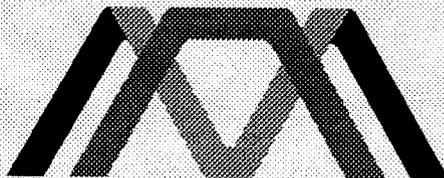


**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**



Casa Abierta al Tiempo

**"BUROCRACIA EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
DENTRO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA"**

LIC. EN ADMINISTRACION

T E S I S A

PRESENTADA POR:

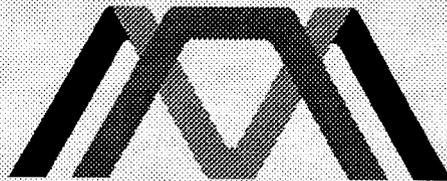
*** BARAJAS SANDOBAL ERIKA E.
* CRUZ PIMENTEL IRENE.**

ASESOR:

ESCOBAR ITURBE CRISTINA.

OCTUBRE DE 1996

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**



Casa Abierta al Tiempo

**"BUROCRACIA EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
DENTRO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA"**

LIC. EN ADMINISTRACION

T E S I N A

PRESENTADA POR:

*** BARAJAS SANDOBAL ERIKA E.
* CRUZ PIMENTEL IRENE.**

ASESOR:
Dr. Escobar
ESCOBAR ITURBE CRISTINA.

OCTUBRE DE 1996

DEDICATORIAS

**PORQUE SIEMPRE ESTUVO
CONMIGO Y FUE LA LUZ
QUE ME PERMITIO VER
HACIA ADELANTE.....**

A NUESTRO DIOS

A MIS PADRES

**POR SU APOYO, COMPRENSION Y
ALIENTO SIEMPRE INCONDICIONAL
BRINDADO TODA LA VIDA.....**

ERIKA EDITH

**POR ELRECUERDO DE SU AMOR
QUE ME ACOMPAÑO SIEMPRE Y
PERMANECE EN SILENCIO EN MI
CORAZON.....**

IRENE

INDICE

- Dedicatorias.
- Indice general.
- Introducción.

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- A) Antecedentes
 - * Definiciones de la organización.
- B) Planteamiento
- C) Hipótesis
- D) Justificación del tema elegido
- E) Resultados que se esperan

CAPITULO II LA ORGANIZACION EN LAS EMPRESAS PUBLICAS

- A) La importancia de la organización en la administración pública
- B) Estructura organizacional
- C) Elaboración e implantación de las técnicas de organización
 - Organización lineal
 - Organigrama
 - Manuales en la organización

CAPITULO III ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL S.T.C (METRO)

- A) Antecedentes del S.T.C
- B) Estructura de la organización
- C) Atribuciones y funciones
- D) Desarrollo administrativo

CAPITULO IV
FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA GERENCIA DE PRESUPUESTO

- A) Area de integración y seguimiento presupuestal de dirección, administración y control
- B) Gerencia de presupuesto
- C) Subgerencia de control presupuestal
- D) Departamento de integración presupuestal
- E) Departamento de registro y control presupuestal
- F) Departamento de programación y evaluación

CAPITULO V
FUNCIONAMIENTO REAL

- A) Departamento de integración presupuestal
 - Políticas de operación
- B) Departamento de registro y control presupuestal
- C) Departamento de programación y evaluación

CAPITULO VI
MODELO DE DIAGNOSTICO

- A) Diagnóstico general
- B) Cadena causa-efecto
- C) Resultados originados de la cadena causa-efecto
- D) Alternativas de solución

- CONCLUSIONES
- ANEXOS
- BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El objetivo de la presente investigación es analizar los elementos susceptibles de perfeccionamiento, con la finalidad de obtener el funcionamiento óptimo dentro de la organización, tanto en recursos humanos, materiales y financieros.

El sistema de transporte colectivo (metro) es un organismo de gran importancia en nuestro país, debido a que brinda un servicio de transportación económico, rápido y seguro a más del 80% de habitantes de la zona metropolitana. Hablar de dicha prestación involucra una modernización y actualización administrativa y tecnológica permanente, la cual no es fácil de conseguir debido a que la capacidad instalada resulta insuficiente en la mayor parte de la cobertura de redes, en las cuales existe un sobreuso.

En toda organización debe darse una integración armónica de los elementos que la constituyen y, en la medida que las distintas áreas operen con precisión sus sistemas y subsistemas, se estará contribuyendo al desarrollo general del sistema.

Analizando de manera detallada el funcionamiento interno del sistema de transporte colectivo (metro), se observa la realización de procedimientos aislados que no permiten el mejor desarrollo de las distintas tareas y actividades que deben seguirse, esto ocurre en la mayoría de los departamentos que integran el área de seguimiento presupuestal, de dirección, administración y control; es por ello que resulta interesante realizar dicha investigación dentro de la gerencia de presupuesto y sus departamentos que la conforman.

Por lo anterior, y después de considerar que la presentación de procedimientos aislados no permiten conocer de manera integral la operación de la unidad administrativa o del organismo, se ha visto la necesidad de agruparlos en forma ordenada en un sólo documento denominado "manual de procedimientos".

Los manuales de procedimientos tienen como objetivo el integrar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, las unidades administrativas que intervienen y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales, agregadas en procedimientos.

A continuación se menciona de manera breve la integración de la presente investigación:

- a) En el capítulo I, se plantea la necesidad de identificar elementos organizacionales que intervienen en la problemática existente dentro de la gerencia de presupuesto.
- b) Capítulo II, el estudio de la importancia de la organización dentro de la administración pública, elaboración e implantación de las técnicas de organización, dirección y control.
- c) Capítulo III, panorama general de la organización estudiada S.T.C
- d) Capítulo IV, detección del funcionamiento real en la operación de la gerencia de presupuesto.
- e) Capítulos V y VI, se habla de las posibles soluciones y acciones en la integración de nuevas técnicas para la elaboración de manuales de procedimientos, que permitirán el manejo adecuado y eficiente de la información financiera, para mejorar la asignación y uso del presupuesto requerido.

Por último en la investigación efectuada se obtienen los elementos suficientes para la implantación de un nuevo manual de procedimientos que facilitará el manejo y flujo que se debe seguir en la realización de las distintas actividades. Provocando también una mayor eficiencia y optimización en el manejo de las partidas presupuestales. También se anexan diferentes formatos y sus aplicación.

Esperamos que la presente investigación resulte aplicable y verdaderamente útil al sistema, y de manera gradual se pueda dar la eliminación de la *burocracia en las organizaciones dentro de la administración pública*.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración es sin lugar a dudas la parte principal del funcionamiento de la empresa, ya que permite movilizar con eficiencia los recursos humanos, materiales y financieros. De la administración depende que una empresa alcance sus objetivos o fines establecidos o por el contrario fracase.

La administración incluye a las personas que participan de la toma de decisiones que afectan a las actividades de una empresa.

La administración coordina los esfuerzos de los empleados para lograr los objetivos de la compañía u organismo.

Una organización implica la estructura organizacional, la cual permite a la organización delegar y controlar las responsabilidades de personas y unidades administrativas.

La mayoría de las metas organizacionales se alcanzan mediante esfuerzos organizados de un grupo, es por lo tanto que la organización es uno de los elementos primordiales para la administración.

La organización tiene como finalidad integrar todas sus partes y su relación recíproca.

La fase de la organización es de vital importancia para la administración de cualquier empresa, ya sea pública o privada.

Para unos autores la "organización" es sinónimo de "comportamiento", o para algunos otros de "empresa", sin embargo para la mayoría de los administradores éste término significa "estructura formal y explícita de funciones y posiciones"¹

La organización tiene como finalidad establecer una estructura eficiente cuya función principal es la utilización óptima de los recursos de que dispone la empresa, para alcanzar objetivos de la misma.

¹ Harold Koontz, Cyril O'Donnel. Elementos de administración moderna. Ed. Mc Graw Hill, 1982. pág. 134.

Algunos autores emiten distintas definiciones a cerca de éste concepto:

Eugenio Sisto Velasco.

Ordenar: es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones; autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Agustín Reyes Ponce.

Organización: es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Definición Personal.

Organización: Es la estructuración y canalización eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa; con el fin de obtener un funcionamiento óptimo, y con ello alcanzar los objetivos de la empresa.

PLANTEAMIENTO

Hoy en día México se enfrenta a un grave problema como lo es la explosión demográfica y las consecuencias que de ella se derivan debido a que el país ha venido creciendo en forma tan acelerada ha hecho necesario incrementar la demanda de servicios públicos.

El gobierno de nuestro país enfrenta un gran reto, cubrir con servicios eficientes dichas demandas en contraposición con los ingresos ordinarios que recibe.

A diferencia de la administración en empresas privadas, en las que su preocupación principal radica en competir con empresas del mismo sector industrial; en la empresa pública como es el caso del STC (METRO), se enfrenta a un crecimiento acelerado del número de usuarios que demandan servicio de transporte primordialmente, pero a diferencia de la empresa privada en la que su crecimiento tiene un sostén económico; en el STC es cada vez mayor su demanda y sus ingresos aumentan pero en un porcentaje menor, aún con todo esto se debe resolver el problema de brindar un mejor servicio al usuario.

Es por ello que la organización en el STC tiene un gran campo de análisis, toda vez que se cuenta con técnicas de organización, principios, y además cuenta con un gran planeación, a partir de la cual es posible emprender el camino hacia la organización, sin embargo, existen deficiencias como en cualquier otro organismo, que se deben corregir, eliminar o al menos disminuir su grado de ineficiencia para lograr con esto la mejor administración y utilización de todos sus recursos.

Se habla también de cuando existe un grupo de dos o más personas trabajando en conjunto hacia un objetivo común, la relación e interacción entre ellas se burocratiza debido a: quién decide qué, quién hace qué, y qué acción debe emprenderse.

El STC surge de una necesidad de la población para crear un medio de transporte masivo, rápido, económico y no contaminante.

HIPOTESIS

“La actitud del personal afecta al desarrollo eficiente de la organización, en cuanto a la comunicación y coordinación de sus actividades”.

TEMA

"Burocracia en el desarrollo organizacional dentro de la administración pública".

JUSTIFICACION DEL TEMA

Después de haber estudiado y observado el funcionamiento del STC (METRO) nos ha permitido integrarnos dentro de este sistema, analizando de manera particular, a un pequeño sector de esta organización, la cual es la gerencia de presupuesto; ésta es de suma importancia ya que de ella depende la canalización y distribución eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, los cuales, coadyuvaran a la obtención de una organización eficiente.

Consideramos por tanto que el tema **"Autoritarismo y burocracia en el desarrollo de una organización dentro de la administración pública"** es un tema complejo y antiguo, sobre el cual se puede realizar una amplia investigación ya que ha venido siendo la directriz o eje de funcionamiento a nivel general.

RESULTADOS QUE SE ESPERAN

Con la realización de la presente investigación pretendemos dar algunas alternativas de solución, para lograr un desarrollo eficiente de la organización dentro de la administración pública.

- Criterios uniformes en la realización y expresión de las actividades que se realizan dentro de la gerencia de presupuesto.
- Optimización en la distribución y ejecución presupuestal.
- Evitar desvíos monetarios.
- Crecimiento y eficiencia en el servicio que presta el sistema.

CAPITULO II

LA ORGANIZACION EN LAS EMPRESAS PUBLICAS

A) La importancia de la organización en la administración pública.

En la administración pública como en cualquier otra empresa la organización (siendo una fase del proceso administrativo) es de suma importancia analizarla, toda vez que de su eficiente aplicación depende que se cumpla con los objetivos de la planeación, y determinar la mejor manera de alcanzarlos.

La organización tiene como finalidad establecer una estructura de operación que coordine eficientemente los recursos de la empresa, para lograr alcanzar sus objetivos.

La importancia de la organización radica en dos puntos básicos:

1.- Por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y planeación ha señalado respecto a como debe ser una empresa.

2.- Constituye el punto de enlace entre los aspectos teórico y prácticos que Urwick llama mecánica administrativa a los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica entre lo que, "debe ser" y "lo que es".²

La gran importancia de la organización se le ha dado por representar la parte teórica y científica y, a la administración la parte práctica y empírica lo cual de ninguna manera es así, puesto que ambos compuestos son diferentes, incluso lo que pudiéramos señalar es que son compatibles y actúan recíprocamente.

² Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica. Segunda parte, pág. 213.

Dentro de la administración pública podemos mencionar, que la organización juega un papel muy importante puesto que al establecer su marco fundamental de trabajo utiliza los métodos adecuados, encontramos formas eficientes para realizar el trabajo de la mejor manera, lo cual es de vital importancia puesto que el tiempo y el esfuerzo son dos elementos que se deben tomar en cuenta para organizar las actividades.

Considerando que no se está manipulando un artículo cualquiera, que si no cumple con las normas de calidad establecidas, el procedimiento a seguir es regresar el producto al departamento de producción para que se verifiquen sus características y de ser posible refabricarlo, en el caso de una empresa como el S.T.C. se trata de seres humanos, en donde la eficiencia de cualquier actividad contribuye al bienestar del usuario. Es entonces por tal motivo que no podemos dejar a la deriva un tema tan importante como la organización y sobre todo, que ésta sea eficiente para poder atender la gran demanda de la población.

