

10 2
1g.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

METODO DE EVALUACION ADMINISTRATIVA PARA EL SECTOR PUBLICO

CASO: DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN

BRISEÑO LOPEZ JOSE MANUEL

CANUDAS ZACOUT ALEA DEL CARMEN

ORTEGA GONZALEZ LUCIA BLANCA ADELA

ROMERO ARZOLA YOLANDA

RUBIERA MONTES DE OCA GABRIEL

TORRES GOMEZ FRANCISCO JAVIER

L.A.E. LILIA OLGA VARELA BARRAZA
DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION



UNICO EJEMPLAR



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Con profundo agradecimiento a los CC Director General de Auto-transporte Federal Ing. Fernando De Garay, Subdirector General de Operación Ing. Marcelo Rangel y Subdirector de Supervisión Sr. Juan Hermosillo Torres, quienes con un criterio abierto al cambio y con una firme conciencia de la problemática que aqueja al Sector Gobierno, nos exhortaron y alentaron con un apoyo tangible, otorgando las concesiones que hicieron posible la realización de este Seminario.

Del mismo modo hacemos partícipe de nuestra imperecedera gratitud al Director de este Seminario de Investigación L.A.E. Lilia Olga Varela - Barraza quien con tan brillante trayectoria como catedrático de esta Universidad y con una inagotable fe en nuestra capacidad, logró proyectar y orientar las inquietudes de los autores de esta investigación.

Confiamos plenamente en que nuestra participación y contribución respondan a la confianza y el apoyo brindados.

P R E F A C I O

Asomaba el mediodía de un caluroso verano en la Ciudad de México, cuando los rayos del sol con su firme intensidad atravesaban los cristales del edificio, que constituye una renombrada dependencia gubernamental, como intentando delatar algo desconcertante que ahí dentro sucedía. La variedad y amplitud de trámites que en varios de sus pisos se efectuaban, lo hacían aparecer atestado de solicitantes al servicio; el edificio entero respiraba una atmósfera asfixiante. La expectativa del ambiente se veía invadida por el brillo luminoso en la mirada de los "gestores" y por el silencio cargado de ignorancia en aquella gente de campo que se ha conducido asustada a tramitar a la impactante metrópoli.

Simultáneamente en otro de los pisos de la misma dependencia, un grupo de jóvenes profundizaba sobre la problemática narrada y hacía conciencia de la oportunidad que en ese momento llegaba a sus manos. Sabían que era el momento de empezar a ser responsables ante una realidad inminente que exigía a gritos el nacimiento de un cambio.

Basados pues en el hecho de que cualquier actividad humana por sencilla que sea, implica la planeación, organización y control de actividades y recursos para facilitar el alcance de los distintos objetivos y no conformes con saber que existe algo que a veces llamamos desorganización, ocasionada ésta en gran parte por la ausencia o deficiencia de una de las fases mencionadas (el control) y dentro de ésta, se hace especial referencia a los sistemas de evaluación administrativa, se decidió CREAR, INNOVAR, ACTUAR YA para mejorar en lo posible dichos sistemas dentro del Sector Público Mexicano.

INTRODUCCION

Un Seminario de Investigación para la creación de un Método de Evaluación Administrativa específico para el Sector Público, puede parecer a quien lo conozca algo no muy fundamentado o inútil, pues la administración es universal así como sus métodos y técnicas, además de que no se ha establecido que existan diferencias sustanciales entre los Sectores Público y Privado. Sin embargo, la elección de este tema fue producto de serias confrontaciones, pues como ya se dijo nuestra primordial intención es aportar el resultado de una preparación académica a nivel licenciatura, al mejoramiento de nuestro ámbito profesional.

Así, como la primera duda es si existen o no diferencias sustanciales entre Sector Público y Privado realizamos encuestas a directivos de ambos para conocer sus opiniones al respecto. De esta forma acudimos en el Sector Privado a SERFIN, Ingenieros Civiles Asociados (ICA), PROMINTER, TENSA y Grupo Financiero del Atlántico y en el Sector Público a la Contraloría General y a la Dirección General de Autotransporte Federal en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y a la Dirección de Contabilidad en la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia.

El resultado de las entrevistas nos permitió obtener las conclusiones siguientes:

- En un marco sumamente generalizado los Sectores Público y Privado son organizaciones que integran recursos materiales, humanos y técnicos para administrarlos en busca de un objetivo fijado previamente.

no obstante, al profundizar en sus características encontramos que difieren básicamente en cuanto a objetivos, funciones y medio ambiente pues:

- El Sector Privado tiene como objetivo básico la obtención de utilidades y beneficios a través de la oferta de bienes y servicios que los consumidores requieren. Asimismo busca permanecer en el mercado pues su existencia no es definitiva. En virtud de lo anterior su función es esencialmente de oferta para satisfacer demandas. Por último las disposiciones legales y políticas que integran su medio ambiente constituyen factores que le influyen pero en pocas ocasiones lo determinan.
- El Sector Público, integrado por organismos creados por el propio estado para atender las facultades que le fueron encomendadas, cumple principalmente objetivos sociales, la satisfacción de necesidades de la población, prestación y coordinación de servicios, dentro de los programas nacionales de desarrollo del mismo estado. Para ésto una de sus herramientas, que constituye un

rasgo distintivo del Sector, es la función autoridad intrínseca a las dependencias gubernamentales, además de que los acuerdos, disposiciones legales y política marcados determinan trascendentalmente al Sector Público.

