabilitación y mejoramiento de carreteras pavimentadas, ampliación de la red vial pavimentada, construcción de puentes, lo que trae beneficio y desarrollo para los pobladores”, todo esto gracias al gobierno central, a la cooperación de organismos internacionales como el BID, el Banco Mundial (BM) y países como Japón, México y Venezuela a través del ALBA. (GRUN, 2010)

Miguel Abadi entiende por servicio “a cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa”. En otras palabras, el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico. (Abadi, 2004)

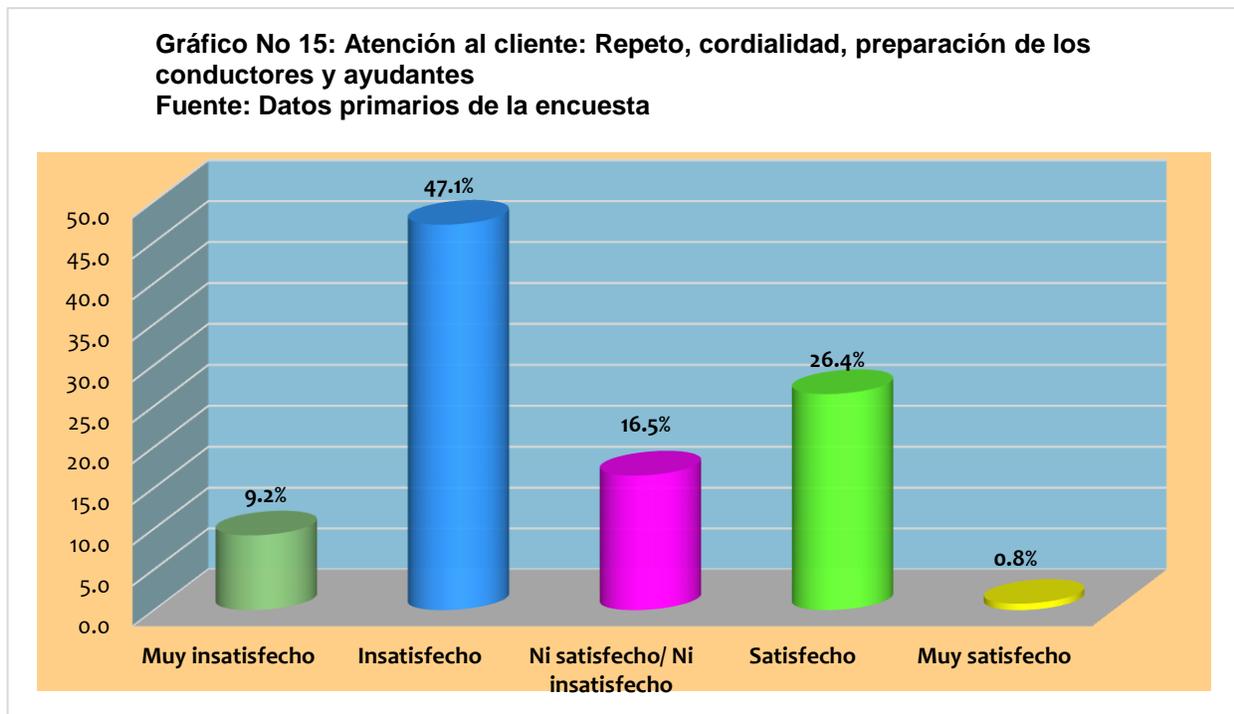
El gráfico No.14, muestra que el personal que trabaja en las unidades de transporte no muestran una imagen de honestidad y confianza a los usuarios con un 66.8% que dice sentirse muy en desacuerdo y en desacuerdo, y un 33.2% muestra que los usuarios confían en el personal de transporte público.





Para Miguel Abadi en su libro de la calidad del servicio lo intangible es que “las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente”. (Abadi, 2004)

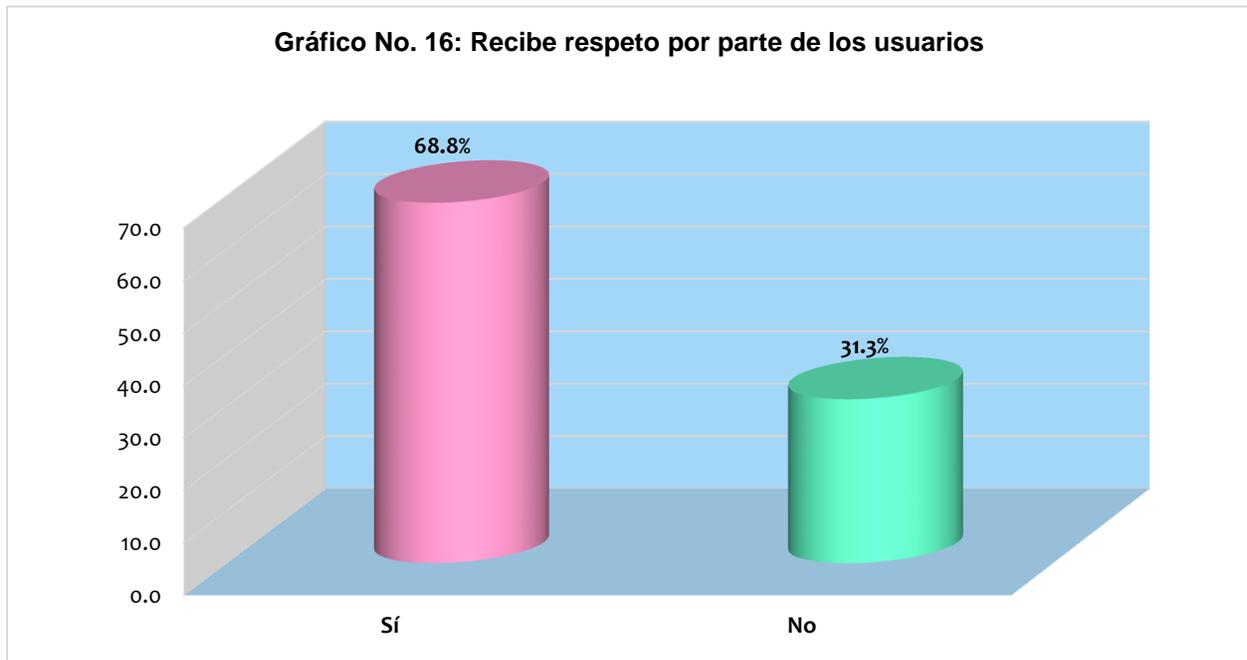
Al realizar las encuestas con los usuarios, sugieren que los conductores y ayudantes de estas unidades de transporte deberían estar debidamente identificados y presentables ya que esto también les genera confianza al momento de abordar las unidades de transporte, sin embargo, este tema les es indiferente para algunos de los trabajadores de estas unidades.



En el gráfico No. 15, se muestran resultados de los usuarios del transporte donde refleja que el 72.8% dice estar Insatisfecho y Muy insatisfecho con la atención que reciben por parte de los conductores y ayudantes, y el 27.2% dice estar Satisfecho y Muy satisfecho con la atención que reciben.



Según la dirección de transporte, muy pocas personas formalizan sus reclamos a las instancias correspondientes ya sea por maltrato o riesgos a su vida, al viajar en una unidad de transporte colectivo sin condiciones adecuadas.