También es necesario hacer resaltar que la importancia de la organización en la administración pública, radica en que la diferencia en la administración privada en la que los recursos de la empresa pertenecen a un número reducido de personas; cuya finalidad es obtener ganancias; en la administración pública un adecuado uso de los recursos no sólo beneficiaría a las personas encargadas de las empresas públicas, sino a la población en general, ya que de existir una mala organización no sólo sufrirían las consecuencias los directivos sino directamente los usuarios.

Por lo anterior será necesario contar con una estructura de organización eficiente que sea clara para todos y que promueva los objetivos de la empresa, en este caso del S.T.C.

B) Estructura Organizacional.

En todo organismo social es imprescindible establecer una estructura organizacional, tomando en consideración distintos factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, así como otros factores. que determinan la estructura.³

³ Münch Galindo, García Martínez. Fundamentos de administración. Editorial Trillas. pág. 124

La administración de una empresa no lucrativa es muy similar a la administración de las empresas no lucrativas, la mayoría de los conceptos modernos de la administración se aplican igualmente al grupo no lucrativo.

Cada empresa tiene sus características particulares y distintivas, así como sus propios conceptos básicos de la administración, los cuales deben ajustarse a las necesidades propias de cada institución u organismo.

Cada centro de decisiones debe administrar sus propios programas o presupuestos, en que se caracterizan los objetivos, pero siempre bajo el control de otros centros de decisión. De manera que la estructura resultante de los distintos centros de responsabilidad debe estimarse como un sistema ramificado y coherente de los departamentos sucesivos en el que cada nivel constituye un conjunto de objetivos mensurables por el nivel inmediato superior.

En las últimas décadas todas las empresas han experimentado un notable crecimiento y sobre todo las de bienes del dominio público, esto es, debido a la gran explosión demográfica que se da en México.

El progreso tecnológico y otras causas económicas han motivado una concentración de recursos en las empresas productivas y administrativas de considerable magnitud. Como consecuencia de ello todo organismo público y privado se ha visto en la necesidad de contar con una estructura organizacional eficiente dentro de la empresa.

La organización se ha convertido en una variable económica que imprime un mayor realce al valor de la rentabilidad empresarial, a medida que se vienen multiplicando las decisiones que han de tomarse sobre las complejas actividades que van creciendo con la expansión de las empresas.

La organización no sólo implica las normas de actuación a las que se deben someter los miembros de la empresa, sino la forma de actuar en la organización a la que se han habituado sus componentes.

La organización implica hábitos adquiridos y reacciones condicionadas ante los acontecimientos que se suscitan en su interior, que se caracterizan por el ideal utilitario de optimizar las fuerzas económicas del individuo en el sometimiento de los intereses individuales a los objetivos comunes del S.T.C., lo que implica un estilo de vida que sólo se adquiere dentro de la misma organización.

Es por lo anteriormente expuesto que el S.T.C. considerando todo esto se ha visto en la necesidad de implantar una estructura funcional eficiente y adecuada a sus requerimientos cotidianos, y que además se alcancen sus objetivos de manera eficiente y con un mínimo de esfuerzo, para que con ello a su vez se logre incrementar la productividad siempre y cuando ésta sea de calidad.

C) ELABORACION E IMPLATACION DE LAS TECNICAS DE ORGANIZACION

ORGANIZACION LINEAL.

Se ha señalado por algunos actores que este tipo de organización es ideal para pequeñas empresas, sin embargo para el estudio que se está llevando a cabo dentro del departamento de integración presupuestal, éste resulta más adecuado:

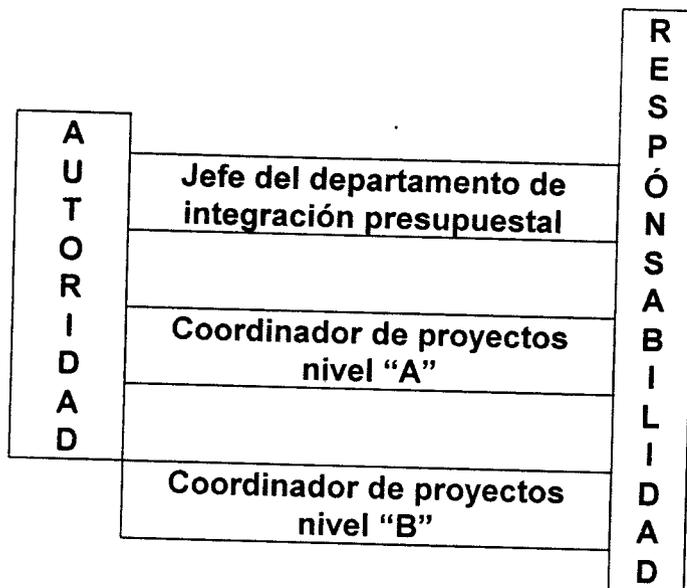


Fig. 1 Organigrama del departamento de integración presupuestal. (manual de procedimientos del S.T.C.).

Este organigrama muestra claramente que el jefe del departamento asigna y distribuye el trabajo a sus subalternos.

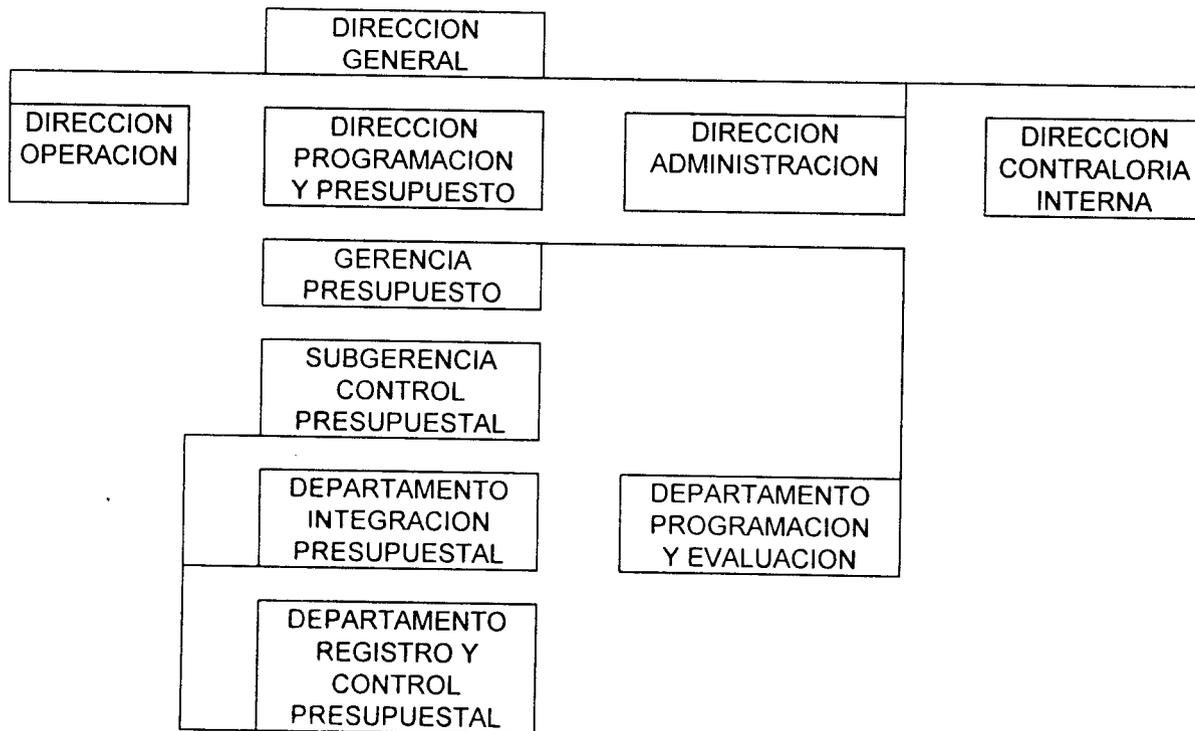
El jefe tiene la autoridad principal del departamento y por lo tanto la responsabilidad del mismo, para lograr con ello que se cumpla con los objetivos del departamento.

ORGANIGRAMA.

Los organigramas se utilizan frecuentemente y son apropiados para lograr que los principios de la organización operen adecuadamente. Todo tipo de organización, aún la más deficiente puede bosquejarse en un organigrama, pues éste es solamente una indicación de la forma en que los distintos departamentos se relacionan entre sí, por medio de líneas de autoridad.

A través de los organigramas podemos observar la estructura de la organización, donde se muestran las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro del S.T.C

FIG. 2 SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO (METRO)



* FUENTE: MANUALES DE ORGANIZACIÓN (S.T.C)

MANUALES EN LA ORGANIZACION.

La falta de entendimiento de la naturaleza de la organización por parte de sus miembros, es causa de que sus mejores actividades planeadas no operen. Se puede remediar esta dificultad, por medio de manuales de organización redactados de manera clara y precisa, que incluya el objetivo organizacional.

MANUALES.

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. (ver anexo I).

Por su contenido pueden ser:

- a) De políticas.
- b) Departamentales.
- c) De bienvenida.
- d) De organización.
- e) De procedimientos.
- f) De contenido múltiple
- g) De técnicas, y
- h) De puesto.⁴

"Son instrumentos técnicos administrativos para consulta permanente, que contiene información ordenada, expresada con fines normativos y referenciales para su óptima utilización, y describen la departamentalización y división del trabajo.⁵

⁴ Münch Galindo, García Martínez. Op. Cit., pág. 135.

⁵ De la Rosa Morales, Víctor. Administración General. Editorial Trillas .Pág. 111.

ANTECEDENTES

Durante la década de los 50's, las circunstancias económicas y sociales del país abrieron el cause para el establecimiento de industrias en el Valle de México, la concentración de las mismas propició un incremento en la población económicamente activa, misma que a su vez generó un aumento en la demanda de transportes.

El problema de congestionamiento vial se agravó, debido a la falta de zonificación del Distrito Federal y zonas circunvecinas, así como a las numerosas líneas de autobuses y transportes eléctricos que operaban sin una adecuada coordinación, provocando frecuentemente duplicidad y competencia innecesaria en los servicios.

Ante la situación, en el mes de octubre de 1966, el Ejecutivo Federal por conducto del Departamento del Distrito Federal, autorizó la creación del comité consultivo de transporte, integrado por técnicos de amplia experiencia en la materia, con el propósito de tomar medidas para atender frontalmente el grave problema de transporte masivo en la Ciudad de México y zonas circunvecinas. Colateralmente, se encargó a la Dirección General de Obras Públicas y a diversas empresas privadas, la realización de estudios orientados a determinar la posibilidad de construir un sistema de transporte colectivo con vía libre.

El estudio del problema comprendió los siguientes aspectos: análisis estadísticos que incluían al censo de población del Distrito Federal, medios de transporte, autobuses locales, autobuses suburbanos y foráneos, soluciones de transporte masivo en otras grandes ciudades; obras viales en la Ciudad de México y problemas de transporte en el futuro; vías de superficie elevadas y subterráneas de mucha o poca profundidad; estaciones tipo, equipos tradicionales, y nuevos equipos, equipos de llantas neumáticas, sistema de vía, sistema eléctricos, control de estaciones, sistemas de telecomunicación y telemando, abatimiento de los mantos friáticos, análisis de las calles, sistema de construcción para túneles, profundidad de construcción de las estaciones, longitud de convoyes, talleres centrales de mantenimiento y reparación; edificio central administrativo, zona de mantenimiento y limpieza de trenes en su operación diaria; estudios económicos y financieros, análisis de costos de todas las posibles instalaciones, análisis de los gastos de equipos móviles, planteamiento de diversas tesis para la recuperación de las inversiones, costos del sistema en funcionamiento, gastos de energía eléctrica, costos de personal, amortización de equipos e instalaciones entre otros.

Una vez concluidos los estudios, se determinó que la respuesta a la problemática del transporte de la Ciudad de México, era la respuesta a la incorporación de un tren subterráneo, que su construcción era viable, que el Departamento del Distrito Federal debería absorber el costo de la obra civil y que se gestionara la obtención de créditos extranjeros para la construcción.

En el año de 1967 apareció en el Diario Oficial de la Federación con fecha del 29 de Abril, el decreto de creación del Sistema de Transporte Colectivo Metro.

Una de las características con las que debía contar era transportar a los pasajeros de forma segura, rápida y cómoda; realizando investigaciones en países donde ya funcionaba algún tipo de transporte masivo. Después de estudiar las diversas propuestas se selecciono la de mayores ventajas para la Ciudad de México.

Las primeras asesorías y conocimientos fueron impartidos por especialistas de Francia; posteriormente por las propiedades del suelo de la ciudad y su dinámica de crecimiento demográfico el S.T.C. Ha desarrollado una tecnología propia y más adecuada a las necesidades de nuestra urbe.

Ante este panorama, el crecimiento de la red de transporte colectivo, se ha logrado al analizar los resultados y experiencias obtenidas en la planeación construcción y operación de cada línea hasta ahora proyectada. En otras palabras, la planeación se basó en la prioridad de proporcionar servicio a las zonas de mayor densidad demográfica y las más congestionadas, trazando líneas lo más rectas posibles y calculando el costo según el tipo de construcción por realizarse, ya sea línea elevada, superficial o subterránea, observando resultados positivos al captar un gran número de pasajeros en todas las líneas.