En base a estas conclusiones se definió el objetivo e hipótesis del estudio que se presentan en el capítulo I y procedimos a examinar en dónde implementar la adecuación de técnicas de evaluación administrativa al Sector Público. Así buscamos una dependencia que estuviera interesada en aplicar la Auditoría Administrativa en su estructura, sistemas, controles y recursos y que también otorgara las concesiones requeridas para realizar una experimentación a partir de ello.

El organismo que satisfizo ambos requisitos quedó constituido por la Dirección General de Autotransporte Federal, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, que tiene a su cargo la planeación, coordinación y control del autotransporte, el cual ocupa una posición sobresaliente dentro de los modos de transporte, en virtud de que a través de él se traslada el 90 o/o del tráfico total anual de pasajeros, lo cual equivale al movimiento de 800 millones de personas y por otro lado es transportado el 70 o/o del volumen total anual de carga, es decir, 2,000 millones de toneladas de carga distribuidas en - 100,000 camiones de todos tipos (*) Asimismo se debe señalar que el autotransporte generó ventas de servicios por un monto aproximado de 60,000 millones de pesos en 1977, solamente superado por Petróleos Mexicanos que vendió 76,345 millones de pesos en el mismo año

Para la coordinación de este sector tan importante, la Dirección General de Autotransporte Federal cuenta con cuatro áreas integradas bajo la forma de Subdirecciones Generales, cuyas funciones genéricas son las señaladas a continuación:

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA

- Atender los asuntos económico - administrativos de la Dirección, de conformidad con los sistemas y lineamientos que sobre el particular establezcan las Direcciones Generales de Administración, Contabilidad, Personal y Adquisiciones.

SUBDIRECCION GENERAL TECNICA

- Coadyuvar con la Dirección General en la planeación, coordinación y control de estudios y proyectos tendientes a optimizar los servicios de autotransporte federal, así como diseñar

(*) Estadística de la S.C.T.
Dirección General de Planeación. 1978

y efectuar campañas de educación y seguridad vial.

SUBDIRECCION GENERAL DE CONCESIONES Y PERMISOS

- Coadyuvar con la Dirección General en la tramitación de las diversas autorizaciones establecidas para la operación de los servicios de autotransporte federal.

SUBDIRECCION GENERAL DE OPERACION

- Coadyuvar con la Dirección General en la vigilancia de la seguridad pública y tránsito de vehículos en los caminos de jurisdicción federal; en la supervisión de la adecuada prestación de los servicios que autoriza y de las dependencias que la integran, así como en la coordinación y control de sus Delegaciones foráneas.

Sin embargo, la Dirección constituye un universo del cual había que seleccionar una muestra para aplicar la investigación; al efecto se seleccionaron las áreas de atención al público, en virtud de que ameritan una vigilancia urgente y prioritaria para su adaptación al proceso económico-social del país. De la misma muestra se obtuvieron dos segmentos, uno para la aplicación de un Método General de Auditoría Administrativa - William P. Leonard- y otro para la implementación del Método Específico basado en los caracteres distintivos del Sector Público.

La aplicación de los Métodos General y Específico, así como las observaciones y propuestas concluidas de cada uno de ellos constituyen el segundo capítulo de este estudio, el cual da origen a la definición concreta y determinada del Método Específico de Evaluación Administrativa para el Sector Público que se presenta en el capítulo III, formulando sobre el Método General las modificaciones que se concluyen del estudio.

De este modo se integra este Seminario de Investigación que creemos no es inútil y se encuentra fundamentado en los conocimientos habidos al respecto y en el propio Método Científico.

INDICE

	Pag.
1.. Metodología	1
1.1 Objetivo del Estudio	4
1.2 Antecedentes	5
1.2.1 Históricos	5
1.2.1.1 Consulta en Centros de Enseñanza Superior	6
1.2.1.2 Investigación sobre la Aplicación de Auditoría Administrativa en el Sector Público	7
1.2.2 Teóricos	9
1.3 Hipótesis y Variables	11
1.4 Alcance de la Investigación	15
1.4.1 Determinación del Universo	15
1.4.2 Determinación del Tamaño de la Muestra	15
1.5 Selección del Metodo de Investigación	17
1.6 Formación del Cuerpo de Auditores	17
1.6.1 Selección de Auditores	17
1.6.2 Adiestramiento	18
1.6.3 Control de Auditores	23
1.7 Elaboración de los Modelos de Recopilación	24
1.7.1 Entrevista Preliminar	25
1.7.2 Planeación de las Auditorías	29
1.7.2.1 Programas de Actividades	29
1.7.3 Formato de los Cuestionarios Definitivos	30