Por otra parte, en encuesta realizada a los ayudantes del transporte público, un 68.8% manifiestan que sí reciben respeto por parte de los usuarios a diferencia de un 31.3% que manifiesta que no, a pesar de que ellos hacen un esfuerzo por mantener buenas relaciones humanas con los usuarios (Ver gráfico No. 16)

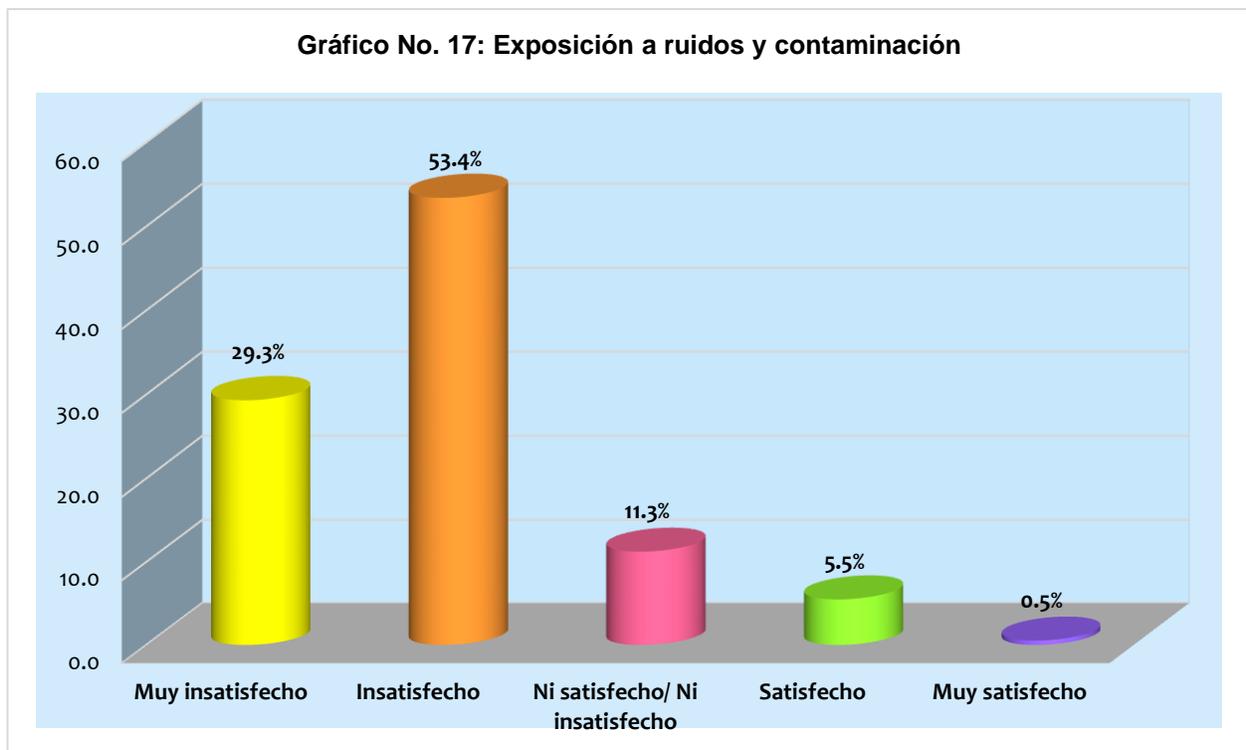
“Una lectura de la historia de las teorías urbanas, en este siglo, que tomara en cuenta los cambios ocurridos en las ciudades nos haría verlas como intentos fallidos o insatisfactorios. Más que soluciones o respuestas estabilizadas, hallamos una sucesión de aproximaciones que dejan muchos problemas irresueltos y tienen serias dificultades para prever las transformaciones y adaptarse a ellas.” (Cuentas, 2001)

Es de mucha importancia que los propietarios de las unidades de buses motiven a sus empleados para mejorar el servicio que prestan, la mayoría de los empleados de



transporte manifiestan sentirse satisfechos con el trabajo que realizan y con el pago que reciben, pero siempre existe la necesidad de que estén motivados ya que los usuarios de transporte en ocasiones reciben ofensas e irrespeto por parte de los usuarios.

En el gráfico No. 17, muestra como un 94% de los usuarios del transporte público se encuentran Insatisfechos y Muy insatisfechos con el ruido y la contaminación que provocan estas unidades de buses a diferencia de un 6% que dice sentirse Satisfecho y Muy satisfecho.



Según observaciones realizadas, muchos usuarios se enfrentan a diario por excesivos ruidos como: la música estruendosa que escuchan algunos conductores dentro de las unidades de buses, usando de mala manera la bocina, gritándose entre ellos mismos, el ruido por vibración de carrocería, ruido del escape de gases, por la distorsión estructural del motor del bus, entre otros, la cual es causa de irritabilidad y alteraciones de comportamiento y otros efectos sobre la salud humana, unido a la contaminación que muchas unidades de buses presentan al momento que está en marcha.



### **6.2.5. Comodidad**

Al observar las condiciones físicas de las unidades de buses en general estos en su mayoría están en buenas condiciones, como limpieza, calidad de asientos, la iluminación, entre otros, en cambio en algunas unidades se necesita invertir más en infraestructura de los buses ya que las ventanas están en mal estado, el piso está deteriorado, no cuentan con rampas para minusválidos, entre otros. Algunos usuarios se quejan por el alto ruido que estas unidades de transporte presentan, provocándoles una sensación desagradable e indeseable como estrés ante este ruido.

La percepción de molestia es particular a cada persona y depende además de su estado de ánimo, del lugar donde se encuentre o de las actividades que esté realizando, entre otros. Los usuarios no tienen otra alternativa para transportarse y se ven obligados a no tener un viaje confortable. Se observó que algunas de las paradas de buses podrían estar mejor ubicadas para el mejor acceso a estas unidades por ejemplo la parada que se encuentra en el parque infantil debería ser ubicada en la farmacia Bolívar frente al parque, para no obstaculizar el paso vehicular ya que esta calle es un poco más amplia. Las paradas de buses no presentan casetas y los usuarios se ven obligados a estar bajo sol o lluvia según el estado del tiempo lo que no favorece la comodidad.

### **6.2.6. Confiabilidad**

En este proceso de observación, es meritorio destacar que los usuarios de transporte público no se sienten confiados con la seguridad y confiabilidad que brindan, muchos de los usuarios y en especial los estudiantes manifiestan su inconformidad con respecto a la inseguridad e incluso cuando abordan las unidades de buses y éste tiene sobrecarga de pasajeros se obligan en ir colgados de la puerta por la urgencia en llegar a sus actividades educativas siendo este un peligro de colapsar al suelo.



Así mismo, otros usuarios manifiestan que han sido víctima de robos y asaltos en estas unidades, hasta el punto de usar armas blancas como machetes, cuchillos y hasta armas de fuego. Algunos conductores manejan en exceso de velocidad por que han pedido tiempo en el recorrido. Otra de las inquietudes es que muchos de ellos no les regresan el vuelto al momento de pagar y la presentación física de los ayudantes les genera desconfianza.

La expectativa en cuanto a este criterio abarca a intervención del MTI, policía y alcaldía en cuanto a al cumplimiento de las capacidades de usuarios que deben subir a las unidades. Se relaciona con alcaldía en relación a establecer unidades de buses rápidos que hagan paradas a mayor distancia y descongestionen las rutas normales. En relación a la policía hacer presencia a lo largo de toda la ruta.

#### **6.2.7. Accesibilidad**

La accesibilidad depende de la distancia y de la facilidad de desplazamiento desde el domicilio a la parada del autobús, y desde aquí hasta el destino final, incluyéndose el abordaje y salida del mismo. Por tanto, se puede decir que un autobús verdaderamente accesible es aquel que cumple estos criterios de accesibilidad en todas las etapas de la cadena de transporte.

Las personas más afectadas con la accesibilidad son las personas con discapacidad, ya que no cuentan con rampas para minusválido, personas que viven en barrios donde las calles están en mal estado, los que viven en la periferia. En otro aspecto, no hay amabilidad con las madres que suben con sus hijos y con los ancianos.

Este criterio es muy importante para modernizar el transporte intramunicipal y se puede alcanzar con capacitaciones a ayudantes y conductores para la atención prioritaria a madres embarazadas, con hijos y a las personas de la tercera edad. Se deben incluir campañas de sensibilización y de cortesía dirigidas a los usuarios.