El 04 de septiembre, se puso en funcionamiento la primera de tres líneas proyectadas. La línea 1 en el tramo Zaragoza-Chapultepec; aproximadamente en ocho meses después se inauguró la línea 2 de Taxqueña a Pino Suárez, y un mes más tarde el servicio se daría hasta la estación Tacuba.

En el siguiente año entró en servicio la línea 3, de Tlatelolco a Hospital General. Posteriormente, se creó la Comisión de Vialidad y Transporte Urbano (COVITUR), la cual se encargó de continuar la construcción del Metro, que abarcó la ampliación de la línea 3, y la creación de las líneas 4 y 5 para proporcionar servicios en Norte y Oriente de la Ciudad.

Las ampliaciones de la red han contribuido en la constante búsqueda para solventar el problema en la falta de transporte y conectar las zonas conurbadas de la Ciudad, prueba de ello fue la construcción de la terminal Pantitlán y el tramo Tacuba- Cuatro Caminos de la línea 2; así las líneas 6 y 7 trazadas hacia el Norte y Poniente de la D.F. respectivamente.

Por sobredemanda registradas en la línea 1, se propuso y construyó la línea 9, ambas líneas guardan una similitud en sus recorridos. También en este periodo se llevaron a cabo las ampliaciones de la línea 6 desde Instituto del Petróleo-Martín Carrera, la línea 7 de Tacuba-El Rosario y la línea 9 Centro Médico-Tacubaya.

El 12 de Agosto de 1991, se inauguró la línea A del Metro Férreo, cuya principal característica es la de unir el Oriente de la Ciudad con los Municipios de Nezahualcoyotl y los Reyes La Paz. Con esta obra se eliminaron los límites geográficos con el Estado de México y se inicia un nuevo esfuerzo reto para cubrir las necesidades de transporte.

La obra más reciente es la línea 8 que une Iztapalapa (calzada Ermita-Garibaldi) y actualmente la línea que va a unir también Ecatepec e Indios Verdes que está llevando la obra de construcción en estos momentos.

Se puede afirmar que el metro colabora de manera activa en la solución al problema de transporte, ya que en la actualidad la mayoría de otros medios de transporte (microbús) convergen en sus diferentes estaciones y terminales, permitiendo a los usuarios conexión con las principales avenidas de la ciudad, hospitales, centros comerciales, escolares, culturales, de diversión, zonas industriales, terminales de autobuses foráneos, aeropuerto, entre otros, y con la puesta en marcha de la línea A punto de enlace con algunas zonas conurbadas de la ciudad.

De esta manera, el metro presenta una serie de ventajas, como son:

- **ECONOMICO** : En función de su costo y servicio al público.

- **RAPIDO**: En comparación con la velocidad promedio alcanzada por los automóviles en vías rápidas en horas pico.

- **FUNCIONAL E IDONEO**: Entre los medios masivos, ya que permite el rápido ascenso y descenso de una gran cantidad de usuarios simultáneamente.

- **TRANSPORTA**: A más usuarios al mismo tiempo.

- **NO CONTAMINA**: Con hidrocarburos el ambiente.

- **CONEXION**: Con una amplia extensión de la ciudad y algunos municipios del Estado de México.

- **CIRCULACION CONTINUA**: De los trenes, con intervalos que varían según el día y la hora, pudiendo ser de 2 a 8 minutos.

- **HORARIOS DE SERVICIO**: En días laborales el servicio inicia a las 5:00 de la mañana en líneas 1,2,3 y A en el resto a las 6:00 A.M.; último es horario para los sábados en toda la red y los domingos inician a las 7:00 A.M.
El servicio finaliza a las 00:30 horas aproximadamente, excepto los sábados que concluye una hora después (1.30).

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

El sistema de transporte colectivo (METRO), es un organismo público descentralizado del departamento del D.F., cuyo propósito principal es de transportar al los usuarios en forma rápida, eficiente y segura. Para cumplir con este objetivo, las diferentes administraciones han establecido normas y políticas encaminadas a brindar un servicio de calidad.

Es compromiso del S.T.C. cubrir las expectativas de transporte y buscar las condiciones para proporcionar un trato amable y cordial a los usuarios. Ante esta situación se han construido diversas líneas permitiendo una gama de alternativas para que el público establezca sus rutas según le convenga. Para las instalaciones y equipos ya existentes se aplica programas permanentes de mantenimiento e incorporación de la más alta tecnología. Lo cual ha permitido que el metro de un a imagen de confort, seguridad y limpieza a la ciudadanía.

Esto se ha logrado gracias a la participación decidida de los trabajadores del S.T.C., así como del adecuado manejo administrativo donde se involucra la estructura organizacional, actualmente esta conformada de la siguiente manera.

a) **CONSEJO ADMINISTRATIVO**, presidido por el C. Regente del departamento del distrito federal. Este consejo se encarga de orientar el desarrollo del S.T.C., mediante la definición de políticas y lineamientos, congruentes con los programas de la coordinadora general de transporte y con el plan nacional de desarrollo.

b) **UNA DIRECCION GENERAL**, contribuye al mejoramiento del servicio del transporte masivo, a través de la administración, organización y control de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos necesarios para la operación del S.T.C.

c) **TRES DIRECCIONES DE AREA:**

- **DIRECCION DE OPERACION**, proporciona a los usuarios el servicio de transporte en las mejores condiciones de seguridad, mediante la operación, mejoramiento y mantenimiento de equipos e instalaciones.

- **DIRECCION DE ADMINISTRACION**, da a las diferentes áreas el apoyo necesario en materia de recursos humanos, materiales y financieros.

- **DIRECCION DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO**, brinda a las diferentes áreas orientación en la definición y desarrollo de los procesos de planeación, programación, presupuesto y evaluación de los programas de trabajo.

d) **UNA CONTRALORIA INTERNA**, promueve el uso y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros y garantiza la eficacia de las actividades de transparencia en las operaciones realizadas.

Ubicadas en el edificio administrativo, en DELICIAS 67, Colonia Centro.

e) 14 GERENCIAS

- Jurídica
- Contabilidad
- Vigilancia
- Estaciones y transportes
- Material rodante
- Instalaciones Fijas
- Obras
- Ingeniería y Desarrollo
- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros
- Presupuesto
- Organización y Sistemas
- Línea A

f) 19 SUBGERENCIAS

g) 75 DEPARTAMENTOS

La estructura organizacional del S.T.C. es bastante amplia y para resumir se presenta el ORGANIGRAMA correspondiente,(fig. 3).

ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

En el Decreto por el que se crea el Sistema de Transporte Colectivo, así como en el Estatuto Orgánico del Sistema publicado el 5 de Julio de 1993 en la Gaceta Oficial del Departamento del Distrito Federal, se establecen sus atribuciones destacándose las siguientes:

- Construir, operar y explorar un tren rápido con recorrido subterráneo y superficial, para el transporte colectivo de pasajeros en la zona metropolitana de la Ciudad de México que corresponde áreas conurbadas del Distrito Federal y Estado de México.
- Operar y explotar el servicio público de transporte colectivo de personas, mediante vehículos que circulen en la superficie y cuyo recorrido complemente el del tren subterráneo.
- Utilizar y administrar los inmuebles, numerario, muebles y demás bienes que le destine y entregue el Departamento del Distrito Federal, así como los que el propio organismo adquiera en el futuro.
- Utilizar y administrar vías públicas y otros inmuebles cuyo uso le conceda el Departamento del Distrito Federal, ya sea en la superficie o en el subsuelo, para sus instalaciones, servicios y actividades, acatando las disposiciones legales reglamentarias a que está sujeto el régimen de dichos bienes.
- La dirección y administración del Organismo está a cargo de un Consejo de Administración con las siguientes atribuciones.
- Establecer en congruencia con los programas sectoriales, las políticas generales y definir las prioridades a las que deberá sujetarse el organismo relativas a la presentación del servicio, productividad, racionalidad y disciplina financiera, investigación, desarrollo tecnológico y administración general.
- Aprobar los programas institucionales de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable, los Estados financieros, los programas y los presupuestos del organismo, si a su juicio procede.
- Constituir, los comités y subcomités, técnicos especializados que estime necesario para apoyar el cumplimiento de sus funciones.

Designar al director general a indicación del Presidente de la República a través del coordinador del sector, nombrar y remover a propuesta del director general a los servidores públicos del organismo que ocupen cargos con dos jerarquías administrativas inferiores a la de aquél, así como aprobar los niveles de sueldo máximo para los servidores públicos superiores y de mandos medios.

- Dictar los acuerdos y resoluciones que resulten necesarios para preservar la prestación del servicio.

- Examinar y en su caso aprobar la concertación de los préstamos para el financiamiento del organismo con créditos internos y externos de acuerdo con lo establecidos en las leyes aplicables, así como observar los lineamientos que dicten las autoridades competentes en materia de manejo de disponibilidades financieras.

- Fijar y ajustar los precios de los bienes y servicios que produzca y preste el organismo, con excepción de aquéllos que se determinen por acuerdo del ejecutivo federal.

- Expedir las normas o bases generales con arreglo a las cuales cuando fuere necesario, el director general pueda disponer de los activos fijos del organismo que no corresponde a las operaciones propias de su objeto.

- Nombrar y remover a propuesta de su presidente, entre personas ajenas al sistema, al secretario del consejo quien podrá ser miembro o no del mismo, así como designar y remover a propuesta del director general, al prosecretario del órgano de gobierno, quien podrá ser o no miembro del consejo o del organismo.

- Establecer con sujeción a las disposiciones legales relativas y siguiendo los procedimientos que fije el reglamento de la ley, sin intervención de cualquiera otra dependencia, las normas y bases para la adquisición, arrendamiento y enajenación de inmuebles que el organismo requiera, para la prestación de sus servicios, con excepción de aquellos inmuebles que la ley general de Bienes Nacionales considere como el dominio público.

- Aprobar anualmente previo informe de los comisarios, y dictamen de los auditores externos, los estados financieros del organismo ya autorizar la publicación de los mismos.

- Analizar y aprobar en su caso, los informes periódicos que rinda el director general, con la intervención que corresponda a los comisarios.

- Definir la política laboral del organismo.

- Acordar con sujeción a las disposiciones legales relativas, los donativos o pagos extraordinarios y verificar que los mismos se apliquen precisamente a los fines señalados en las instrucciones del sector coordinador y;

- Aprobar las normas y bases para cancelar adeudos a cargo de terceros y a favor del organismo, cuando fuere notoria la imposibilidad práctica de su cobro, informando a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por conducto del sector coordinador;

Para el cumplimiento de su objetivo, el sistema cuenta con una estructura orgánica conformada por 1 Dirección General 3 Direcciones, 1 Contraloría Interna y 14 Gerencias, sin embargo, para efectos del presente documento sólo se describen las funciones de la Dirección General y de las Direcciones de Operación Administración y Programación y Presupuesto.

DESARROLLO ADMINISTRATIVO

La dinámica de crecimiento del Sistema de Transporte Colectivo necesariamente ha requerido de la aplicación de medidas orientadas al redimensionamiento de sus estructuras orgánicas y ocupacionales; al mejoramiento de la administración de los recursos disponibles, así como a regular la prestación del servicio y la actuación de las distintas áreas que la integran, ajustándose a los marcos globales y sectoriales, así como a las condiciones específicas del medio en que se desenvuelve.

ESTRUCTURAS.

Los programas de expansión de la red de servicio, necesariamente han requerido de la gradual adecuación de la estructura orgánica del sistema, misma que se ha realizado observando los criterios de racionalidad y disciplina postulados por el Ejecutivo Federal y conforme a los lineamientos y directrices señaladas por el Sector Coordinador y el Consejo de Administración.

En el mes de diciembre de 1988, la estructura orgánica del S.T.C. estaba integrada por un total de 91 unidades orgánicas representadas por 1 dirección general, 3 direcciones de área, 1 contraloría interna, 10 gerencias, 19 subgerencias y 57 departamentos. Colateralmente se estructura ocupacional se integraba por un total de 10,391 plazas. De ellas 1,688 corresponden a personal de confianza; 8,324 a personal de base, 272 eventuales y 107 plazas de honorarios.

En 1989, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades y responsabilidades asignadas al organismo, a través del fortalecimiento de su estructura y del mejoramiento de sus niveles de mando el órgano de gobierno aprobó la incorporación de la Subgerencia de Administración de Personal, la renivelación de las Subgerencias Jurídica y de Vigilancia a nivel de gerencia y la creación de los Departamentos de Licitación y Contratación de Obra, de Integración y Normalización y de Instalaciones Mecánicas.

Con estos movimientos se logró el fortalecimiento de áreas cuyas cargas de trabajo se incrementaron fuertemente por la puesta en operación de la Línea 7 a finales de 1988.

En este sentido a diciembre de 1989 la estructura orgánica del Sistema quedó conformada por un total de 104 unidades administrativas representadas por 1

Dirección General, 3 Direcciones, 1 Contraloría Interna, 12 Gerencias, 18 Subgerencias y 60 Departamentos. Asimismo, su estructura ocupacional quedó integrada por un total de 11,145 plazas. De ellas 1,833 corresponden a personal de confianza 8,845 a personal de base, 320 a eventuales y 147 a plazas de honorarios.