	Pag.
1.7.4 Cuestionario Piloto	53
1.7.5 Aplicación de Cuestionarios	54
1.7.6 Control de Cuestionarios	57
1.8 Tabulación	57
1.8.1 Cuadros	61
1.8.2 Gráficas	105
1.9 Elaboración del Informe	58
2. Investigación de Campo	153
2.1 Auditoría Administrativa Aplicada al Departamento de Servicios de Carga.	
2.1.1 Marco de Referencia	154
2.1.2 Manual y Diagrama del Procedimiento Actual	157
2.1.3 Formas Actuales	168
2.1.4 Observaciones	169
2.1.5 Propuestas	176
2.1.6 Manual y Diagrama del Procedimiento Propuesto	179
2.1.7 Formas Propuestas	187
2.2 Auditoría Administrativa Aplicada a la Oficina de Sanciones.	
2.2.1 Marco de Referencia	188
2.2.2 Manual y Diagrama del Procedimiento Actual	191
2.2.3 Formas Actuales	194
2.2.4 Observaciones	195
2.2.5 Propuestas	200

	Pág.
2.2.6 Manual y Diagrama del Procedimiento Propuesto	205
2.2.7 Formas Propuestas	208
2.3 Auditoría Administrativa Aplicada a la Delegación de Autotransporte Federal No. 14	
2.3.1 Marco de Referencia	210
2.3.2 Observaciones	212
2.3.3 Propuestas	216
3. Aspectos Específicos a considerar en la Aplicación de Auditorías Administrativas al Sector Público Centralizado	221
3.1 Conclusiones	221
3.2 Sugerencias	223

I METODOLOGIA

Una vez que se ha elegido un objetivo a través de toda la escala del interés humano, procede la acción de planear la investigación que ha de llevar a la consecución de los fines preestablecidos, misma que en términos científicos recibe el nombre de Metodología, la cual es considerada como la esencia medular de cualquier estudio, pues solo a través de ella es posible:

- 1o Delimitar perfectamente el campo de acción, para evitar traslapes con situaciones que no tengan ninguna relación con el problema en cuestión
- 2o Determinar un ordenamiento lógico de actividades, para prevenir una secuencia incongruente
- 3o Sustentar adecuadamente las premisas del análisis, buscando con ésto, que ellas gocen de fundamentos plenamente objetivos

Existe además un sinnúmero de ventajas que se obtienen con el empleo del Método Científico, pero que no se mencionan, por no ser el objetivo primordial de este seminario el hecho de dictaminar acerca de cuestiones y procedimientos propios de una ciencia.

Ahora bien, es de considerar que los aspectos específicos del Método Científico se modificarán según el área del conocimiento a la que se apliquen; en este caso, al quedar la presente investigación enmarcada dentro de las Ciencias Sociales, debemos tener en cuenta que no puede ni debe exigirse, como si puede hacerse con las Ciencias Físicas:

- a) Un absoluto control en las condiciones del estudio,
- b) Resultados 100 o/o objetivos,
- c) Predicciones totalmente exactas,
- d) Auténtica reproducción en los experimentos, etc.,

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

ya que se trata de una rama del saber que por sus características esenciales se ve limitada para efectuar revelaciones genuinamente científicas, debido a que analiza situaciones estrechamente relacionadas con la conducta humana y su integración social.

A pesar de lo anterior, nunca deberá perderse de vista la idea de que "...la unidad de toda ciencia consiste solo en su método y no en su material..." (*)

Ya determinado el fundamento para el empleo de una metodología y las limitaciones que ella enfrenta en este caso, se deriva en un esbozo general de la metodología empleada en la presente investigación.

En primer término se establece, como ya se mencionó, la definición clara del objetivo del estudio, esto es, la determinación del problema que busca resolverse; una vez hecho esto, resulta indispensable cerciorarse de todas las escrituraciones que se hayan hecho al respecto, con el fin de que la consecuente investigación y sus correspondientes aportaciones no resulten inútiles por ya haber sido exploradas y descubiertas.

Contando ya con la certeza de que el presente análisis logrará aportaciones que no han sido expuestas a la luz, resulta factible proceder a la determinación de la hipótesis y sus correspondientes variables, mismas que darán la pauta para determinar una secuencia lógica de acciones que han de conducir a la comprobación de aquélla, que asimismo contribuirán a elaborar una clasificación ordenada de todos los hechos a indagar y que por último aportarán elementos imprescindibles para tomar una decisión objetiva en cuanto a los hallazgos que resulten del presente análisis.

Considerando lo anterior, es posible determinar la serie de actividades subsiguientes a la etapa estructural de la metodología (objetivo, antecedentes, e hipótesis), principiando con la delimitación del alcance de la investigación, la cual sustenta la obtención o selección de una muestra representativa, para que a partir de ella puedan inferirse características y soluciones aplicables a la totalidad de situaciones que conforman el universo, que también ha sido formalmente definido.

(*) H.W. Boyd Jr. y R. Westfall. Investigación de Mercados (Texto y Casos). UTEHA. Pág. 119.