### **6.2.8. Tangibles**

A pesar de que el gobierno ha impulsado el avance en infraestructura de paradas e infraestructura vial, aún no es general y los usuarios opinan que se sienten insatisfechos en relación a estos aspectos y tienen las expectativas de que mejoren las unidades de transporte, las paradas de buses y se continúen mejorando las calles.

### **6.3. Plan de mejora continua del servicio de transporte público intramunicipal**

El tercer objetivo de la propuesta se basa en elaborar una propuesta para mejorar la calidad del servicio del transporte fundamentada en los criterios de calidad, en la percepción y perspectiva de los usuarios. Se estructura en objetivos, principios, control y seguimiento en cuanto a los factores de calidad: comodidad, confiabilidad, accesibilidad y tangibles.

Resulta muy positivo que en este plan de mejora continua para el sector de transporte se haya elaborado de manera participativa, contando con las opiniones de los órganos de dirección, los usuarios del transporte y los que operativizan las actividades. Lo anterior debe incidir en la apropiación del mismo, su implementación consciente, la preocupación por su seguimiento continuo para elevar de manera constante la calidad del servicio de transporte público.

La implementación de este plan y su camino al éxito dependerá de muchos factores y en tal circunstancia será indispensable que todos los involucrados directa o indirectamente generen un clima de confianza y motivación en la que el transporte público tenga un papel protagonista dentro de la movilidad de la ciudad de Estelí y que cada uno de los involucrados tenga un compromiso social.



Por la ambición de innovar en la prestación del servicio, por su extensión geográfica, este plan servirá como una herramienta para ganar terreno en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos durante los próximos años, impulsando modos que resulten menos contaminantes, más eficaces y amables para todos nosotros.

Es deseo de la autora del presente estudio, que en coordinación con los involucrados; autoridades municipales, consigamos mejorar el transporte urbano, contribuyendo así a la mejora ambiental y de calidad de vida en la ciudad.

La mejora del transporte público está relacionada con los principios de calidad: confiabilidad, accesibilidad y tangibles que inciden en la percepción positiva del usuario.

El presente estudio demostró que el actual sistema de transporte público intramunicipal representa una serie de insatisfacciones desde la perspectiva del usuario público, pero que se puede incidir positivamente en la percepción del usuario integrando sus sugerencias y puntos de vista en el plan de mejora propuesto, que incluye aspectos de confiabilidad, accesibilidad y tangibles con lo que se confirma el supuesto o hipótesis del estudio.



## PLAN DE MEJORA CONTINUA

### **Misión:**

Contar con un Sistema de Transporte Público que sea valorado y apreciado, tanto por los habitantes, como por los visitantes, que la gestión y operación, eficiente y sostenible, de rutas de transporte para incidir favorablemente en la movilidad e impactar positivamente a la ciudadanía y al sector transportador.

### **Visión:**

En el futuro ser reconocidos por la ciudadanía, como un modelo de gestión eficiente en la administración de sistemas de operación de transporte, que sea ambiental y financieramente sostenible, garantizando servicios complementarios para usuarios y transportadores y contribuyendo a mejorar la movilidad.



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	META	CONTROL	SEGUIMIENTO
<b>Principio de Calidad: La capacidad de un conjunto de características intrínsecas para satisfacer requisitos.</b>				
<p>1. Implementar un sistema de capacitación a conductores, cobradores y ayudantes en temas de relaciones humanas, seguridad ciudadana, motivación y desempeño laboral con el propósito de brindar un servicio de calidad a los usuarios.</p>	<p>Otorgar el permiso de operación sólo a los que aprueben el curso de capacitación en un 60%.</p>	<p>En 5 años todos los conductores, cobradores y ayudantes estén altamente capacitados.</p>	<p>Cooperativa de transporte  Dirección de Transporte de la Alcaldía  Dirección de tránsito</p>	<p>Inspectores del transporte  Concesionarios del transporte  Dirección de Transporte de la Alcaldía</p>



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	META	CONTROL	SEGUIMIENTO
<p>2. Supervisar el estado actual de las terminales de buses y unidades de transporte público, en cuanto a: seguridad, accesibilidad y comodidad.</p>	<p>Supervisión periódica de terminales de buses y unidades de transporte público, así como el cumplimiento del mantenimiento preventivo de todas las flotas en tiempo y forma.</p>	<p>Supervisión constante, durante los 5 años de duración del plan de mejora continua.</p>	<p>Dirección de Transporte de la Alcaldía  Dirección de tránsito</p>	<p>Dirección de Transporte de la Alcaldía  Concesionarios del transporte</p>



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	META	CONTROL	SEGUIMIENTO
3. Reorganizar el espacio de la vía pública del centro de la ciudad y limitando el acceso al mismo de las unidades de buses, para la comodidad de los peatones, ciclistas, motociclistas, taxistas y propietarios de vehículos particulares.	Reorganización tanto de paradas y rutas urbanas en las calles alternas de la ciudad, eliminando así obstáculos que afecten el uso del servicio de transporte público.	En 5 años la vía pública reorganizada y para garantizar un mejor servicio de transporte público.	Dirección de transporte de la Alcaldía Cámara de comercio	Dirección de transporte de la Alcaldía



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	META	CONTROL	SEGUIMIENTO
<p>4. Mejorar y cuidar los asientos de los buses para un mejor confort de los pasajeros.</p>	<p>Cambiar los asientos que están en mal estado con material cómodo y seguro.</p>	<p>En 5 años todas las unidades de buses estarán bien acondicionadas y equipadas con buenos asientos.</p>	<p>Propietarios de buses  Conductores  Ayudantes</p>	<p>Propietarios de buses  Conductores  Ayudantes</p>

**Principio Accesibilidad:** Es el grado en el que todas las personas pueden utilizar un objeto, visitar un lugar o acceder a un servicio, obtener información, independientemente de sus capacidades técnicas, cognitivas o físicas. Es indispensable e imprescindible, ya que se trata de una condición necesaria para la participación de todas las personas independientemente de las posibles limitaciones funcionales que puedan tener.



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	META	CONTROL	SEGUIMIENTO
5. El usuario debe abordar la unidad de transporte exclusivamente por la puerta delantera del bus y salir por la puerta de atrás del bus.	Capacitación a conductores y ayudantes, para que orienten a los usuarios al abordar la unidad, haciendo énfasis en la importancia que tiene esta medida para el orden y control del servicio	En 5 años la población usuaria del transporte público, orientada a abordar las unidades de buses según la medida establecida	Conductores Ayudantes Policía de tránsito	Conductores Ayudantes Policía de tránsito
6. Cambiar algunos puntos de paradas de buses, a lugares donde haya mejores condiciones.	Verificar puntos adecuados para las nuevas paradas de buses, en las que el acceso al servicio se ve obstaculizado.	En 5 años paradas de buses con fácil acceso a las unidades	Dirección de transporte de la alcaldía. Ministerio de Transporte e Infraestructura	Ministerio de Transporte e Infraestructura



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	META	CONTROL	SEGUIMIENTO
7. Establecer terminales con infraestructura adecuada para los buses	Asignar partida presupuestaria para la construcción de terminales para cada ruta urbana.	En 5 años estén construidas las terminales de buses	Alcaldías municipal Ministerio de Transporte e Infraestructura	Mantenimiento y limpieza de las terminales de buses
8. Extender las rutas urbanas, donde haya mayor demanda del servicio de transporte	Verificar la demanda del servicio de transporte en barrios donde no existe el acceso al transporte público.  Reparación de calles que faciliten el acceso a estos barrios.	En 5 años los barrios con mayor demanda de transporte dispongan de este servicio.	Dirección de transporte de la alcaldía.  Ministerio de Transporte e Infraestructura	Dirección de transporte de la alcaldía.