Durante 1990, la estructura orgánica no tuvo modificaciones, no así la ocupacional, ya que el órgano de gobierno aprobó la creación de 258 plazas técnico-operativas, con lo que la plantilla de personal quedó conformada por 11,351 plazas, de las cuales 1,878 corresponden a categorías de confianza motivo de la puesta en operación del línea "A" y dadas las características aprobó un nuevo esquema de organización para su funcionamiento y administración, basado en criterios de desconcentración de funciones y de reducción de niveles de mando intermedios, obteniendo con ello un mayor acercamiento de los niveles operativos, así como con los usuarios.

En este contexto, la puesta en operación de la Línea "A" implicó la modificación a la estructura orgánica del Sistema, adicionando una Gerencia y 6 Departamentos.

Adicionalmente, con el propósito de mantener los niveles de seguridad de usuarios, trabajadores e instalaciones, se autorizó el fortalecimiento de la estructura de la Gerencia de Vigilancia, incorporando la Subgerencia de Vigilancia.

Con estos movimientos, la estructura organizacional del Sistema quedó conformada por un total de 116 unidades orgánicas representadas orgánicas representadas por 1 Dirección General, 3 Direcciones, 1 Contraloría Interna, 13 Gerencias, 19 Subgerencias y 67 Departamentos. Asimismo, su estructura ocupacional se integraba por un total de 12,226 plazas. De ellas 2,189 corresponden a personal d confianza, 9550 a categorías de base, 312 a eventuales y 175 de honorarios.

Durante 1992, el consejo de Administración aprobó la creación del departamento de Normatividad y Contratos, con la finalidad de concentrar en una sola unidad orgánica los contratos de servicios requeridos por las distintas áreas del Sistema. Así mismo, a efecto de solventar las cargas de trabajo derivadas del incremento de trenes en la línea "A" y el cobro del transbordo de la línea "A" hacia las líneas 1,5 y 9 del metro neumático, el mismo órgano de gobierno aprobó la incorporación de 12 plazas técnico-operativas.

Con dicha incorporación la estructura orgánica quedó integrada por un total de 117 unidades orgánicas representadas por 1 Dirección general, 3 Direcciones, 1 Contraloría Interna. 13 Gerencias, 19 Subgerencias y 68 Departamentos. Por su parte, la estructura ocupacional del organismo quedó conformada por un total de 12,664 plazas, de ellas 2,185 corresponden a categorías de confianza 9,665 a categorías de base, 445 a eventuales y 369 de honorarios.

En 1993, el organismo observó importantes modificaciones en su estructura orgánica, destacándose la reestructuración del Sistema de Talleres de Mantenimiento al Material Rodante, la cual se autorizó y llevó a cabo con la finalidad de resolver los rezagos existentes en los procesos de mantenimiento, elevar la calidad del mantenimiento preventivo y aumentar la eficacia de las intervenciones de mantenimiento correctivo; disminuir las suspensiones del servicio motivadas por averías de trenes y mejorar el desempeño de los trenes durante su operación, mediante la aplicación de proyectos de ingeniería que permitan elevar su confiabilidad.

La reestructuración comprendió la incorporación de 1 Subgerencia y 4 Departamentos a la estructura de la Gerencia responsable del mantenimiento al material rodante, así como la creación de 445 a eventuales y 400 de honorarios.

Para 1994, con el propósito de hacer frente a la puesta en operación de la línea 8, el Consejo de Administración aprobó la modificación a la estructura orgánica y ocupacional del Sistema. Por este motivo, se incorporaron los Departamentos de Mantenimiento Menor Constitución de 1917, el de Administración de Riesgos y el Técnico de Vigilancia. Asimismo, la Subgerencia. Con estas adiciones, la estructura organizacional del sistema quedó conformada por un total de 125 unidades administrativas representadas por 1 Dirección General, 3 Direcciones, 1 Contraloría Interna, 14 Gerencias, 19 Subgerencias y 75 Departamentos. Por consiguiente, se aprobó la creación de 1,303 plazas técnico-operativas.

Con la incorporación de la línea 8, la plantilla de personal del organismo ascendió a un total de 13,458 plazas, de las cuales 2,554 corresponden a categorías de confianza, 10366 a categorías de base, 305 a eventuales y 233 de honorarios.

ORGANIZACION.

Conforme a los ajustes a la estructura orgánica del Sistema de Transporte Colectivo antes descritos, se realizaron las modificaciones correspondientes en el Manual de Organización Institucional y ámbito de competencia de cada una de las áreas que conforman la estructura básica del organismo. Adicionalmente, dichas modificaciones fueron debidamente documentadas e incorporadas en los Manuales de Organización Gerenciales.

Complementariamente, en el periodo 1988-1994 se incorporaron a la estructura funcional del sistema de Transporte Colectivo 8 comités constituidos como órganos colegiados orientados a apoyar la gestión técnico-administrativos del sistema, mismos que a continuación se enuncian: Comité de Control y Auditoría; Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios; del Sistema de Transporte; Comité de Informática; Comité de Certificación de la Calidad y Seguridad de

Instalaciones y Equipos; Comité de Desincorporación de Bienes Muebles e Inmuebles, y Comité de Adjudicación de Areas Comerciales y Espacios Publicitarios. Todos cuentan con su correspondiente Manual de Integración y Funcionamiento debidamente actualizado.

PROCEDIMIENTOS.

La documentación y actualización de los sistemas y procedimientos constituye una actividad permanente en el organismo y tiene como propósito fundamental apoyar a sus diversas unidades orgánicas a mejorar el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

A este respecto, a finales de 1988 se contaba con un universo de 112 procedimientos debidamente documentados, de ellos 83 corresponden a la regulación de funciones inherentes a la administración de recursos humanos, materiales financieros, 18 relacionados con la operación y mantenimiento y 11 vinculados con funciones de apoyo jurídico y de relaciones públicas.

Para 1994, los avances en este rubro permitieron la actualización de 84 procedimientos y la incorporación de 95 nuevos procedimientos e instructivos. Con ello, el acervo de estos documentos se incrementó a 207 procedimientos debidamente autorizados, de los cuales 146 corresponden a funciones administrativas, 44 a funciones de operación y mantenimiento y 16 a funciones de apoyo jurídico, de relaciones públicas y comunicación social.

Estas acciones permitieron la integración de los Manuales de Procedimientos específicos correspondientes a las Gerencias de Recursos Materiales, Recursos Humanos, Recursos Financieros, Obras, Estaciones y Transportes, así como el Manual de servicios a Usuarios, dando cumplimiento a las necesidades planteadas por las unidades orgánicas del Sistema, a las obligaciones derivadas de las disposiciones legales y a los compromisos contraídos por los organismos, en materia de simplificación administrativa.

AREA DE INTEGRACION Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL DE DIRECCION, ADMINISTRACION Y CONTROL.

OBJETIVO

Contribuir al logro del objetivo planteado por la jefatura del Departamento de Integración Presupuestal, participando en la integración del Presupuesto por Programas, optimizando su desarrollo y determinando las asignaciones financieras necesarias para la obtención de los recursos humanos, materiales y de servicios que requieran las áreas de Dirección, Administración y Control del sistema.

FUNCIONES

- Distribuir las cargas de trabajo entre el personal del área y supervisar su correcta ejecución.
- Contribuir con la jefatura del departamento en la realización de los Anteproyectos de Presupuesto correspondientes a las áreas de Dirección, Administración y Control, para determinar parámetros que permitan proyectar sus necesidades de recursos humanos, materiales y de servicio.
- Elaborar la calendarización e integración del Presupuesto de Egresos de las áreas de Dirección, Administración y Control.
- Participar en la calendarización e integración del Presupuesto de Egresos del sistema, de las áreas que forman el Programa de Dirección, Administración y Control.
- Planear la inclusión del Presupuesto por Programas de las áreas de Dirección, Administración y Control al Sistema Computarizado.
- Participar en la actualización del Catálogo de Partidas, de acuerdo al Clasificar por Objeto de Gasto, mejorándolo en el proceso de computo.
- Participar en la elaboración del Programa Presupuestal de Adquisiciones Internas y Externas del sistema, mediante el procesamiento computarizado de datos.

- Elaborar tendencias y rangos presupuestales por cada uno de los departamentos de las áreas de Dirección , Administración y Control de sistema.
- Convenir con la subjefatura del departamento la disponibilidad y utilización de los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios para el desarrollo de las actividades de la oficina.
- Informar a la jefatura del departamento, sobre el avance y cumplimiento de las metas consignadas en el Programa de Actividades del área.
- Analizar en coordinación con las áreas de Dirección, Administración y Control del Sistema la inclusión de los proyectos de operación e inversión programados para la determinación de recursos humanos, materiales y de servicios.

GERENCIA DE PRESUPUESTO

OBJETIVO

Determinar los lineamientos para orientar el diseño y desarrollo de los procesos de planeación, programación y evaluación de las actividades del organismo, el uso y racionalización de los programados; así como formular, integrar y controlar el presupuesto de los mismos.

FUNCIONES

- Proponer las directrices y planes de desarrollo que en materia de programación y presupuesto se requieran para la elaboración de los respectivos programas.
- Coordinar y supervisar que la formulación e integración de los planes, programas de trabajo y los anteproyectos de presupuesto de las distintas áreas del sistema, se realicen conforme a las normas y procedimientos establecidos por las autoridades competentes en materia de programación y presupuestación.
- Asesorar a las áreas del sistema en la elaboración de sus programas de actividades y en la integración de sus anteproyectos de presupuesto.
- Organizar, integrar y controlar la información remitida por las distintas dependencias del organismo a fin de consolidar el Presupuesto Anual del sistema.
- Coordinar la evaluación del avance de los programas que se desarrollan en el organismo, proponiendo las medidas correctivas a las desviaciones que se detecten.
- Supervisar la adecuada aplicación de las modificaciones aprobadas a los programas y presupuestos de las diversas dependencias del organismo, gestionando en su caso las transferencias presupuestales que procedan, de conformidad con las disposiciones vigentes en la materia.

- Captar, analizar e integrar y en su caso remitir a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en los términos que esta establezca la información de las dependencias del sistema.
- Coordinar e integrar la elaboración del Programa Operativo Anual del organismo.
- Determinar los recursos humanos, materiales financieros requeridos por las dependencias del organismo para el cumplimiento de sus objetivos.
- Aportar sugerencias para la solución de problemas planteados con respecto a programación y presupuestación en las diferentes áreas del sistema.
- Dirigir y coordinar la determinación de los lineamientos que en materia de presupuestos y programas, deban seguir las dependencias del sistema.
- Participar con la representación del organismo, en los eventos de trabajo interinstitucionales, que se realicen en materia de programación y presupuesto, en los diversos ámbitos de la Administración Pública Federal.
- Informar sistemáticamente a la Dirección de Programación y Presupuesto, sobre el avance y cumplimiento de las metas y programas encomendados.

ARTICULO 32o. Corresponde a la dirección de programación y presupuesto:

- I.- Definir, establecer y difundir las políticas y lineamientos a los que deban ajustarse los sistemas de planeación, programación presupuestación, evaluación y contabilidad del organismo, de conformidad con las disposiciones legales y administrativas aplicables.
- II.- Diseñar, proponer y realizar los estudios y proyecciones financieras orientados a apoyar los programas de desarrollo del organismo en el corto, mediano y largo plazos
- III.- Planear, organizar, dirigir y coordinar la elaboración del programa operativo anual, así como el programa de mediano plazo del organismo.
- IV.- Determinar las directrices, normas y criterios técnicos que permitan la preparación adecuada y uniforme de los programas de metas y de los presupuestos de las unidades administrativas del organismo y vigilar su aplicación.

V.- Definir y difundir las políticas y lineamientos para regular el ejercicio del presupuesto asignado al organismo, así como, la autorización y registro de transferencias, ampliaciones y modificaciones presupuestales que se requieran, de conformidad con las leyes reglamentos y disposiciones aplicables en la materia.

VI.- Planear, organizar y vigilar el funcionamiento de los sistemas de evaluación del programa de metas del organismo.

VII.- Dirigir las relaciones institucionales con el sector coordinador en materia de financiamiento, programación, presupuesto, contabilidad y gasto público.

VIII.- Definir, establecer, operar y supervisar el sistema de contabilidad así como las normas de control contable a que se sujetarán las unidades administrativas del organismo y conservar por le plazo legal los libros, registros, auxiliares. información y documentos comprobatorios de las operaciones financieras de la institución.

IX.- Definir, establecer y vigilar la aplicación de mecanismos para el aseguramiento de los bienes patrimoniales del organismo, así como para la gestión de las indemnizaciones cuando así proceda.

X.- Coordinar la aplicación de las bases y lineamientos para la instrumentación de los programas de desarrollo administrativo del organismo conforme a las directrices emitidas por el sector coordinador.

XI.- Definir las políticas y establecer las bases de coordinación necesarias para el desarrollo de estudios y proyectos orientados a mejorar la calidad y productividad, optimizando las estructuras, sistemas de las distintas áreas del organismo.

XII.- Definir y difundir las bases para la conducción de la política del organismo, en materia de desarrollo informático.