Seminario de Investigación Administrativa

Posteriormente se deriva en un señalamiento del método de investigación, el cual se ha seleccionado tomando en cuenta las propiedades distintivas del presente estudio, que fueron señaladas cuando se hizo referencia a las barreras que enfrenta el Método Científico, cuando éste debe aplicarse a una ciencia de tipo social. Por otro lado, como ya se ha mencionado también, la selección de dicho método ha de contribuir al diseño exacto de la secuencia de actividades que en este estudio en particular han de llevarse a cabo.

Una vez que se ha establecido la sucesión en que deberán efectuarse las acciones, se prosigue a la formación del cuerpo de auditores, pues solo a través de su adecuada selección, adiestramiento y control se incrementará la probabilidad de obtener la información esperada, anulando en lo posible toda apreciación o situación de carácter subjetivo. Integrado el factor humano se ha procedido a preparar en base a la entrevista preliminar y a probar mediante el cuestionario piloto los modelos de recopilación, mismos que constituirían el medio indispensable para obtener la información del terreno, sin la cual resultaría prácticamente imposible realizar cualquier tratado, ya que constituye, por así decirlo, la materia prima de toda investigación.

Cuando ya ha sido obtenida toda la información necesaria, es lógico que deba practicarse un proceso de tabulación que de fin a la dispersión en los datos inferidos y pueda lograrse así una clasificación ordenada de ellos, con ésto será posible llegar al análisis e interpretación de los descubrimientos que han sido resultado del proceso de investigación precedente.

La elaboración del informe es el punto final y no por ello el menos importante, que caracteriza toda investigación, pues constituye un elemento indispensable para cualquier estudio, ya que solo a través de él es posible revelar todos los hallazgos descubiertos por medio del análisis.

Hasta aquí, ha quedado determinada la expresión genérica de la metodología propia del presente seminario, por lo que a continuación se expone el desglose detallado de cada una de las etapas integradoras del procedimiento científico empleado.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

1.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO:

El objetivo genérico de este Seminario de Investigación es realizar una aportación útil, que en materia de Administración contribuya, aún en una mínima parte, a impulsar el desarrollo e implementación de las técnicas de Administración Científica.

Paralelo a este objetivo aparece el interés por contribuir al constante mejoramiento de la eficacia administrativa que debe imperar en el Sector Gobierno de nuestro país, a través del establecimiento de mecanismos de evaluación adecuados.

Correlacionando ambos propósitos ha sido posible formular el objetivo fundamental de esta investigación:

- Constituir un método específico de Auditoría Administrativa para el Sector Público Centralizado, a fin de obtener información real y precisa del área evaluada, que posteriormente se traduzca en el diseño e implementación de mejoras que adecúen los sistemas de trabajo establecidos a un programa efectivo de necesidades.

La herramienta principal para lograrlo estará constituida por un proceso de investigación científica, a través de la cual se pretende en términos generales:

- Aplicar los métodos tradicionales de Auditoría Administrativa en una porción de la muestra inferida del Sector Público Centralizado.

- Derivar en la determinación de los aspectos distintivos que caracterizan a este Sector a fin de considerarlos al momento de planear una evaluación.

- Configurar un método específico de Auditoría Administrativa para el Sector Público Centralizado.

- Aplicar el procedimiento específico a la porción restante de la muestra extraída.

Seimario de Investigación Administrativa

- Comparar los resultados obtenidos del método general contra los obtenidos del método específico.

- Concluir que la aplicación de la Auditoría Auditoría Administrativa a una dependencia del Sector Público Centralizado requiere para una eficiente realización, de un método específico del que se obtenga información real y objetiva del área que se analiza.

1.2 ANTECEDENTES:

Comprende el sondeo preliminar de todas aquellas situaciones relacionadas directamente con el propósito fundamental del estudio que se realiza; en base a ello se procede a recopilar el absoluto de la información existente hasta el momento y referente al caso que nos ocupa (Auditoría Administrativa en el Sector Público), dividiéndose esta fase del análisis en dos etapas con el fin de esquematizar en lo posible los datos encontrados:

1.2.1 Antecedentes Históricos.

1.2.2 Antecedentes Teóricos.

1.2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS:

Enfoca dos aspectos importantes:

En primer término la investigación desarrollada en los principales centros de estudios superiores de la ciudad, a fin de conocer las aportaciones efectuadas por estudiantes cuyas inquietudes estuviesen encaminadas al mismo tema que dió origen al presente seminario, evitando con ésto la realización de investigaciones improductivas que llevaran al encuentro de hechos y soluciones ya revelados.

La segunda consideración nos conduce al conocimiento del papel desarrollado por las técnicas de evaluación administrativas dentro de la realidad mexicana; estas técnicas han observado una importancia relevante debido al auge alcanzado por la Reforma Administrativa que ha propugnado el Ejecutivo Federal; dicha Reforma es considerada como una herramienta indispensable destinada a efectuar mediciones de la eficiencia administrativa.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público.

En este punto se hace referencia concreta a la labor desarrollada al respecto por la Coordinación de Estudios Administrativos y por la Contraloría General de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

A continuación se efectúa el desglose de los dos aspectos enunciados anteriormente.