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	META	CONTROL	SEGUIMIENTO
9. Aumento de unidades de buses que circulen en horas con mayor afluencia de pasajeros.	Verificar las horas con mayor afluencia de pasajeros.  Concientizar a propietarios de buses para que dispongan de una unidad de bus extra para satisfacer la demanda.	En 5 años, establecida la meta de incluir una unidad de bus como apoyo para satisfacer la demanda, en horas con mayor afluencia de pasajeros.	Dirección de transporte de la alcaldía.  Ministerio de Transporte e Infraestructura	Propietarios de buses  Inspector
<b>Principio Confiabilidad. La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.</b>				



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	META	CONTROL	SEGUIMIENTO
10. Ubicar cámaras de seguridad en las unidades de transporte.	Asignar partida presupuestaria para la adquisición de equipo de seguridad, así como orientar a los propietarios de unidades de buses la ubicación, cuidado y resguardo.	En 5 años todas las unidades de buses con cámaras de seguridad instaladas y funcionando adecuadamente.	Dirección de transporte de la alcaldía.  Ayudantes y conductores de las unidades de buses.	Dirección de transporte de la alcaldía  Propietarios del transporte
11. Garantizar la presencia de policías en las calles y dentro de las unidades de buses.	Solicitar a la Policía Nacional la presencia periódica de policías en las unidades de buses.	En 5 años los usuarios estarán satisfechos con la seguridad y confiabilidad en las unidades de buses que utilizan.	Dirección de transporte de la alcaldía  Policía Nacional de Estelí  Propietarios de las unidades de buses	Dirección de transporte de la alcaldía  Policía Nacional de Estelí



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	META	CONTROL	SEGUIMIENTO
12.No permitir la sobrecarga de pasajeros.	Mayor control por parte de los inspectores, quienes estarán ubicados en sitios estratégicos.	En 5 años no exista la sobrecarga de pasajeros en las unidades de buses.	Inspectores del transporte público	Inspectores del transporte público
<b>Principio Tangible: Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.</b>				



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	META	CONTROL	SEGUIMIENTO
13. Implementar silenciadores de escape de las unidades de transporte.	Concientizar a los propietarios para la adquisición de la compra de silenciadores de escape, para reducir y atenuar los sonidos provenientes de la combustión del motor.	En 5 años todas las unidades de buses tengan integrado silenciadores de motor.	Propietarios de buses  Conductores  Ayudantes	Inspector del transporte público  Propietarios de buses
14. Desarrollar mecanismos de comunicación directos entre los transportistas, la Dirección de Transporte y la Dirección de Tránsito, para fomentar la comunicación interna.	Reuniones periódicas entre los implicados, desarrollando acciones conjuntas para dar una eficiente calidad en este servicio.	En 5 años, pocos inconvenientes durante los recorridos de las unidades, ya que existirá mejor comunicación entre los implicados.	Ayudantes y conductores de buses.  Inspector de transporte  Dirección de transporte de la alcaldía	Dirección de transporte de la alcaldía  Inspector de transporte  Propietarios de buses



<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META</b>	<b>CONTROL</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>
15. Promover el respeto a la vida y las leyes de tránsito a los transportistas y usuarios a bordo dentro de las unidades de buses, potenciando mensajes que incentiven el buen uso sistema de buses.	Realizar charlas educacionales y buen uso del transporte, a través del sistema de audio, ubicado dentro de los buses.	En 5 años, los transportistas capacitados en cuanto a promover el respeto a la vida y las leyes de tránsito.	Conductores  Propietarios  Ayudantes  Policía de tránsito	Policía de tránsito  Dirección de transporte de la alcaldía



## VII. CONCLUSIONES

El transporte en la ciudad de Estelí, presenta una dinámica muy importante para el quehacer diario de cada ciudadano, en los aspectos económicos y sociales, contribuyendo al desarrollo de la ciudad.

El sector transporte requiere modernizarse en todos los aspectos acorde con las necesidades de los usuarios, los intereses de los propietarios, el marco regulatorio y las estrategias de desarrollo municipal para garantizar la mejora del servicio a nivel de los avances tecnológicos en lo que a transporte se refiere.

Considerar que según el presente estudio, los usuarios del sector transporte está constituido por jóvenes, predominando mujeres y estudiantes, por lo que constituyen los principales sujetos de incidencia en la sensibilización y formación de una nueva generación de usuarios respetuosos, amables y generosos.

Es relevante el hallazgo en el presente estudio relacionado a que los usuarios del transporte público, se encuentran insatisfechos con el servicio brindado en aspectos tales como la calidad, accesibilidad y confiabilidad del servicio; por lo que propietarios, Alcaldía y MTI deben considerar estos criterios para mejorar el servicio.

Está claro que el principal aporte de este trabajo no recae en los resultados, sino en el plan de mejora continua, debido a la escasez de trabajos exclusivos en este sentido. Por esta razón se pretende que el mismo pueda continuar perfeccionándose y se constituya en guía de trabajos posteriores de similares características.



## VIII. RECOMENDACIONES

Es clave para mejorar el sector transporte la coordinación y el fortalecimiento de la alianza entre Alcaldía, propietarios, usuarios y administradores del transporte público que conlleve a la toma de decisiones que beneficien a todos y reflejando la mejora en la calidad del servicio.

A la alcaldía municipal: que valore el presente trabajo para considerarlo en el ordenamiento del transporte interurbano sobre todo en la zona central; reestructurar y organizar las rutas para que sea lo más eficaz posible y que traten de cubrir todas las áreas de la ciudad, de igual manera se recomienda que exista la infraestructura necesaria como paraderos y estacionamientos para las unidades, incrementar las unidades en horas pico.

A la alcaldía, MTI y propietarios a unir esfuerzos para llevar a cabo un programa de entrenamiento, capacitación y educación de técnicos y profesionales involucrados en el sistema de movilidad urbana, así como el establecimiento de una campaña permanente de sensibilización promoviendo cortesía y cuidado de las unidades de buses.

A las autoridades universitarias, gestionar ante las autoridades correspondientes la atención a documentos como el presente, para que su contribución sea eficaz y continuar impulsando estudios en otras áreas del sector transporte como la de taxis interlocales y otros.



## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Abadi, M. (2004). *La Calidad del servicio*. Buenos Aires.
- Alcaldía de Estelí. (1995). *Esquema de Ordenamiento Urbano en la Ciudad de Estelí*. Estelí. Recuperado el 11 de Mayo de 2016
- Alcaldía de Estelí. (1999). *Estudio de Transporte Urbano Colectivo en las principales Ciudades de Nicaragua*. Estelí.
- Alcaldía de Managua. (2005). *erods.files.wordpress.com*. Managua. Obtenido de <http://www.erods.files.wordpress.com>
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, (A.N.). (02 de Octubre de 2003). *revistas.bicu.edu.ni/index.php/wani/article/download/474/470*. Obtenido de [Legislacion.asamblea.gob.ni](http://Legislacion.asamblea.gob.ni)
- Atlantic, O. C. (1 de Marzo de 2015). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Obtenido de [http://cursos.aiu.edu/formulacion%20y%20evaluacion%20de%20proyectos%20de%20inversion\\_lesson.htm](http://cursos.aiu.edu/formulacion%20y%20evaluacion%20de%20proyectos%20de%20inversion_lesson.htm)
- Barrios, J. F. (1997). *las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Mexico: Business y Economics.
- Besterfield, D. H. (1995). *Control de Calidad*. Mexico: Prentice Hill.
- Besterfield, D. H. (2009). *Control de Calidad, 8va Edición*. Méjico: Pearson Education.
- Caballero, J. L. (2002). *Derecho Administrativo y la Regulacion del Transporte Urbano Colectivo*. Nicaragua.
- Camacho, M. G. (2000). *iapqroo.org.mx*. Obtenido de [www.iapqroo.org.mx/.../teoria%20de%20la%20administracion](http://www.iapqroo.org.mx/.../teoria%20de%20la%20administracion)
- Camacho, M. G. (2000). *iapqroo.org.mx*. Obtenido de [www.iapqroo.org.mx/.../teoria%20de%20la%20administracion](http://www.iapqroo.org.mx/.../teoria%20de%20la%20administracion)
- Camacho, M. G. (2000). *iapqroo.org.mx*. Obtenido de [www.iapqroo.org.mx/.../teoria%20de%20la%20administracion](http://www.iapqroo.org.mx/.../teoria%20de%20la%20administracion)
- Carro, R. (2012). *Administración de la calidad total*. Chile: Universidad Nacional del mar de Plata.
- Cartagena, E. (11 de Junio de 2014). *repositorio.ug.edu.ec/.../EVALUACION%20DE%20LA%20CALIDAD%20DE%20L...* Obtenido de <http://www.repositorio.ug.edu.ec>
- Castillo, O. (Viernes de Febrero de 2016). *Calidad del Servicio de transporte público*. (B. X. Castellón, Entrevistador) Estelí.