SUBGERENCIA DE CONTROL PRESUPUESTAL

OBJETIVO

Coordinar y supervisar la integración del presupuesto del Sistema de Transporte Colectivo, a través del registro y control de su ejercicio o de acuerdo a las normas y políticas establecidas.

FUNCIONES

- Coordinar a las diferentes áreas que integran el organismo, para la elaboración de los anteproyectos de presupuestos de acuerdo a sus necesidades.
- Supervisar la integración del presupuesto por programa del sistema y someterlo a la consideración de la gerencia.
- Supervisar el registro y control de las afectaciones presupuestales.
- Integrar los informes de avance presupuestal requeridos por las dependencias de la Administración Pública federal.
- Coordinar la elaboración de los informes mensuales sobre el ejercicio presupuestal, proponiendo las modificaciones necesarias para corregir las desviaciones detectadas.
- Coordinar las actividades de flujo de caja de efectivo para recabar la autorización del presupuesto correspondiente.
- Asesorar a al diferentes áreas del organismo en la integración y ejercicio de sus presupuestos.

- Supervisar que la aplicación de los recursos presupuestales se apeguen a la normatividad emitida por la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Supervisar la elaboración de los estados mensuales de flujo de caja.

- Coordinar con la Subgerencia de Informática el registro mecanizado de los estados presupuestales mensuales.
- Supervisar y coordinar los criterios de codificación presupuestal y control por partidas para el ejercicio presupuestal.
- Proponer las modificaciones al presupuesto que se requieren durante el ejercicio, de acuerdo con las normas establecidas.
- Gestionar el suministro de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y funciones encomendadas.
- Informar a la Gerencia de Presupuesto sobre el avance y cumplimiento de las metas de presupuesto y programas encomendados.
- Proponer las modificaciones al presupuesto que se requieran durante el ejercicio de acuerdo con las normas establecidas.

DEPARTAMENTO DE INTEGRACION PRESUPUESTAL

OBJETIVO

Desarrollar la integración del presupuesto por programas del sistema, considerando los objetivos, metas y requerimientos contenidos en los programas de trabajo de las áreas y atendiendo los lineamientos y políticas establecidas.

FUNCIONES

- Elaborar programas de trabajo y definir estrategias para la integración del presupuesto de egresos del sistema.
- Diseñar y establecer los instructivos y formatos necesarios para la integración de los presupuestos, y asesorar a las áreas en el llenado de los mismos.
- Recopilar y analizar los planes, programas y presupuestos de las áreas del organismo, verificando que cumplan con los lineamientos establecidos.
- Determinar, analizar e integrar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos por las áreas del organismo para la realización de los proyectos autorizados.
- Elaborar cuadros comparativos del ejercicio del presupuesto, analizando el seguimiento del gasto, las variaciones que se detecten y las causas que lo provocan.
- Analizar y cuantificar las ampliaciones, reducciones y/o transferencias presupuestales determinadas por las dependencias oficiales.
- Determinar e integrar el flujo de efectivo del Sistema de Transporte Colectivo, para la autorización de la disponibilidad del Presupuesto Anual.
- Integrar los presupuestos de ingresos y egresos del sistema conforme a los requerimientos internos de las áreas.
- Determinar los instrumentos técnico-administrativos necesarios para orientar las actividades del departamento.

- Estructurar los anteproyectos de presupuesto de las diferentes áreas del S.T.C, e informar a las dependencias oficiales de acuerdo con los lineamientos y formatos establecidos.
- Formular el Programa Operativo Anual del organismo, en cuanto a la determinación de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la operación.
- Formular el Presupuesto Preliminar como seguimiento del proceso de integración e información presupuestal del sistema hacia las dependencias oficiales.
- Planear los sistemas computarizados en coordinación con la Subgerencia de Informática, para proceso y operación de los programas de registro de información y seguimiento.

DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL PRESUPUESTAL

OBJETIVO

Regular el registro y control del ejercicio presupuestal, de conformidad con la normatividad aplicable en la materia, con el propósito de fortalecer el manejo y la aplicación del gasto público del Sistema de Transporte Colectivo.

FUNCIONES

- Emitir Estados Presupuestales a más tardar 10 días hábiles después del cierre mensual.
- Entregar la Información Presupuestal necesaria a las áreas, con objeto de que tengan conocimiento de como han ido ejerciendo su presupuesto y la disponibilidad del mismo.
- Recibe los documentos, los clasifica para enviar lo correspondiente a cada una de las áreas para su proceso.
- Recibe en original y copia: Pedidos, modificaciones a pedidos y ordenes de servicio, clasifica por tipo de información y registra en el control de pedidos recibidos.
- Recibe relación de contratos de servicios y de contratos de obra, verifica vigencia, condiciones de pago, tipo de servicio o importe.
- Revisar que la documentación recibida contenga todos los requisitos necesarios para su codificación y verifica cálculos aritméticos.
- Clasificar la información en base al catálogo Programático-Organico y clasificador por objeto de gasto.
- Analizar los documentos y codifica por partida y subpartida considerando los plazos de entrega para efectos de calendarizar el pago.

- Verificar en sus registros de control interno la disponibilidad o soporte presupuestal de la documentación a comprometer; transcribe clave presupuestaria, captura datos del compromiso en el sistema automatizado.
- Recibe documentos, los revisa y de contar con disponibilidad presupuestal recaba firma de autorización de la Subgerencia de Control Presupuestal. En caso contrario notifica al área afectada para que realice los trámites correspondientes de transferencia o ampliación.
- Recibe los documentos autorizados, anota las claves presupuestarias en el original y copia de los documentos al área correspondiente, entrega originales y recaba firma de acuse en la copia y la archiva.
- Captura información de la documentación y/o contratos que correspondan a los compromisos establecidos en el Sistema automatizado, (red) así como su registro de cuentas por pagar.
- Verifica que la cuenta por pagar, avisos de adeudos o cargos directos al Banco que afectan un cargo directo a ejercicio devengado sin compromiso previo cuenten con la documentación comprobatoria del pago, en caso contrario la solicita al área correspondiente.
- Clasifica los documentos en base al Catálogo Programático-Orgánico y clasificador por objeto del gasto y tipo de recursos, sella y turna.
- Verifica que las partidas mencionadas en la documentación y cuentas por pagar cuentan con disponibilidad presupuestal, de ser así, transcribe clave presupuestal, codifica en el sistema automatizado (red), sella documentos y los turna a la jefatura para su visto bueno. De no contar con disponibilidad elabora observaciones y las turna con documentación para que se remita a la Gerencia de Contabilidad.
- Vacía información en el registro de cuentas por pagar y archiva las copias. Emite los listados del ejercicio mensual, revisa y corrige errores, corre las cintas de las nóminas para el registro correspondiente en el sistema automatizado y emite listados presupuestales previos al cierre mensual o anual, según sea el caso.
- Recibe estados presupuestales previos y para el cierre mensual o anual, revisa cifras, aprueba y archiva copias e integra juegos para su distribución a las Gerencias del Organismo.

DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION Y EVALUACION

OBJETIVO

Asegurar el cumplimiento oportuno de las políticas, lineamientos y disposiciones que norman los procesos integrales de planeación, programación y evaluación, así como al mejoramiento de los mecanismos y procedimientos que regulan la conducción programática y presupuestal del organismo.

FUNCIONES

- Evaluar, previo a su aprobación, las metas propuestas por las diversas áreas del organismo, en su programa de trabajo, con el propósito de asegurar su congruencia con los programas institucionales y sectoriales y con los recursos financieros asignados para su ejecución.
- Formular e integrar el programa operativo anual del organismo de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la Gerencia de Presupuesto, Dirección de Programación y Presupuesto, la Dirección General y la normatividad vigente.
- Establecer sistemas de programación que permitan medir los resultados físico-financieros de las distintas áreas del organismo.
- Integrar y actualizar el programa de mediano plazo del organismo, definiendo las metas que se pretenden alcanzar, en congruencia con las políticas y lineamientos del Programa Nacional de Desarrollo y del Programa Integral de Transporte del Distrito Federal.
- Integrar y consolidar el informe de avance programático presupuestal en sus modalidades cualitativo y cuantitativo para informar al sector coordinador sobre las condiciones operativas y administrativas que prevalecen en el organismo, aportando los elementos necesarios para medir su rendimiento.
- Establecer unidades de medida, índices, prioridades y calendarización de las actividades a desarrollar en el organismo, sometiéndolas a su autorización respectiva.

- Determinar y proporcionar información a funcionarios y dependencias nacionales y extranjeras que así lo requieran, en cuanto al funcionamiento técnico-administrativo y de operación del organismo.

- Detectar y determinar las desviaciones y deficiencias en los objetivos y metas establecidas por el organismo, mediante la evaluación del presupuesto por programas de cada una de las áreas que lo conforman.

FUNCIONAMIENTO REAL

El funcionamiento real en los diferentes Departamentos en que se esta realizando el presente estudio, se desarrolla de la siguiente manera:

DEPARTAMENTO DE INTEGRACION PRESUPUESTAL

Se tomó como base principal de nuestro estudio realizado al Sistema de Transporte Colectivo; al Departamento de Integración Presupuestal, analizándose el proceso de desarrollo de las diferentes actividades que se llevan a cabo en él.

La importancia de este Departamento en nuestro análisis es, que dentro de éste se establece la secuencia de operaciones para agilizar la integración del Presupuesto del sistema de Transporte Colectivo, tomando en consideración los ordenamientos legales y administrativos en sus tres etapas de formulación: preliminar, anteproyecto y proyecto, considerando además los datos estadísticos del comportamiento del gasto, modificaciones presupuestales y necesidad o requerimientos programados por las diversas Unidades Administrativas del Sistema para el siguiente ejercicio.

POLITICAS DE OPERACION:

- El programa de trabajo del Departamento de Integración Presupuestal será aprobado en reunión de trabajo por la gerencia de Control Presupuestal.
- El Departamento de Integración Presupuestal será quien elabore el Instructivo de Programación-Presupuestación.
- El Instructivo de Programación-Presupuestación una vez aprobado y autorizado será entregado a la Dirección General, la Subgerencia de Control y de Auditoria.
- La Gerencia de Programación Y presupuesto deberá establecer el plazo en que las áreas deberán entregar sus presupuestos al Departamento de Integración Presupuestal.

- Será la Gerencia de Recursos Materiales, la Gerencia de Contabilidad y la Subgerencia de Control Presupuestal quienes determinan los pasivos que serán cubiertos con cargo al presupuesto del siguiente ejercicio presupuestal.
- La Gerencia de Recursos Financieros, la Gerencia de recursos Materiales y el Departamento de Integración Presupuestal, determinarán el Programa Anual de Adquisiciones de artículos de importación con cargo al financiamiento externo, al tipo de cambio del Franco Francés, proyectado al 31 de Diciembre de cada año.
- Será el departamento de Programación y Evaluación quien entregue en la fecha que se establezca cada año el Programa de Metas a realizar en el siguiente ejercicio presupuestal.
- La Gerencia, la Subgerencia de Control Presupuestal el Departamento de Programación y Evaluación y el Departamento de Integración Presupuestal en reuniones de trabajo con el Departamento del Distrito Federal, deberán determinar las cifras definitivas del presupuesto.
- El Departamento de Integración Presupuestal en la elaboración del anteproyecto de presupuesto, deberá hacer las provisiones de gasto corriente, inversión y pago de pasivo necesario para cubrir los recursos humanos, financieros para el desarrollo de las actividades del Sistema.

CLASIFICACION POR OBJETO DEL GASTO

Los elementos que conforman la estructura de la clasificación por objeto del gasto son:

CAPITULOS.- Constituyen conjuntos homogéneos y ordenados de los bienes y servicios que el gobierno federal adquiere para la consecución de sus objetivos y metas. Este nivel de agregación es el más genérico y sirve para el análisis retrospectivo y prospectivo de la planificación.

CONCEPTOS.- Constituyen conjuntos homogéneos y ordenados en forma más específica, producto de la desagregación de los bienes y servicios, contemplados en cada capítulos; permite además la identificación de los recursos de todo tipo y su adecuada relación como objetivos y metas programadas.

PARTIDAS.- Constituyen elementos afines integrantes de cada concepto y representan expresiones concretas y detalladas del bien o servicio que se adquiere permitiendo la cuantificación monetaria de los mismos.

Para el manejo de sus operaciones se considera el siguiente catalogo de cuentas, mismos que están detallados en función a la actividad propia del Sistema de Transporte Colectivo (METRO).

La Clasificación Por Objeto del Gasto comprende los siguientes Capítulos que constituyen la agrupación de los gastos de acuerdo a su naturaleza:

1000	SERVICIOS PERSONALES
2000	MATERIALES Y SUMINISTROS
3000	SERVICIOS GENERALES
5000	BIENES MUEBLES E INMUEBLES
6000	OBRAS PUBLICAS
9000	DEUDA PUBLICA

Cada uno de los capítulos señalados se dividen en conceptos, que a su vez se subdividen en partidas; que representan las asignaciones concretas y detalladas del bien o servicio que se adquiere o del gasto que se realiza.