1.2.1.1 CONSULTA EN CENTROS DE ENSEÑANZA SUPERIOR

Investigación sobre la existencia y contenido de Tesis en los Centros de Enseñanza Superior que se menciona a continuación:

- Universidad Iberoamericana
- Universidad La Salle
- Universidad Femenina
- Universidad Anáhuac
- Universidad del Valle de México
- Instituto Tecnológico Autónomo de México
- Instituto Politécnico Nacional (ESCA)
- Universidad Nacional Autónoma de México (FCA)

El siguiente cuadro (1.1) muestra un compendio de la investigación efectuada.

Después de realizar las exploraciones correspondientes, se descubre que únicamente en el 37.5 o/o de las entidades educativas consultadas se encuentra la información buscada, cuyos rasgos generales fueron enunciados en el cuadro precedente.

Seminario de Investigación Administrativa

Es decir, que de un total de ocho centros de enseñanza superior investigados, solamente tres de ellos contenían datos de interés para el presente trabajo.

De lo anterior detectamos, que en efecto, se han desarrollado aunque en reducida escala, estudios del papel que ha venido desarrollando la Auditoría Administrativa dentro del Sector Público; sin embargo, dichos ensayos no han contemplado la posibilidad de innovar un sistema exclusivo de Auditoría Administrativa para este sector, cuya importancia y trascendencia no pueden ponerse en tela de juicio, ya que los servicios que éste presta constituyen un factor decisivo en el estancamiento o desarrollo de los sistemas económicos y sociales de cualquier nación, por lo que seguiremos emprendiendo con mayor empeño la meta que hasta el momento nos habíamos fijado

1.2.1.2 INVESTIGACION SOBRE LA APLICACION DE AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS EN EL SECTOR PUBLICO.

La recopilación de antecedentes históricos sobre Auditorías Administrativas aplicadas en el Sector Público se dividió en dos etapas.

La primera comprendió una investigación realizada en la Coordinación General de Estudios Administrativos, organismo de estudios y apoyo técnico del Ejecutivo Federal, creado el 3 de enero de 1977 por acuerdo presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación y que tiene a su cargo: "estudiar y promover las modificaciones que deban hacerse a la Administración Pública, así como coordinar y evaluar su ejecución". (*)

De esta Coordinación depende la Dirección General de Estudios de Apoyo Global, en donde fueron llevadas a cabo varias reuniones con el Director de Contabilidad, quien nos informó lo siguiente:

- (*) Acuerdo por el que el Ejecutivo Federal contará con la Unidad de Coordinación de Estudios Administrativos.
Artículo 1o. Diario Oficial de la Federación, 3 de enero de 1977

CUADRO 1.1

ESCUELA	TESIS	AUTOR	CONTENIDO
Escuela Superior de Comercio y Administración (I.P.N.)	La Auditoría Administrativa como coadyuvante en la Administración de Empresas Descentralizadas	Ross Camera Jorge Oscar	Funciones de los elementos del organigrama. Concepto de Auditoría Administrativa. Diversas clases de Auditoría. Diferencias entre Auditoría Contable y Auditoría Administrativa. Formato básico para un programa de Auditoría Administrativa. Diversas clases de informes.
Instituto Tecnológico Autónomo de México	Auditoría de la Administración Pública Mexicana. "Poder Ejecutivo Federal".	Navarro Jergely José A.	Consideraciones generales sobre la Administración Pública. Consideraciones generales sobre la Reforma Administrativa. Conceptos generales de Auditoría Administrativa. Aplicación de una Auditoría Administrativa al Poder Ejecutivo Federal.
	La Auditoría Administrativa y su aplicación en una Secretaría de Estado	Cedeño Rojo Eduardo	Nacimiento, corrientes, definiciones, importancia y tipos de Administración. Antecedentes, estructura legal, objetivos y organización de la Administración Pública. Antecedentes, evolución y objetivos de la Secretaría de Recursos Hidráulicos. Generalidades, objetivos y procesos de la Auditoría Administrativa. Aplicación de la Auditoría Administrativa en la Secretaría de Recursos Hidráulicos.
Universidad Anáhuac	No hay información al respecto		
Universidad del Valle de México	No hay información al respecto		
Universidad Femenina de México	No hay información al respecto		
Universidad Iberoamericana	No hay información al respecto		
Universidad La Salle	No hay información al respecto		
Facultad de Contaduría y Administración (U.N.A.M.)	Aplicación de un Método de Auditoría Administrativa en el Sector Público	Hernández Uribe Ma. de los Angeles	Elaboración y aplicación de cuestionarios en una Secretaría de Estado. Análisis de resultados. Señalamiento de deficiencias. Posibilidades administrativas del Sector Público. Consideraciones para apoyar a una Secretaría de Estado en cuanto a sus múltiples actividades por medio de la aplicación de Auditorías Administrativas
	Auditoría Administrativa de las Técnicas de Recursos Humanos en el Departamento de Personal de una Empresa de Participación Estatal	Alvarez Ruíz Salvador	No fue localizada
	La Auditoría Administrativa en los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal		No fue localizada
	Auditoría Administrativa y Manual de Organización de una Unidad de Becas del Sector Público	Medina Asencio Juan Enrique	Elaboración y aplicación de cuestionarios, evaluación e informes. Manual de Organización. Objetivos, políticas, servicios que presta, requisitos para el otorgamiento de becas, organización, tramitación de documentos, contabilidad, informes y estructura de la unidad mencionada.
	Guía para la Aplicación de la Auditoría Administrativa a una Oficina Federal de Hacienda	Nelson Fernández Saavedra Oscar	Estructura de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de la Dirección General de Oficinas Federales de Hacienda y de las Oficinas Federales de Hacienda. Definición de Auditoría Administrativa y esquema general de las técnicas de Auditoría Administrativa. Funciones de la Oficina Federal de Hacienda. Evaluación de las funciones
	Planeación y práctica de Auditoría Administrativa a Empresas Descentralizadas	J. Pastor Barrera E.	Antecedentes y características de la empresa. Alcance de la Auditoría Administrativa. Técnicas e instrumentos de la Auditoría Administrativa. Procedimientos para el registro de los hechos. Programa de Auditoría. Informe de Auditoría de la Administración