- Cuentas, O. G. (2001). <http://estudiossobrearteactual.com/>. Obtenido de [www.estudiossobrearteactual.com](http://www.estudiossobrearteactual.com)
- Díaz, A. V. (Junio de 2012). Recuperado el 2015, de <http://slideplayer.es/:slideplayer.es/slide/149425/>
- Discoli, C., Juan, G. S., Martini, I., Barbero, D., & Ferreyro, L. D. (2013). *CALIDAD DE VIDA EN EL SISTEMA URBANO UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA* (primera edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Universitaria de La Plata.
- Donoso, L. F. (Septiembre de 2010). [genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/.../LORENA-DEMING.pdf](http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/.../LORENA-DEMING.pdf).
- Escobar, P. (2008). *Validez de contenido y Juicio de expertos*. Mexico D.F.
- Gallego, G. (2013). *La calidad más allá de la Certificación, Claves para una gestión eficaz de la calidad en la PYME*. España: Publicaciones Free-eBooks.net.
- Galván, F. d. (2005). Recuperado el 2 de Enero de 2016, de [148.206.107.15/biblioteca\\_digital/capitulos/389-5340mud.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/capitulos/389-5340mud.pdf)
- Germán Arana / César Camisón / Martí Casadesús / Aloña Martiarena. (2012). *Gestión de la calidad y competitividad en las empresas de la CAPV*. España: Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad.
- Gómez, L. G. (2007). Guía para mejorar la Gestión de las Organizaciones de Desarrollo. En L. G. Gómez, *Guía para mejorar la Gestión de las Organizaciones de Desarrollo* (pág. 54). El Salvador: Universidad de Antioquia.
- Gonzales, J. J. (2001). *La Administración Pública como Ciencia*. D.F.: Plaza y Valdes S.A.
- González, C. M. (2010). *Movilidad Urbana*. Recuperado el 12 de Enero de 2016, de [www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0536159](http://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0536159).
- GRUN. (2010). informe de logros del Gobierno de Reconciliacion y Unidad Nacional.
- Guilló, J. J. (2003). *Calidad Total, Fuente de Ventaja Competitiva*. España: Comprobell, S.L.-Murcia. Recuperado el 2016, de [www.casadellibro.com/libro-calidad-total-fuente-de-ventaja](http://www.casadellibro.com/libro-calidad-total-fuente-de-ventaja)
- Gutierrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. Méjico: McGraw - Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. MEXICO.
- INIDE, I. N. (Marzo de 2008). <http://www.inide.gob.ni/>. Obtenido de <http://www.inide.gob.ni/>
- ISO 9000, O. I. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad* —. Suiza: ATR. Recuperado el Febrero de 20016, de [www.rree.go.cr/file-dd.php?id\\_file=340](http://www.rree.go.cr/file-dd.php?id_file=340)
- Jiménez, I. V. (Mayo de 2012). LA ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: NUEVAS TENDENCIAS Y RETOS. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 21.



- Juran, J. (1995). *Análisis y Planeación de la calidad*. Mexico: McGrawHill.
- Kant, E. (2010). *Teoría y Praxis*. Rusia: Prometeo Libros. Recuperado el 2016, de [www.casadellibro.com/libro-teoria-y-praxis](http://www.casadellibro.com/libro-teoria-y-praxis)
- Kerlinger, F. (2000). *Investigación del comportamiento*. Mexico, D.F.
- La Gaceta, D. O. (23 de Mayo de 2014). Recuperado el 2016, de [www.ine.gob.ni/.../leyesAdministrativas/leyes/Ley864\\_ReformaLey290](http://www.ine.gob.ni/.../leyesAdministrativas/leyes/Ley864_ReformaLey290)
- López, F. (2010). RELACIONES ENTRE EL CONCEPTO DE MOVILIDAD. *Revista EIA*, 38. Recuperado el 2016, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eia/n13/n13a03>
- MTI, M. d. (2010). *Memoria anual 2010*. Memoria anual, Puerto Sandino.
- MTI, M. d. (2016). *mti.gob.ni*. Obtenido de [www.mti.gob.ni/index.php/ministerio/mision-y-vision](http://www.mti.gob.ni/index.php/ministerio/mision-y-vision)
- Orellana, K. (2012). Obtenido de <http://maestrosdecalidadop100111.blogspot.com/2012/filosofia-Joseph-Juran.html>
- Orozco, O. G. (1997). *Principios de la Administración Pública*. Mexico: ESAP. Obtenido de [www.iapqroo.org.mx/.../PRINCIPIOS%20DE%20LA%20ADMINISTRA](http://www.iapqroo.org.mx/.../PRINCIPIOS%20DE%20LA%20ADMINISTRA)
- Orozco, O. G. (2000). *Teoría Administrativa del Estado*. Mexico: Castillo Hnos., S.A. de c.Y. Obtenido de [www.inap.org.mx/portal/.../teoria%20administrativa%20del%20estado.pdf](http://www.inap.org.mx/portal/.../teoria%20administrativa%20del%20estado.pdf)
- Peresson, L. (2007). *Sistemas de Gestión de la Calidad con enfoque al Cliente*. España: Universidad de Valladolid.
- Perez, J. A. (2007). La Administración Pública en Nicaragua. *Revista Encuentros*, 158. Obtenido de [www.uca.edu.ni](http://www.uca.edu.ni)
- Pineda, E. B., Alvarado, E. L., & Canales, F. H. (1994). *Metodología de la Investigación*. Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud.
- Placeres, R., Balderas, I., & Barrientos, H. (2009). *Manual para la elaboración de tesis y trabajos de investigación*. Puebla, Mexico: Academia de Investigación. Universidad Politécnica Hispano-Mexicana.
- Plan de Desarrollo Urbano 2005-2015. (2005). *erods.files.wordpress.com*. Obtenido de <http://www.erods.files.wordpress.com>
- Proconsumer. (1994). *DEFENSA DEL CONSUMIDOR Ley N° 24.240*. Buenos aires: Viamonte. Obtenido de [www.proconsumer.org.ar](http://www.proconsumer.org.ar)
- Pulido, H. G. (2005). *Calidad Total y Productividad*. Mexico: McGrawHill.
- Pulido, H. G. (2005). *Control estadístico de la calidad y seis sigma*. Mexico: Interamericana Editores.
- RAE, D. R. (2015). *Diccionario Real Academia Española*. Madrid: Francisco del hierro. Recuperado el