Por lo expuesto, la determinación de la partida que deba reportar cada erogación deberá hacerse de acuerdo y conforme a la naturaleza y al objeto de la misma, y facilitar la fiscalización de los documentos; las dependencias generadoras del gasto deberán especificar claramente en cada justificante y en cada comprobante, el bien, servicio, trabajo o cantidad que amparen y el destino que se les haya dado o se les vaya a dar.

A continuación se dan las definiciones de los capítulos antes mencionados:

CAPITULO 1000 "SERVICIOS PERSONALES"

Agrupar las asignaciones destinadas al pago de remuneraciones al personal Civil y Militar que presta sus servicios en las dependencias y entidades de la administración pública federal, así como los pagos que por concepto de seguridad social derivados de esos servicios, les corresponde cubrir a dichas dependencias y entidades a las instituciones públicas de seguridad social en los términos de las disposiciones legales en vigor; incluye también los pagos por otras prestaciones sociales distintas a las ya mencionadas.

CAPITULO 2000 "MATERIALES Y SUMINISTROS"

Agrupar las asignaciones destinadas a la adquisición de toda clase de insumos requeridos por las dependencias y entidades de la administración pública federal, para el desempeño de sus actividades administrativas y productivas.

Incluye materiales de administración, productos para administración, materias primas para la producción y la construcción, productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio; combustibles y en general, todo tipo de suministros para la realización de los programas públicos.

CAPITULO 3000 "SERVICIOS GENERALES"

Agrupar las asignaciones destinadas a cubrir el costo de todo tipo de servicios indispensables para el funcionamiento de las dependencias y entidades de la administración pública federal y que se contrate particulares o a instituciones del propio sector público. Incluye servicios básicos tales como: postal, telegráfico, telefónico, energía y agua; alquileres, asesorías, estudios de investigaciones comercio y bancario; mantenimiento, conservación e instalación de difusión e información; así como otros servicios oficiales y especiales para el desempeño de actividades con las funciones públicas.

CAPITULO 5000 "BIENES MUEBLES E INMUEBLES"

Agrupar las asignaciones destinadas a la adquisición de toda clase de bienes muebles e inmuebles que las dependencias y entidades de la administración pública federal requieren para el desempeño de sus actividades, incluye el mobiliario y equipo propio para la administración: toda clase de maquinaria y equipo de producción, así como las refacciones, accesorios y herramientas indispensables a su funcionamiento.

CAPITULO 6000 "OBRAS PUBLICAS"

Agrupar las asignaciones destinadas a la creación de la infraestructura física necesaria para el desarrollo mediante la realización de obras públicas que contribuyen a la formación bruta del capital del país. Incluye todo tipo de adquisiciones necesarias para la construcción, instalación, ampliación, rehabilitación, etc., así como para los estudios de preinversión de obras públicas, las cuales están diferenciadas en obras públicas por contrato y obras públicas por administración.

CAPITULO 9000 "DEUDA PUBLICA"

Agrupar las asignaciones destinadas a cubrir obligaciones del gobierno federal por concepto de su deuda pública interna y externa, derivada de la contratación de empréstitos, concentrados a plazo de un año o más, autorizados o ratificados por el H. Congreso de la Unión, incluye la amortización, los intereses, y los gastos y comisiones de la deuda pública, interna y externa.

Incluye también los adeudos de los ejercicios fiscales anteriores por conceptos de servicios personales y, por devolución de ingresos percibidos indebidamente.

El Departamento de Integración Presupuestal realiza sus operaciones a través de dos tipos de transferencia de recursos:

- * **Transferencias Internas.**
- * **Transferencias Externas.**

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR TRANSFERENCIAS INTERNAS

Se podrán realizar traspasos de recursos entre los diferentes Departamentos, siempre que estos pertenezcan al mismo capítulo.

PROCESO:

1. Recibe solicitud de transferencia del departamento de registro y control presupuestal, en formato (**Anexo 1**).
2. Se verifica que la solicitud cumpla con los siguientes requisitos:
 - A) Mencionar el área responsable de la transferencia.
 - B) Fecha de la solicitud.
 - C) Que la función, ramo, partida y subpartida sean correctas.
 - D) Motivo de dicha transferencia. (El cual debe ser coherente al movimiento que se pretende).

Indíquese las alternativas que se presente, con letras mayúsculas y subráyelas para distinguirlas, no las enumere.

Puede incluirse una o más actividades en un único formato de requisición, siempre y cuando su redacción sea comprensible.

(Anexo 1).

Si dicha solicitud cumple con los requisitos antes mencionados se procede a dicha afectación, y de no ser así se regresa a registro y control presupuestal, explicándosele el motivo por el cual se procede de esa manera.

En el caso de proceder dicha solicitud de transferencia, se registra en formato **(Anexo 2)**.

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR TRANSFERENCIAS EXTERNAS

Las transferencias externas se refieren a la modificación de recursos solicitados a principio de año por las gerencias, los cuales resultan insuficientes para cubrir nuevos requerimientos, por tanto se recurre a la verificación por parte del departamento de integración presupuestal para realizar una afectación a los programas, capítulos y metas presupuestados.

Para llevar a cabo la ampliación, es necesario efectuar una transferencia externa, la cual a su vez implica una reducción a otro programa, capítulo o meta que cuente con suficiencia presupuestal.

El proceso para realizar una transferencia externa involucra la afectación a tres documentos:

- **Afectación presupuestaria.**
- **Afectación programática.**
- **Justificación.**

I. AFECTACION PRESUPUESTARIA

Se refiere a una afectación al presupuesto originalmente asignado, la cual origina movimientos en los recursos, en donde se lleva a cabo una ampliación y simultáneamente una reducción.

Este tipo de afectación puede hacerse de acuerdo a:

a) Tipo de ingreso:

- Aportaciones del G.D.F
- Recursos propios (S.T.C), venta de boletos, renta de locales, espacios publicitarios, entre otros.

b) Programa: De acuerdo a lo dispuesto por el D.D.F. los organismos del sector público, deben seguir una serie de requisitos, para la organización y control de las actividades a realizar. Para el caso del Sistema de Transporte Colectivo (METRO), se establece que se utilizaran los siguientes programas:

- * AA Administración
- * El Transporte Colectivo Metro y Tren Ligero.
- * FQ Servicio de Transporte Urbano e Interurbano.
- * CZ Ejecución, reglamentación y Control de la Política de Crédito Público.

c) Capítulo: La utilización de varios capítulos, permite que exista un control más preciso en, la ubicación y actividades que se deben desarrollar dentro de cada uno de estos. Por tal razón en el S.T.C. se utilizan los siguientes capítulos:

- * 1000 Servicios Personales.
- * 2000 Materiales y Suministros.
- * 3000 Servicios Generales.
- * 5000 Bienes Muebles e Inmuebles.
- * 6000 Obra Pública.
- * 9000 Deuda Pública.

(Anexo A).

Toda afectación presupuestaria deberá ir acompañada de la afectación programática y justificación correspondiente (**Anexos B y C**), con el propósito de poder llevar a cabo un seguimiento de las modificaciones al Programa Operativo Anual originalmente autorizado, producto de las solicitudes de afectación programático-presupuestales efectuadas durante el transcurso del ejercicio, ya sea ampliación, reducción, adición o cancelación.

Este tipo de movimientos genera invariablemente una modificación presupuestal en las metas, independientemente de que se altere o no el cumplimiento físico de ellas, excepto en el caso en que las adecuaciones se realicen entre partidas o conceptos de un mismo capítulo, meta, situación en cuyo caso no producirá un cambio de metas.

DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL PRESUPUESTAL

PROCESO:

1. Recibe pedidos (nacionales e internacionales), ordenes de trabajo, contratos, o afectaciones a pedidos previos, los clasifica por tipo de información y registra en el control de pedidos recibidos.

* Nota: Sellándose de recibido.

2. Se codifica y calendariza los documentos antes mencionados.

3. Verifica disponibilidad de presupuesto.

A) Si existe suficiencia presupuestal se registra el movimiento. (Pasando al punto 4).

B) En el caso de insuficiencia presupuestal, procede a la petición de transferencia de recursos, al Departamento de Integración Presupuestal (anexo 1).

Una vez que se ha otorgado el recurso se procede a la ejecución del punto 4.

4. Se registra dicho documento.

DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION Y EVALUACION

PROCESO:

1. Verifica que los procedimientos realizados por los departamentos de Integración y Registro Presupuestal, sean efectivamente adecuados a los planes y programas establecidos en el ejercicio del presupuesto anual asignado.
2. En el caso de que el presupuesto original deba ser modificado, verificar que sea haya realizado la solicitud de transferencia externa correspondiente al G.D.F.
3. En base a los movimientos realizados al presupuesto original, integrar y actualizar el programa a mediano plazo, así como los objetivos que se pretende, observando las políticas y lineamientos del programa nacional de desarrollo y del programa integral del transporte del D.F.
4. Establece indicadores que muestran las prioridades y la calendarización de las actividades que se desarrollarán en el organismo.
5. Localiza y determina deficiencias y desviaciones tanto en los objetivos como en las metas establecidas por el organismo, mediante la evaluación del presupuesto por programas de cada una de las áreas que conforman al organismo.

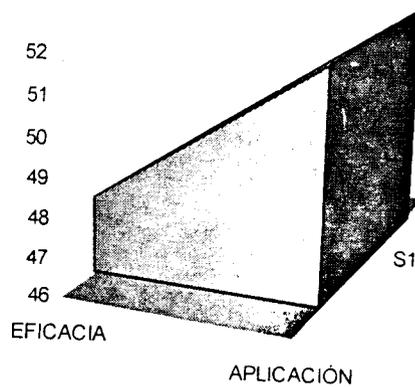
MODELO DE DIAGNOSTICO

INTRODUCCION

Para la realización de la presente investigación se han tomado en consideración elementos de la empresa (S.T.C. METRO), en cuanto al funcionamiento que debe observar dicha organización contra el funcionamiento real dentro de ella.

Con dicha confrontación se trata de identificar los elementos que intervienen o que están influyendo para que el seguimiento de procedimientos de cada departamento que conforman la gerencia de Presupuesto, actúen de la manera más adecuada para la organización.

Debido a que se observa que el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos - lo que debiera ser -, se cumple en un 48 %, en tanto tenemos una falla administrativa en el proceso de ejecución de actividades de un 52 %, - funcionamiento real -, cantidad sumamente considerable.



En vista de conseguir mejores resultados, durante el período de referencia, el esfuerzo del Sistema de Transporte Colectivo comprendió las acciones para dotar al organismo de la infraestructura e instalaciones necesarias para obtener la máxima utilización de la capacidad instalada y la mayor disponibilidad para atender la demanda.

Para realizar esas acciones de la forma más rápida y eficaz, con base en el plan de la empresa 1992-1996, se adoptó como estrategia fundamental la modernización del sistema, concentrando los esfuerzos en el mejoramiento operacional y administrativo, así como la incorporación de avances tecnológicos para elevar la calidad del servicio y optimar el uso de los recursos.

Debido a que la operación del sistema tiene ya 25 años y habiéndose diferido durante algún tiempo la aplicación de recursos para la conservación y modernización, este programa cobró gran relevancia ya que ha permitido restituir las condiciones de operación a los equipos del sistema de acuerdo con los requerimientos, y en cuanto recursos humanos permite la implementación de la modernización administrativa.

Con la ejecución del plan se están sentando las bases para un programa de operación basado en altos índices de eficiencia y seguridad en el servicio.

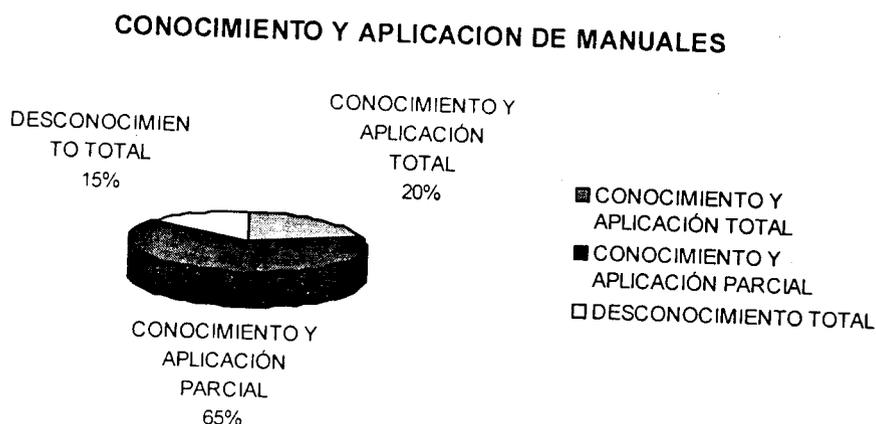
DIAGNOSTICO GENERAL

El transporte colectivo (metro) es un sistema en constante evolución. Por el tamaño de los recursos físicos, humanos y financieros implicados en la expansión y desarrollo del sistema, se requiere de largos períodos de maduración para el diseño y construcción de la infraestructura, así como para la instalación del servicio. Por tanto su cobertura, capacidad y alcance se van ampliando en forma gradual.

Por los elementos expuestos anteriormente se considera que para la evaluación del clima organizacional de dicha empresa, sería adecuada la aplicación del modelo de consultoría, para la identificación de elementos y herramientas necesarias para el buen funcionamiento, con opciones de solución a los problemas, a los cuales tendrán acceso tanto el jefe como los empleados. y organizar la calidad y las habilidades directivas.