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público.

"Existe la conciencia de la importancia que tiene la Auditoría Administrativa como método de control y como herramienta útil para cumplir la función de evaluación que la Coordinación General de Estudios Administrativos tiene asignada. Por ésto se realizan los estudios relativos a la definición y concepción de la Auditoría Administrativa, a fin de establecer sus diferencias básicas con la Auditoría Contable y concluir lineamientos generales que guíen su aplicación en las dependencias del Sector Público"

Por otra parte en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la investigación sobre los antecedentes históricos de Auditoría Administrativa fue realizada en la Contraloría General de esta Secretaría ya que de acuerdo al artículo 10 del Reglamento Interior de la misma publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de julio de 1977, comprende dentro de sus funciones:

Someter a la autorización del Secretario los programas de auditoría e informarle los resultados de las auditorías generales y de las especiales que ordene.

Por lo anterior la Contraloría General se estructura considerando las áreas básicas que son de su competencia y opera con dos Direcciones Generales: la de Contabilidad y la de Auditoría.

Para esta última dentro del marco legal solo se menciona el término "auditoría" pero no se especifica el tipo de ésta. Sin embargo de acuerdo a las entrevistas realizadas nos fue informado que:

"Se han propuesto las modificaciones al Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, a fin de que se establezca como función concreta de esta Dirección, la práctica de Auditorías Administrativas, ya que es ésta, una muy importante herramienta de evaluación y control.

Por lo mismo se elaboró un Manual de Auditoría Administrativa que comprende: Generalidades, Planeación, Examen, Evaluación, Presentación, Persecución y Cuestionarios con el propósito de integrar un método para el diagnóstico de la eficiencia administrativa de las dependencias de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, determinar los puntos vulnerables y sugerir las medidas para hacerlas más eficientes”.

En base a estos antecedentes y con apoyo de la Dirección General de Autotransporte Federal, los autores de este seminario de investigación propusieron a la Dirección de Contabilidad, de la Dirección General de Estudios de Apoyo Global de la Coordinación General de Estudios Administrativos y a la Dirección General de Auditoría de la Contraloría General de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la integración de un grupo de trabajo para difundir la aplicación de la Auditoría Administrativa en el Sector Público.

Al efecto correspondió a la Dirección General de Autotransporte Federal, por conducto de los autores de este Seminario el diseñar un método de Auditoría Administrativa para aplicarlo experimentalmente en esta Dirección y obtener de aquí los parámetros necesarios para que la Comisión difundiera a todo el Sector Público un Seminario sobre la aplicación de Auditoría Administrativa.

1.2.2 ANTECEDENTES TEORICOS:

Incluye, con fines de ubicación, el marco teórico general dentro del cual quedan enmarcados los sistemas de evaluación administrativa, parte integral de esta experiencia.

Para contribuir con este propósito, se procedió a realizar una investigación sobre las diversas concepciones de Proceso Administrativo, Control, Auditoría Administrativa y sus procedimientos, según el criterio de varios autores del campo administrativo.

En cuanto a Proceso Administrativo, presentamos el siguiente cuadro (1.2)*, mediante el cual pretendemos demostrar la importancia y trascendencia del Control, que ha sido factor común para las diversas teorías y épocas en que se han realizado estudios al respecto.