- Enero de 2016, de <http://www.rae.es>
- Ramió, C. (20 de Abril de 2002). *fcpolit.unr.edu.ar*. Obtenido de [www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/.../U1-Carles-Rami](http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/.../U1-Carles-Rami)
- Rodriguez, A. I. (Julio de 2016). Entrevista.
- Rojas, A. R.-F. (2009). *Herramientas de calidad*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Sanchez, C. (Julio de 2016). Entrevista.
- Sangüesa, M. (2011). *Manual de Gestión de la Calidad*. España: Universidad de Navarra.
- Schettino, M. P. (Febrero de 2007). *habitat.aq.upm*. Recuperado el 2016, de <http://habitat.aq.upm.es/temas/a-transporte-publico-urbano.htm>
- Schettino, M. P. (2011). *Transporte Público Urbano*. Madrid: habitat.
- Tarí Guilló, J. J. (2012). *Calidad Total Fuente de Ventaja Competitiva*. España: Universidad de Alicante.
- Trejos, S. F. (2 de Diciembre de 2008). *Teoría del Desarrollo Organizacional*. Obtenido de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>
- Trejos, S. F. (2 de Diciembre de 2008). *Teoría del Desarrollo Organizacional*. Obtenido de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>
- UNAM, I. d. (1999). *Diccionario Jurídico Mexicano* (Tercera Edición ed.). Mexico: Driskill, S.A. Obtenido de [www.juridicas.unam.mx/publica/librev/fondoed/fondoed.pdf](http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/fondoed/fondoed.pdf)
- UNAM, I. d. (1999). *Diccionario Jurídico Mexicano* (Tercera Edición ed.). Mexico: Driskill, S.A. Obtenido de [www.juridicas.unam.mx/publica/librev/fondoed/fondoed.pdf](http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/fondoed/fondoed.pdf)
- Universidad Autónoma de Occidente. (s.f.). *Universidad Autónoma de Occidente*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de <http://www.uao.edu.co>
- UPM, 2. (15 de Octubre de 2011). *Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad . Universidad Politécnica de Madrid*. Obtenido de [http://www.upv.es/orgpeg/web/manual\\_gestion\\_procesos.pdf](http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf)
- Vasconcellos, E. A. (2010). En *Análisis de la movilidad urbana*. (pág. 202). Bogotá, Colombia. Recuperado el Enero de 2016, de [www.caf.com/media/3155/Análisis\\_movilidad\\_urbana.pdf](http://www.caf.com/media/3155/Análisis_movilidad_urbana.pdf)
- Vasconcellos, E. A. (2010). *Análisis de la movilidad urbana*. Bogotá: CAF. Recuperado el 2016, de [www.caf.com/publicaciones](http://www.caf.com/publicaciones)
- Vogel, A. M. (Lunes de Marzo de 2003). *Club Tablero de Comando*. Recuperado el Miercoles de Diciembre de 2014, de Club Tablero de Comand: [www.tablero-decomando.com/ampro](http://www.tablero-decomando.com/ampro)



## Índice de siglas y abreviaturas

---

**FAREM:** Facultad Regional Multidisciplinaria

**MTI:** Ministerio de Transporte e Infraestructura

**INIDE:** Instituto Nacional de Información de Desarrollo

**PNDH:** Plan Nacional de Desarrollo Humano

**PN:** Policía Nacional

**DO:** Desarrollo Organizacional

**IRTRAMMA:** Instituto Regulador del Transporte Municipal de Managua

**RAE:** Real Academia Española

**GRUN:** Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional

**ALBA:** Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**BM:** Banco Mundial

**Pág.:** Página



# X. ANEXOS



## ANEXO No 1. Guía de Encuestas



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí

**Encuesta a usuarios del Transporte Urbano Público Colectivo sobre calidad del mismo**

El siguiente instrumento tiene como propósito conocer algunos aspectos en relación a la calidad del servicio de transporte público que brindan los transportistas a los usuarios en la ciudad de Estelí, **así como los factores que intervienen, para el diseño de un plan de mejora continua en el servicio de transporte público.** Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad, ya que su colaboración es muy importante para el presente estudio.

Fecha de Aplicación

Día   Mes   Año

### Datos Generales

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino  Femenino

Ocupación: Estudiante  Ama de casa  Desempleado  Jubilado

Empleado del Estado  Empleado empresa privada  Trabajador

Independiente

**Lea detenidamente cada pregunta y seleccione con una X la alternativa que usted considere que se siente identificado(a): la escala de evaluación es la siguiente**

### RECORRIDO

***Habitualmente, ¿cuánto le toma su viaje desde el inicio de su jornada habitual (Ejemplo: casa) hasta el final de su viaje (Ejemplo: ¿Trabajo, Universidad, Colegio)?***



- De 10 a 30 minutos
- De 31 a 60 minutos
- Más de 60 minutos

#### **CARACTERISTICAS DEL VIAJE**

**Normalmente, ¿cuántos buses utiliza usted para llegar a su destino, considerando solo la ida?**

- 1 bus
- 2 buses
- 3 buses
- 4 buses

**¿Usted podría haber realizado este viaje en algún otro medio de transporte? Favor indicar todos los medios que podría haber utilizado (Respuesta Múltiple)**

- Taxi
- A pie
- Bicicleta
- Motocicleta
- Auto propio
- No podría haber usado otro

**Considerando el transporte público urbano en la ciudad, ¿qué tan satisfecho está con cada uno de los siguientes aspectos?**

#### **FUNCIONAMIENTO**

**Acceso al Transporte: facilidad en llegar a las paradas desde su hogar o trabajo**

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Ni satisfecho / ni insatisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

**Facilidad en hacer transbordos, entre recorridos de buses y otros medios de transporte para llegar a su destino.**

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Ni satisfecho / ni insatisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho



**Confiabilidad: sensación de buen estado mecánico de las unidades**

- Muy insatisfecho*
- Insatisfecho*
- Ni satisfecho / ni insatisfecho*
- Satisfecho*
- Muy satisfecho*

**Rapidez: tiempo entre lugar origen y lugar destino.**

- Muy insatisfecho*
- Insatisfecho*
- Ni satisfecho / ni insatisfecho*
- Satisfecho*
- Muy satisfecho*

**INFRAESTRUCTURA**

**Comodidad de las paradas: infraestructura, iluminación, limpieza, cantidad de personas.**

- Muy insatisfecho*
- Insatisfecho*
- Ni satisfecho / ni insatisfecho*
- Satisfecho*
- Muy satisfecho*

**Comodidad de los buses: calidad de asientos, iluminación, limpieza, cantidad de personas dentro de la unidad.**

- Muy insatisfecho*
- Insatisfecho*
- Ni satisfecho / ni insatisfecho*
- Satisfecho*
- Muy satisfecho*

**Terminales de ruta: infraestructura, iluminación, limpieza, cantidad de personas.**

- Muy insatisfecho*
- Insatisfecho*
- Ni satisfecho / ni insatisfecho*
- Satisfecho*
- Muy satisfecho*



***Atención al cliente: respeto, cordialidad, preparación de los conductores y ayudantes.***

- Muy insatisfecho*
- Insatisfecho*
- Ni satisfecho / ni insatisfecho*
- Satisfecho*
- Muy satisfecho*

***Información al cliente: sobre recorridos, horarios y otras informaciones***

- Muy insatisfecho*
- Insatisfecho*
- Ni satisfecho / ni insatisfecho*
- Satisfecho*
- Muy satisfecho*

**SEGURIDAD**

***Seguridad en relación con accidentes de tránsito***

- Muy insatisfecho*
- Insatisfecho*
- Ni satisfecho / ni insatisfecho*
- Satisfecho*
- Muy satisfecho*

***Seguridad contra robos, hurtos y asaltos en paradas y dentro del bus***

- Muy insatisfecho*
- Insatisfecho*
- Ni satisfecho / ni insatisfecho*
- Satisfecho*
- Muy satisfecho*

***Exposición a ruidos y contaminación***

- Muy insatisfecho*
- Insatisfecho*
- Ni satisfecho / ni insatisfecho*
- Satisfecho*
- Muy satisfecho*