En la aplicación del modelo de consultoría, se recurrió a la aplicación de cuestionario piloto a la gerencia de presupuesto, con la finalidad de conocer el grado de integración y participación del trabajador dentro de ésta organización.

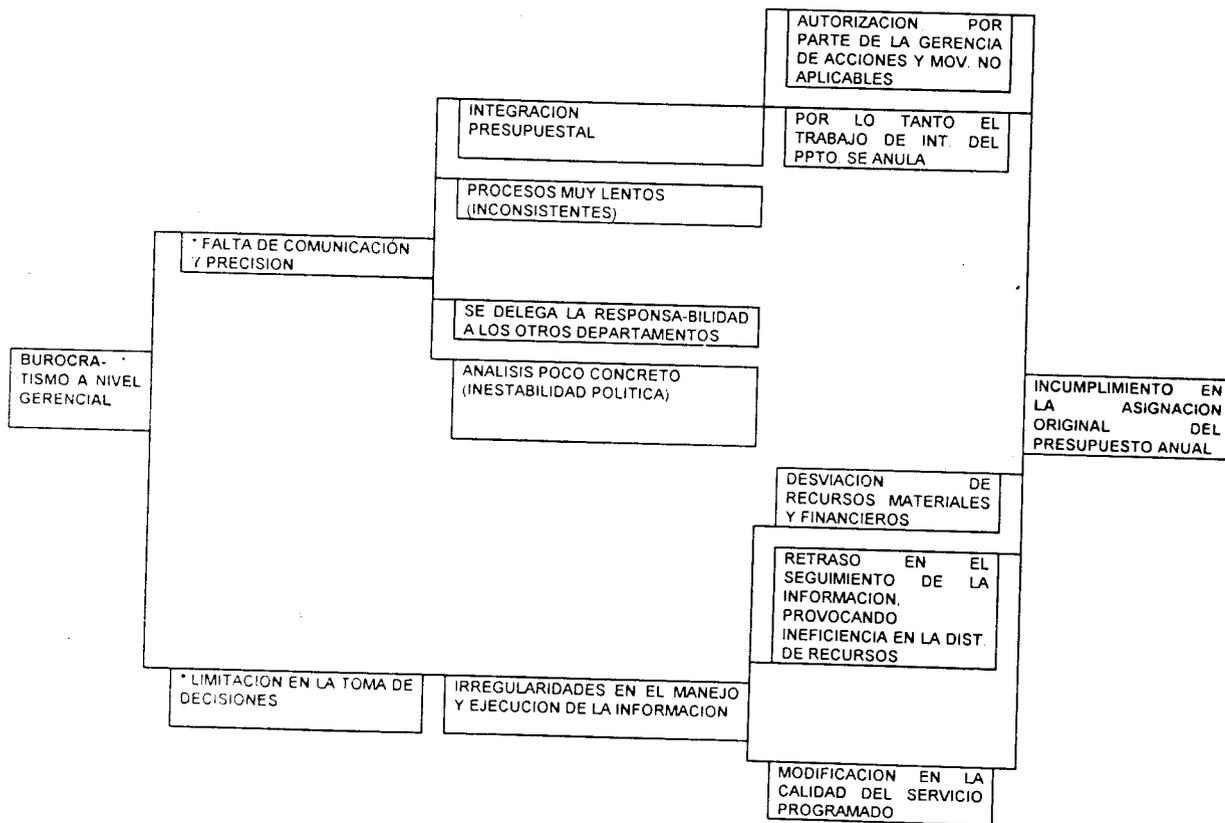
Los resultados obtenidos son los siguientes:



- Un 65% dice conocer muy poco de la aplicación de los manuales de procedimientos, pero no hace uso de los mismos. Por distintas razones, como son: la información que contienen es obsoleta, imposición burocrática en la realización y ejecución de actividades, su aplicación es confusa, tediosa y extensa.
- El 20% expresa que se trata de ejecutar o cumplir con la aplicación del manual de procedimientos dentro de su departamento y así mismo el de la gerencia de presupuesto.
- El 15% restante no conoce en absoluto el uso o aplicación de ningún manual.

A continuación se mencionan las causas que están provocando una deficiencia en cuanto a la comunicación e interrelación, dentro de los departamentos que colaboran de manera directa con el departamento de integración presupuestal, de la gerencia de presupuesto:

CADENA CAUSA-EFECTO



EFFECTOS ORIGINADOS DE LA CADENA CAUSA-EFECTO

- Falta de precisión y comunicación entre los diferentes departamentos que integran la gerencia de presupuesto.
- Deficiencia en cuanto a los tramites que deben observar las demás gerencias en sus operaciones y requisiciones.
- Inestabilidad política y económica nacional.
- Dentro de la subgerencia de control presupuestal existe una limitación de toma de decisiones.
- Inconsistencia en cuanto a la normatividad que debe seguirse en la ejecución del ejercicio presupuestal.
- Mal manejo de la información obtenida dentro del departamento de integración presupuestal.

Con la identificación de dicha problemática se observa de manera general una marcada inconsistencia en los diferentes procedimientos realizados en cada uno de los departamentos.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

1ª. Unificación de criterios para la realización y expresión de las actividades que realizan los distintos departamentos, mediante la implantación de un manual de procedimientos para todo el organismo, - cabe mencionar que de la aplicación del cuestionario a distintos trabajadores, en cuanto a la existencia de manuales en el organismo, ellos opinan -:

1.- Si existen manuales, pero no son aplicables; debido a que la información contenida en éstos no es clara y precisa (10%).

el cual facilitará el flujo y seguimiento que se debe dar a la información; así como controlar movimientos y afectaciones arbitrarias, siendo éstas las que dan origen al incumplimiento de las metas y objetivos programados en la planeación estratégica, para el ejercicio del presupuesto anual programado.

(Anexo I).

2ª. Evitar desvíos monetarios, con la utilización y registro adecuado del formato (Anexo 1) ya existente en el organismo.

3ª. Se ha identificado que a través de la utilización de los formatos antes mencionados se tienen buenos resultados; pero éstos sólo se dan en el caso de que sea correcta dicha solicitud y se registre, la problemática se presenta cuando una solicitud es rechazada, independientemente del motivo, ya que como se mencionó anteriormente se notifica tal negación de manera verbal, provocando un estancamiento en el seguimiento que se debe dar al registro de las operaciones y movimientos.

Permitiendo con lo anterior aludir responsabilidades y adjudicarsele éstas a otros departamentos

En este contexto proponemos un formato (Anexo II), el cual permita observar un registro de solicitudes de afectación, que englobe tanto las solicitudes que proceden o no proceden.

Con la implementación de éste nuevo formato se logrará una agilización y mejor manejo en la distribución presupuestal. Lo que permite un crecimiento y eficiencia en el servicio que presta el sistema.

DESCRIPCION DE ANEXOS

ANEXO 1

- a) Debe mencionar el área que solicita la transferencia.
- b) Fecha de solicitud.
- c) Contiene la función, ramo, partida y subpartida, en la cual se requiere la transferencia.

El monto solicitado.

- d) Menciona de manera breve el motivo por el cual se hace la solicitud de transferencia.

ANEXO 2

- a) Menciona el área que solicita la transferencia.
- b) Fecha en que se hace la requisición.
- c) Número secuencial de oficio, que debe seguirse en el registro de movimientos.
- d) Mes o meses en los que se reducirá el monto requerido.
- e y f) Función, ramo, partida y subpartida; que se afectan al llevarse a cabo la reducción.
- g) El importe a que asciende el movimiento.
- h) Mes en el que se lleva a cabo la ampliación de recursos.
- i y j) Función, ramo, partida y subpartida en donde se efectúa la ampliación de recursos.
- k) El importe de la ampliación.

ANEXO A

1. OFICIO-SOLICITUD.

Consta de dos letras y cinco dígitos conformados de la siguiente manera:

- * La primera posición es alfabética e identificará a la dirección de presuesto sectorial. En el caso de Desarrollo urbano, obras y transportes, se les identifica por la letra "B".
- * Los dos dígitos siguientes señalarán la entidad, de acuerdo con el catálogo de dependencias del G.D.F.
- * Siguen tres dígitos para indicar el número progresivo de la afectación. Numeración que debe ser propia de cada dependencia u organismo.
- * La última posición indica si se trata de afectación interna, cuyo caso se utilizará la letra "I", o de una afectación externa, con la letra "E".

2. FECHA.

Se consignará la fecha de elaboración del documento, empleando dos dígitos tanto para día, mes y año.

3. RECIBIDO.

Será la fecha en que se recibe el documento en la dirección general de programación y presupuesto del G.D.F.

4. NUMERO (HOJA).

Se anotará el número consecutivo asignado a la hoja correspondiente y el número total de las hojas que integra la solicitud de afectación presupuestaria. ejemplo 1/10.

5. NUMERO DE SECUENCIA.

A cada clave presupuestaria se le asignará un número consecutivo, iniciándose siempre con el 001 para cada tipo de movimiento; reducciones, cancelaciones, ampliaciones o adiciones.

6. CLAVE PRESUPUESTARIA.

Se asentará la clave presupuestaria completa, de acuerdo con la estructura programática del presupuesto autorizado.

7. IMPORTE TOTAL DE LA OPERACION.

En esta columna se asentará el monto total del movimiento que afecta la clave presupuestaria, la suma de cada tipo de operación y el total de la afectación presupuestaria.

8. PERIODO DE AUTORIZACION.

Se anotará el calendario de pagos que se efectúa en cada clave presupuestaria, utilizando dos dígitos para indicar el mes o meses en que se realizará el gasto.

9. IMPORTE ESPECIFICO POR MES.

Se acentará el importe solicitado para cada mes.

10. SOLICITA.

La clave y nombre de la dependencia u organismo solicitante.
El nombre, cargo y firma del servidor público responsable de la solicitud de afectación presupuestaria.

11. AUTORIZA DIRECCION SECTORIAL

El nombre y firma del servidor público de la dirección sectorial responsable de autorizar el trámite de la solicitud de afectación presupuestaria.

12. AUTORIZA.

El nombre y firma del servidor público de la dirección general de programación y presupuesto de la secretaría general de planeación y evaluación, responsable de la autorización del oficio de referencia, si es interno o de tramitarlo ante la secretaría de hacienda y crédito público si es externo.

En el segundo caso, la unidad ejecutora del gasto deberá esperar la autorización definitiva por parte de la mencionada secretaría antes de comprometer esos recursos.

13. FIRMA DE AUTORIZACION DE LA SHCP.

Se estampará en los oficios computarizados a nivel concepto, que elaborará la dirección política presupuestal.

Nota:

En el caso de los organismo deberá agregarse esta firma en los formatos de los oficios de afectación presupuestaria, cuando se trate de sus propios recursos.

ANEXO B

1. N°. de solicitud e importe total de la afectación que se solicita.
2. Dependencia.
3. Número de hojas.
4. Clave de identificación
5. Cantidad expresada en número.
6. Presupuesto y meta original.
7. Presupuesto y meta modificados anteriores.
8. Reducción y/o cancelación.
9. Ampliación y/o adición.
10. Presupuesto y meta modificados resultantes.
11. Capítulos afectados
12. Calendarización del presupuesto y meta modificados resultantes.
13. Monto total de la afectación programática.

14. Firma de autorización de la dirección de programación.

ANEXO C

1. N° de solicitud.
2. Dependencia solicitante.
3. Número de hojas.
4. Número de afectación secuencial.
5. Reducción y/o cancelación.
6. Número secuencial.
7. Ampliación y/o adición.
8. Oficio (s) de inversión.

ANEXO I

1. Contenido de un Manual de Procedimientos.

ANEXO II

- a) Se enlista de manera secuencial, cada uno de los movimientos solicitados.
- b) Fecha en la que se solicita.
- c) Menciona el área responsable que solicita la afectación.
- d y e) Señala la función, ramo, partida y subpartida en donde se requiere el movimiento.
- f) El importe requerido.
- g) Se refiere a la solución positiva o negativa, que se dará al requerimiento.
- h) Explica de manera breve el motivo por el cual se ha dado tal respuesta - positiva o negativa-.

GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO

PRESENTACION

En toda organización debe haber una integración armónica de los elementos que la constituyen y en la medida que las distintas áreas operen con precisión sus sistemas y subsistemas, se estará en gran medida contribuyendo al desarrollo general del sistema.

Por lo anterior, y después de considerar que la presentación de elementos aislados, no permiten conocer de manera integral la operación de una unidad administrativa o del organismo, se ha visto la necesidad de agruparlos en forma ordenada en un sólo documento denominado "Manual de Procedimientos".

Por lo cual se realizó la presente guía con el propósito de unificar el criterio para la elaboración, contenido y presentación que debe seguir cada área administrativa en la realización de sus propios procedimientos.

Los manuales de procedimientos tienen como objetivo el integrar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, las unidades administrativas que intervienen y los formatos ha utilizar para la realización e actividades institucionales, agregadas en procedimientos.

Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.

Precisar responsabilidad operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

Con el fin de clarificar conceptos es necesario definir que es un procedimiento, "Es la sucesión cronológica y secuencial de operaciones con catenadas entre sí, dentro de un ambito predeterminado de aplicación".