(*) Fernández Arena José Antonio. Auditoría Administrativa . Pág. 150

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

CUADRO 1.2

AUTOR	AÑO	FACTORES			
Fayol, Henri	1886	Previsión	Organización	Comando	Control
Urwick, Lyndall	1943	Previsión	Organización	Dirección	Control
Newman, William	1951	Planeación	Organización Obtención de Recursos	Dirección	Control
Davis, R.C.	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donell	1955	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
Mee F., John	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
Terry R., George	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Allen A., Louis	1958	Planeación	Organización	Motivación Coordinación	Control
Reyes P., Agustín	1960	Previsión Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
Guzmán V., Isaac	1961	Planeación	Organización Integración	Dirección Ejecución	Control
Fernández A., J. A.	1967	Planeación		Implementación	Control

Seminario de Investigación Administrativa

Con el fin de exponer la esencia del control como una de las fuentes principales que ha dado origen a las técnicas de evaluación administrativa manejadas en el presente seminario, se presentan las distintas ideas concebidas por el entendimiento de los principales estudiosos del área administrativa. (Cuadro 1.3)

A continuación se enuncian las diversas determinaciones o conceptos de Auditoría Administrativa, buscando con ello la formación de un juicio adecuadamente fundado que nos conduzca a la indispensable comprensión de los términos manejados en esta investigación. (Cuadro 1.4).

Sin que de ninguna manera se intente construir una nueva definición, sino mas bien a modo de corolario, se considera que los términos en que coinciden las definiciones anteriores nos llevan a concluir que la Auditoría Administrativa es una revisión de las actividades que integran la Administración de cualquier tipo de unidad social.

Se muestra enseguida un resumen de varios procesos basados en distintos puntos de vista, que según algunos investigadores deben seguirse para la consecución exitosa de una Auditoría Administrativa. (Cuadro 1.5).

Del esquema anterior es posible inferir el hecho de que los distintos procesos enunciados se desarrollan en base a la evaluación de diversos factores, que deberán ponderarse de acuerdo al giro de la entidad que se trate, constituyendo precisamente este aspecto una de las causas primordiales del presente estudio, es decir, que se derivará en el señalamiento o jerarquización de factores determinados por las variadas actividades del Sector Público, campo de acción para la presente investigación.

1.3 HIPOTESIS Y VARIABLES

La adecuada formulación de la hipótesis y de las variables constituye la piedra angular sobre la cual descansará la validez y credibilidad del presente estudio, en atención a las siguientes razones:

- El supuesto básico de esta investigación, lleva implícito un ordenamiento de acciones a seguir dentro de la metodología que ha sido propuesta para su comprobación, por lo que al efectuar la recopilación de la información, será posible verificar que todos los datos buscados han sido incluidos y llegado el momento, también será factible eliminar aquéllos que no tengan relación alguna con el caso tratado.

CUADRO 1.3

A U T O R	O B R A	DEFINICION
Fernández Arena José Antonio	Introducción a la Administración	El control consiste en hacer una apreciación del resultado de la acción. Básicamente la comparación de los resultados con lo planeado o programado se conoce como Control. El control se realiza en todas y cada una de las áreas de una "organización", evaluando sus resultados y señalando sus desviaciones.
Guzmán Valdivia Isaac	Reflexiones sobre la Administración	Revisión de resultados. Comprobación del cumplimiento de los programas y otras formas de planeación. Ajuste entre los hechos realizados y los proyectos originales. Valuación de éxitos y fracasos.
Koontz, H. y - O'Donnell, .	Elementos de Administración Moderna.	"Es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa, diseñados para conseguirlos, se están llevando a cabo".
Reyes Ponce, Agustín.	Administración por Objetivos.	"Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes".
Fayol, Henry	Administración - Volumen I	"Etapa del Proceso Administrativo que debe verificar el resultado con el plan original para que de su análisis se pueda replantear la gestión administrativa".

Seminario de Investigación Administrativa

- La presente hipótesis constituye un motivo para continuar investigando, en base a las siguientes consideraciones:

- Los resultados obtenidos del consecuente análisis, brindarán estímulos suficientes a los estudiosos del área (en la cual ha sido enmarcado este ensayo) para continuar profundizando, si se toma en cuenta que ha quedado plenamente declarada la conciencia innovadora que pone de manifiesto esta experiencia (creación de un método específico de Auditoría Administrativa para el Sector Público Centralizado).

- El experimento encauzado por la hipótesis otorgará apoyo a la Auditoría Administrativa para convertirla en una herramienta más eficaz de la Reforma Administrativa se busca solución a los múltiples problemas que aquejan al Sector Público

- La metodología designada para probar la hipótesis que dirige este caso podrá ser aplicada en situaciones ulteriores.

- Como se mencionó anteriormente, la formulación de una hipótesis implica necesariamente la elaboración de una metodología; los hallazgos que a partir de ella se hagan colaborarán a tomar decisiones acertadas, que busquen la solución a problemas concernientes a la realidad.

Ahora bien, para que la hipótesis se vea en posibilidades de cumplir con todas las funciones enunciadas anteriormente, debe observar los requisitos mencionados a continuación:

- Definición de variables:

- Variable independiente: Método Específico de Evaluación Administrativa, constituido en base a la determinación de las características específicas del Sector Público Centralizado.

- Variable dependiente: Información real y precisa del grado de eficacia que posea la Administración del sector mencionado.

- Determinación de la relación existente entre variables:

CUARO 1.4

AUTOR

DEFINICIONES

Leonard William, P.