***Facilidad en la forma de pago***

- Muy insatisfecho*
- Insatisfecho*
- Ni satisfecho / ni insatisfecho*
- Satisfecho*
- Muy satisfecho*

**PERCEPCION SOBRE EL TRANSPORTE PÚBLICO**

***Considerando el transporte público urbano en la ciudad, que tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones...***

**Buses van llenos**

- Muy en desacuerdo*
- En desacuerdo*
- De acuerdo*
- Muy de acuerdo*

**Puedo confiar en el sistema de buses**

- Muy en desacuerdo*
- En desacuerdo*
- De acuerdo*
- Muy de acuerdo*

**El personal de transporte da una imagen de honestidad y confianza**

- Muy en desacuerdo*
- En desacuerdo*
- De acuerdo*
- Muy de acuerdo*

**El servicio de transporte se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario**

- Muy en desacuerdo*
- En desacuerdo*
- De acuerdo*
- Muy de acuerdo*



**Conductores manejan de forma segura**

- Muy en desacuerdo*
- En desacuerdo*
- De acuerdo*
- Muy de acuerdo*

**Recomendaría el sistema transporte**

- Muy en desacuerdo*
- En desacuerdo*
- De acuerdo*
- Muy de acuerdo*

**Calidad adecuada al valor pagado**

- Muy en desacuerdo*
- En desacuerdo*
- De acuerdo*
- Muy de acuerdo*

**Dispuesto a pagar más por un mejor servicio**

- Muy en desacuerdo*
- En desacuerdo*
- De acuerdo*
- Muy de acuerdo*

**Usando notas de 1 a 10, siendo 1 la puntuación más baja y 10 la puntuación más alta ¿en general, con qué nota evalúa el servicio entregado por este recorrido?**

**Nota:** \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí

**Entrevista a Ayudantes de buses urbanos del sistema de transporte**

Estimado ayudante del sistema de transporte urbano público colectivo, soy estudiante de la Maestría en Gerencia y Administración Pública de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí. Con el objetivo de realizar mi tesis de investigación sobre el servicio de calidad del transporte público colectivo, me dirijo a usted para solicitar su contribución en la facilitación de información requerida. Estoy segura que los resultados serán de mucha ayuda para el fortalecimiento del servicio que brindan.

Fecha de Aplicación: \_\_\_\_\_

**Preguntas**

1. ¿Brinda un servicio con cortesía y amabilidad? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿Ayuda usted a los usuarios abordar la unidad con seguridad? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
3. ¿Considera que se deben establecer nuevas paradas para los usuarios? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
4. ¿Considera adecuado la forma de pago de los usuarios? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
5. ¿Estaría de acuerdo que la forma de pago se realizara con tarjetas electrónicas? Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
6. ¿Las unidades de buses brindan el servicio adecuado para minusválidos? Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_



7. ¿Considera justo el pago del pasaje con la calidad de servicio que brindan? Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
8. ¿Presentan problemas frecuentes las unidades de transporte público? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
9. ¿La limpieza y condiciones generales de las unidades de transporte público son adecuadas? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
10. ¿Las capacitaciones que reciben sobre relaciones humanas son suficientes? Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
11. ¿Cree que es correcto manejar las unidades de buses sin autorización mientras realizan sus labores? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
12. ¿Conoce bien la ruta del transporte urbano? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
13. ¿Su relación con los clientes es buena? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
14. ¿Recibe respeto por parte de los usuarios? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
15. ¿Se encuentra satisfecho con el pago que recibe? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
16. ¿Se siente conforme con su trabajo? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
17. ¿Considera que se deben cambiar las actuales rutas por calles alternas? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
18. ¿Interfiere usted a ayudar si observa que están asaltando a un usuario?

**Muchas gracias**



## ANEXO No. 2. Guía de Entrevistas



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí

Entrevista a Dueños de buses urbanos del sistema de transporte

Estimado Empresario(a), soy estudiante de la Maestría en Gerencia y Administración Pública de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí. Con el objetivo de realizar mi tesis de investigación sobre el servicio de calidad del transporte público colectivo, me dirijo a usted para solicitar su contribución en la facilitación de información requerida. Estoy segura que los resultados serán de mucha ayuda para el fortalecimiento del servicio que brindan.

Fecha de Aplicación: \_\_\_\_\_

### Preguntas

1. ¿Desde hace cuánto tiempo se dedica al sistema de transporte público colectivo?
2. ¿Cómo están organizados con el sistema de transporte público colectivo?
3. ¿Qué ha cambiado del sistema de transporte en el tiempo?
4. ¿Diferencias en las demandas de transporte en el pasado y actuales?
5. ¿Cómo valora el sistema de transporte actual?
6. ¿Cómo valora el sistema de transporte del municipio en relación a otros municipios?
7. ¿Qué aspectos positivos destaca en el sistema de transporte actual?
8. ¿Qué aspectos negativos identifica en el sistema de transporte actual?



9. ¿Cree que los usuarios están satisfechos con el sistema de transporte público?
10. ¿Cumplen con la Ley 524 Ley General de Transporte Terrestre?
11. ¿Considera suficiente la infraestructura del sistema de transporte para la demanda actual?
12. ¿Si la respuesta es no? ¿Qué impide aumentar la oferta para cubrir la demanda?
13. ¿Considera que el tráfico y las paradas son un problema en el interior del municipio?
14. ¿Considera que el estado de las calles del municipio permite una adecuada y segura movilidad tanto en vehículos como de los peatones (firme, accesibilidad, señalización)?
15. ¿Considera que el municipio presenta barreras arquitectónicas para minusválidos, dentro del sistema de transporte?
16. ¿En caso afirmativo, ¿en qué zonas se localizan?
17. ¿Qué planes existen para mejorar el sistema de transporte?
18. ¿Qué proyectos en ejecución están actualmente?
19. ¿Qué tipo de capacitaciones reciben para mejorar el servicio de transporte?
20. ¿Considera más importante obtener mayores ganancias sin importar la comodidad y seguridad del usuario?
21. ¿Qué propuesta haría para mejorar el transporte público?



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí

**Entrevista a Conductores de buses urbanos del sistema de transporte**

Estimado Conductor del sistema de transporte urbano público colectivo, soy estudiante de la Maestría en Gerencia y Administración Pública de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí. Con el objetivo de realizar mi tesis de investigación sobre el servicio de calidad del transporte público colectivo, me dirijo a usted para solicitar su contribución en la facilitación de información requerida. Estoy segura que los resultados serán de mucha ayuda para el fortalecimiento del servicio que brindan.

Fecha de Aplicación: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

**Preguntas**

1. ¿Desde hace cuánto tiempo labora para el sistema de transporte público colectivo?
2. ¿Cómo califica el servicio que presta a los usuarios respecto a la cortesía y amabilidad?
3. ¿Qué sugiere respecto al número de paradas para abordar el transporte público?
4. ¿Qué nivel de seguridad brinda a los usuarios respecto a su manera de conducir la unidad?
5. ¿Qué imagen representa usted para el usuario según su criterio?



6. ¿Qué tan satisfechos se muestran los usuarios durante el recorrido?
7. ¿Cómo califica la limpieza y condiciones generales de las unidades de transporte público?
8. ¿Cada cuánto reciben capacitaciones de relaciones humanas?
9. ¿Qué tipo de información brindan a los usuarios durante los recorridos que realizan?
10. ¿Cómo considera las paradas de buses en la ciudad?
11. ¿Respecto a las condiciones técnicas y mecánicas de los buses que tan seguros se encuentran para su funcionamiento?
12. ¿Qué problemas frecuentes suceden en las unidades de buses durante la jornada laboral?
13. ¿Qué acciones considera que se pueden tomar en cuenta para mejorar el servicio de transporte público?