Todo procedimiento involucra actividades y tareas de personal, la determinación de tiempos de realización, el uso e recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo.

7.- Conoce Ud. la estructura jerárquica del departamento y de la gerencia en que labora:

*Si*___ *No*___ *Porqué:*_____

8.- Si llegara a preguntarle alguien sobre algún procedimiento o alguna actividad de su departamento ¿Sabría con seguridad qué contestar ?

*Si*___ *No*___ *Porqué:*_____

9.- Se siente satisfecho con su trabajo:

*Si*___ *No*___ *Porqué:*_____

10.- Ha sido motivado Ud. para mejorar su participación en el trabajo:

*Si*___ *No*___ *Porqué:*_____

CONCLUSIONES

Consideramos que la implantación de lo expuesto en el presente manual facilita por su claridad y sencillez, el manejo de información que fluye entre los diferentes departamentos que integran ésta gerencia; con lo cual podría pensarse que se trata de un procedimiento burocrático siendo esto lo que tratamos de evitar dentro de la administración pública en términos de que se deben nuevas normas y cumplir con ciertas restricciones en cuanto al uso de los diferentes formatos que proponemos.

Dichos formatos se describen detalladamente y de manera sencilla, los cuales contienen los elementos suficientes de información para su llenado; esto nos ayuda a desechar información no necesaria agilizando los trámites para darle el seguimiento adecuado a las diferentes actividades presupuestarias, así como la utilización más adecuada para el desarrollo administrativo y financiero de la organización. Evitándose la pérdida de tiempo que tendríamos al no conocer los lineamientos que se deben seguir.

Además con la implantación de esta propuesta se logrará una mejor interpretación y comunicación en dichos departamentos con ello se pretende mejorar las relaciones laborales, ya que actualmente dentro de los departamentos mencionados existen conflictos en cuanto a registros minuciosos y detallados de los diferentes movimientos que se realizan, debido a que cada uno de los funcionarios o jefes de departamento procuran determinar los movimientos de afectación financiera de acuerdo a su criterio, por lo tanto existe una inadecuada administración y seguimiento de las actividades presupuestarias.

De manera general pretendemos lograr los siguientes objetivos:

- Unificar criterios generales de los diferentes departamentos de la gerencia de presupuesto.

- Unificar criterios generales de los diferentes departamentos de la gerencia de presupuesto.

- Mejorar las relaciones laborales dentro de cada departamento y a su vez dentro de la gerencia.

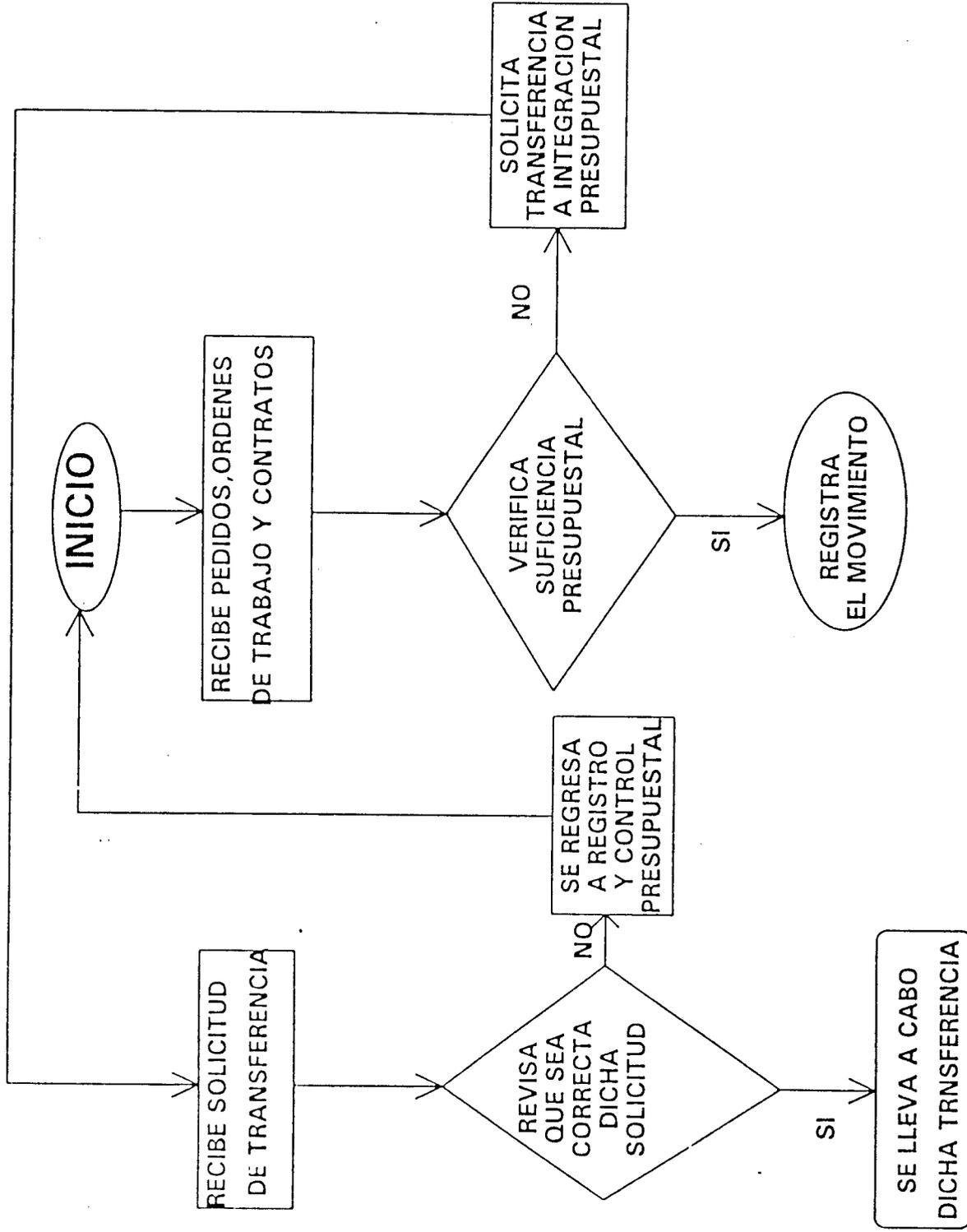
- Con la utilización e implantación de medidas correctivas como las mencionadas anteriormente, se estará dando las bases para un cambio organizacional que permita al sistema salir del rezago burocrático existente.

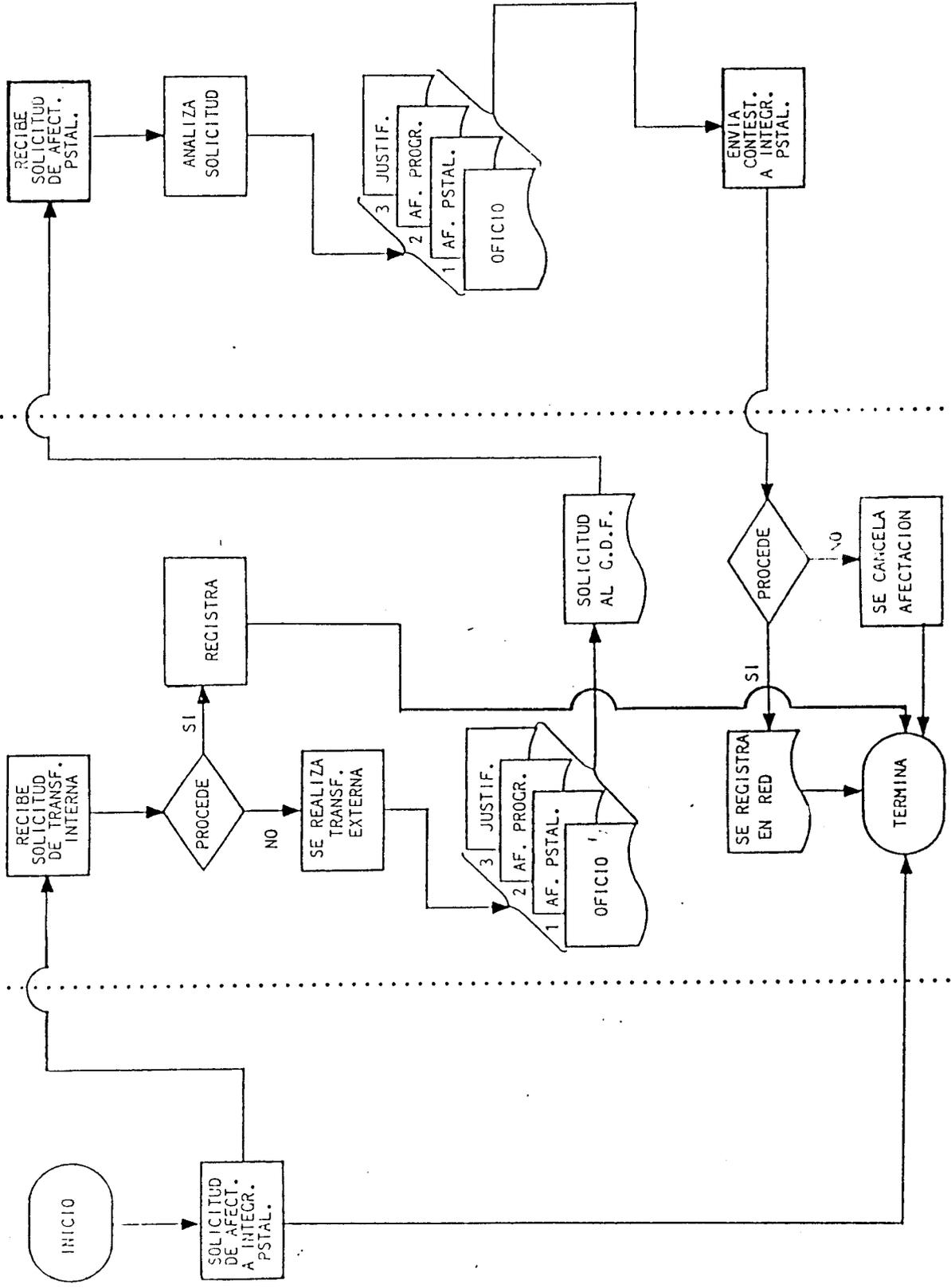
BIBLIOGRAFIA

- * Alvarez Roman Jesús Antonio, Relaciones Humanas, Edit. Jus., México, 1976.
- * Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Edit., Trillas, México 1984.
- * Bartlett C. Alton and Kayser A. Thomas, Cambio de la conducta organizacional, Edit. Trillas, México, 1987.
- * Backhard, Rrichard, Cambios en la Organización, Edit., Fondo Educativo Interamericano, México, 1980.
- * Folletos de funcionamiento interno del Gerencia de Presupuesto del S.T.C.
- * Koontz, Harold and O'Donnel, Cyril, Elementos de Administración moderna, Edit, Mc Graw Hill, México, 1985.
- * Lerner J. Joel, Introducción a la Administración y Organización de Empresas, Edit., Mc Graw Hill., México, 1985.
- * Manual de Procedimientos de la Gerencia de Presupuesto del S.T.C.
- * Manual de Procedimientos del G.D.F. para el S.T.C.
- * Manuales de capacitación e integración de personal del S.T.C.
- * Münch Galindo, and García Martínez, Fundamentos de Administración, Edit., Trillas México, 1991.
- * Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica, segunda parte, Edit., Limusa, México, 1986.

DIAGRAMA DE FLUJO

INTEGRACION PRESUPUESTAL REGISTRO Y CONTROL PRESUPUESTAL





SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO "METRO"
 DEPARTAMENTO DE INTEGRACION PRESUPUESTAL
 RELACION DE TRANSFERENCIAS
 PRESUPUESTO 1995

AREA RESPONSABLE a	FECHA b
c	
MOTIVO DE DICHA TRANSFERENCIA : d	

SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO "METRO"
 DEPARTAMENTO DE INTEGRACION PRESUPUESTAL
 RELACION DE TRANSFERENCIAS
 PRESUPUESTO 1995

AREA RESPONSABLE	FECHA
MOTIVO DE DICHA TRANSFERENCIA :	

SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO "METRO "
TRANSFERENCIAS INTERNAS DEL PRESUPUESTO 1995

SOLICITADO POR		AUTORIZADO POR H.P.C		FECHA		NUM. DE OFICIO		
a		PROCESADO POR J.B.R.		b		c		
R E D U C C I O N				A M P L I A C I O N				
MES	FUN/IRAM	PART/SUB	IMPORTE	MOV.	MES	FUN/IRAM	PART/SUB	IMPORTE
d	e	f	g		h	i	j	k
				1				
				2				
				3				
				4				
				5				
				6				
				7				
				8				
				9				
				10				

LA CAUSA QUE MOTIVA LOS MOV. DE TRANSF. SE EXPONDRAN EN LA PARTE POSTERIOR DE ESTA HOJA

TRANSP95 MAQ.4

”C”

J U B T I F I C A C I O N

NO. DE SOLICITUD:

DEPENDENCIA:

(14.3) BOJA DE

No Sec.	REDUCCION Y/O CANCELACION	No Sec.	AMPLIACION Y/O ADICION
OFICIO(S) DE INVERSION			