**ANEXO No. 3. Guía de Observación****Método de seguimiento**

Supervisor \_\_\_\_\_  
 Ruta \_\_\_\_\_ Fecha (dd/mm/aaaa)  
 \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Día de semana \_\_\_\_\_ Horas (Hora Militar): Salida \_\_\_\_\_  
 Llegada \_\_\_\_\_ Clase de vehículo: Bus \_\_\_\_\_  
 Placa \_\_\_\_\_ Modelo \_\_\_\_\_ Capacidad Sentados \_\_\_\_ de Pie \_\_\_\_

SITIO	SUBEN			BAJAN		
	PASAJERO	TOTAL	ACUM.	PASAJEROS	TOTAL	ACUM.
TOTAL						

**OBSERVACIONES** \_\_\_\_\_**Estudio de Recorrido y Demoras**

Supervisor \_\_\_\_\_  
 Ruta \_\_\_\_\_ Fecha (dd/mm/aaaa)  
 \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Día de semana \_\_\_\_\_ Horas (Hora Militar): Salida \_\_\_\_\_  
 Llegada \_\_\_\_\_ Clase de vehículo: Bus \_\_\_\_\_  
 Placa \_\_\_\_\_ Modelo \_\_\_\_\_ Capacidad Sentados \_\_\_\_ de Pie \_\_\_\_

TRAMO		DISTANCIA (KM)	TIEMPO DE RECORRIDO			DEMORA		VELOCIDAD	
DE	A		INICIO	FINAL	GASTADO	DURACION	CAUSA	RECORRIDO	MARCHA

**Causas de las demoras** 1. Ascenso y descenso de pasajeros del autobús observado. 2. Ascenso y descenso de pasajeros con carga del autobús observado. 3. Vehículos estacionados o detenidos. 4. Peatones cruzando. 5. Tiempo perdido intencionalmente por el conductor. 6. Fallas mecánicas del automóvil. 7. Accidente del autobús. 8. Paradero. 9. Tarjeta. 10. Otras causas (especificar cuál).

**Observaciones** \_\_\_\_\_**Origen / Destino**

HORA	ORIGEN	DESTINO

**Observaciones:** \_\_\_\_\_



## ANEXO No. 4 Carta de Validación de Instrumentos

Maestro/a

UNAN Managua/ FAREM Estelí

Estimado maestro

Me dirijo a usted con la consideración y estima que se merece para solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos que se utilizarán para recabar la información requerida en la investigación titulada: “Plan de mejora continua para el fortalecimiento en la calidad del servicio de transporte público colectivo intramunicipal de la ciudad Estelí, año 2015-2016”, para optar al Título de Máster en Gerencia y Administración Pública.

Por su Experiencia profesional y los méritos académicos que posee, me he permitido seleccionarlo para la validación de Instrumentos: sus aportaciones y recomendaciones contribuirán para mejorar la versión final de mi trabajo.

Agradezco de antemano su valioso aporte.

Atentamente

Bryggytte Xilonem Castellón Lanuza

Maestrante

**ANEXO No. 5. Tabla de Frecuencias****Edad de los Usuarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menor que 22 años	134	35.1	35.1	35.1
	De 23 a 32 años	131	34.3	34.3	69.4
	De 33 a 42 años	75	19.6	19.6	89.0
	Mayor que 43 años	42	11.0	11.0	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

**Sexo de los Usuarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	247	64.7	64.7	64.7
	Masculino	135	35.3	35.3	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

**Comodidad de las paradas: Infraestructura, Iluminación, Limpieza, Cantidad de personas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	75	19.6	19.6	19.6
	Insatisfecho	183	47.9	47.9	67.5
	Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	51	13.4	13.4	80.9
	Satisfecho	71	18.6	18.6	99.5
	Muy satisfecho	2	.5	.5	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

**Comodidad de los buses: Calidad de asientos, iluminación, Limpieza, cantidad de personas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	50	13.1	13.1	13.1
	Insatisfecho	185	48.4	48.4	61.5
	Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	48	12.6	12.6	74.1
	Satisfecho	93	24.3	24.3	98.4
	Muy Satisfecho	6	1.6	1.6	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

**Considerando el transporte público urbano en la ciudad, que tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones: Dispuesto a pagar más por un mejor servicio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	27	7.1	7.1	7.1
	En desacuerdo	108	28.3	28.3	35.3
	De acuerdo	173	45.3	45.3	80.6
	Muy de acuerdo	74	19.4	19.4	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

**Confiabilidad: Sensación de buen estado mecánico de las unidades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	32	8.4	8.4	8.4
	Insatisfecho	186	48.7	48.7	57.1
	Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	54	14.1	14.1	71.2
	Satisfecho	108	28.3	28.3	99.5
	Muy satisfecho	2	.5	.5	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

**Seguridad contra robos, hurtos y asaltos en paradas y dentro del bus**



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	84	22.0	22.0	22.0
	Insatisfecho	203	53.1	53.1	75.1
	Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	46	12.0	12.0	87.2
	Satisfecho	41	10.7	10.7	97.9
	Muy satisfecho	8	2.1	2.1	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

**Considerando el transporte público urbano en la ciudad, que tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones: Puedo confiar en el sistema de buses**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	53	13.9	13.9	13.9
	En desacuerdo	184	48.2	48.2	62.0
	De acuerdo	136	35.6	35.6	97.6
	Muy de acuerdo	9	2.4	2.4	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

**La limpieza y las condiciones generales de las unidades de transporte público son adecuadas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	16	100.0	100.0	100.0

**Ocupación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Estudiante	179	46.9	46.9	46.9
	Ama de casa	7	1.8	1.8	48.7
	Desempleado	4	1.0	1.0	49.7
	Empleado del estado	100	26.2	26.2	75.9
	Empleado empresa privada	55	14.4	14.4	90.3
	Trabajador independiente	37	9.7	9.7	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

**Atención al cliente: Respeto, Cordialidad, preparación de los conductores y ayudantes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	35	9.2	9.2	9.2
	Insatisfecho	180	47.1	47.1	56.3
	Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	63	16.5	16.5	72.8
	Satisfecho	101	26.4	26.4	99.2
	Muy satisfecho	3	.8	.8	100.0
	Total	382	100.0	100.0	

**Recibe respeto por parte de los usuarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	11	68.8	68.8	68.8
	No	5	31.3	31.3	100.0
	Total	16	100.0	100.0	



### Exposición a ruidos y contaminación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	112	29.3	29.3	29.3
	Insatisfecho	204	53.4	53.4	82.7
	Ni satisfecho/ Ni insatisfecho	43	11.3	11.3	94.0
	Satisfecho	21	5.5	5.5	99.5
	Muy satisfecho	2	.5	.5	100.0
	Total		382	100.0	100.0



## ANEXO No. 6 Fotografías

### Condiciones actuales en la ciudad de Estelí del servicio de transporte público.



Ruta UNI- Hospital- Robacasa: Unidad de bus con sobrecarga de pasajeros

Fotografía: Fuente propia



Ruta Sandino-Hospital: Paradero de buses que no cuenta con casetas para usuarios del transporte.

Fotografía: Fuente propia



**Terminal de buses ubicado en el Hospital San Juan de Dios: Sin condiciones de estacionamiento.**

**Fotografía: Fuente propia**



**Paradero de buses ubicado en el Centro de Salud Leonel Rugama: No cuenta con casetas para usuarios.**

**Fotografía: Fuente propia**



**Paradero de buses ubicado en la Clínica Médica Provisional: No cuenta con casetas para usuarios.**

**Fotografía: Fuente propia**



**Paradero de buses ubicado en el boulevard: Una de las tres paradas que cuenta con casetas para usuarios.**

**Fotografía: Fuente propia**



## Condiciones óptimas de un servicio de transporte público de calidad



**Calidad de buses en buen estado mecánico y carrocería**



**Paradero de buses para los usuarios del transporte público adecuadas.**



**Rampa para minusválido en unidades de buses**



**Asientos en buen estado y espacio para mejor circulación dentro de las unidades de buses.**