"La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facultades humanas y físicas"

Instituto Americano de la Administración

"Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la Administración"

Análisis Factorial del Banco de México, S.A.

"Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad. En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación y sea en una empresa o en una rama industrial"

Mejía Fernández Alfonso

"La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y ésta no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la Administración, con relación a los objetivos.

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados es una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional.

Para poder contestar todas estas preguntas y formarse un juicio de la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos y después, el resultado conjunto del negocio, mediante una Auditoría de las funciones de la gerencia"

D'Azaola Manuel

"La costumbre de evaluar las acciones de los hombres es muy antigua, constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que se nos quedaron grabados.

De igual manera, en el área de los negocios, nos formamos un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe. El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio o ciclo de operaciones.

Solo en contadas ocasiones llega a medirse la atingencia de la Administración; sin embargo, errores elementales en este campo llevan al fracaso a muchos negocios, que todos los años cierran sus puertas por "incosteabilidad", aunque se ignoren las verdaderas causas del fracaso. En estos casos aparentemente a nadie importa que se pierda la especialización y la experiencia adquirida por los trabajadores, el esfuerzo improductivo de un conjunto de hombres, las sumas de capital desperdiciado, la colaboración de la empresa al bienestar de la colectividad, ni la pérdida de los artículos o servicios que esas empresas fallidas por razón de que su producto o servicio no satisfacían verdaderas necesidades humanas, puesto que su eliminación es automática y natural.

El interés de la colectividad por todo lo que signifique bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exigirá con mayor fuerza en el futuro, que la actuación de los administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa que reduzca las eventualidades. Por otra parte, el sistema económico de libre empresa debe demostrar su capacidad, como sistema, para continuar con las esperanzas del desarrollo económico"

Macías Pineda Roberto

"Es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas en la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y siguen manteniéndose.

Las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiadas en términos de política pública corriente.

La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre las que se hace Auditoría.

La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones del empleado en el negocio"

Fernández Arena José Antonio

"La Auditoría Administrativa es una revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución"

CUADRO 1.5

AUTOR	PROCESO	FACTORES A EVALUAR
Leonard William, P.	Examen Areas de estudio Detalles a estudiar Evaluación Proceso Análisis e interpretación Presentación Persecución	Planes y objetivos Estructura de la empresa Políticas, sistemas y procedimientos Métodos de control Recursos humanos y físicos Medición de resultados
Instituto Americano de Administración		Función económica Estructura formal Utilidades Atención a los accionistas Investigación y desarrollo Consejo de Administración Políticas fiscales Eficiencia en la Administración Distribución Evaluación de los ejecutivos
Análisis Factorial del Banco de México, S.A.	Planear la investigación Analizar el tema Examinar cada factor Considerar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de operaciones Presentar el diagnóstico	Medio ambiente Política y dirección Productos y procesos Financiamiento Medios de producción Fuerza de trabajo Suministros Actividad productora Mercadeo Contabilidad y estadística
Mejía Fernandez Alfonso (Funciones Gerenciales)		Area estructural Objetivos Organización Area funcional Producción Ventas Finanzas Manejo de personal
D'Azaola Manuel (Revisión del Proceso Administrativo)	Investigación Observación Análisis	Dirección Financiamiento Producción Personal Ventas y distribución Registro
Macías Pineda Roberto		Políticas Objetivos Planeación Dirección Control
Fernández Arena José Antonio	Programa de la Auditoria Recolección de datos Presentación del informe	Control de políticas Producción y servicios Instalaciones Equipo Distribución y personal Estándares Simulaciones matemáticas Transformación Comercialización Necesidades Tipo de mercado Satisfactores Canales de distribución Relaciones humanas Análisis de puestos Valores de puestos Relaciones públicas Finanzas Ingresos Ejecución de operación Contabilidad Auditoria externa Servicios generales

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

. La Variable independiente causará un cambio, un efecto en la Variable dependiente, puesto que la calidad de la información obtenida se verá modificada con la aplicación de un método específico.

- Sustentación de la coherencia entre hechos e hipótesis:

. Para los fines del presente estudio existe una relación lógica entre los términos manejados por la hipótesis y los hechos que constituyen el objeto de la investigación

- Implementación de un número mínimo de supuestos.

La hipótesis de este ensayo reduce ostensiblemente la posibilidad de plantear una gran cantidad de supuestos que no contribuirían a agilizar el desenvolvimiento del presente análisis

Después de haber señalado las formalidades a las que debe adaptarse la hipótesis, así como sus respectivos cometidos, se procede a constituir su formulación:

- Un método específico de Auditoría Administrativa, obtenido a partir del estudio de las características del Sector Público Centralizado, proporciona información más precisa del grado de eficacia que caracterice la Administración de dicha área, que la obtenida de un método general aplicable a cualquier tipo de unidad administrativa, debido a que el análisis de los métodos existentes de Auditoría Administrativa (Leonard, Análisis Factorial, Instituto Americano de Administración, Fernández Arena, Macías Pineda, D'Azaola y Mejía Fernández), y la aplicación de uno de ellos (William P. Leonard) en un departamento y dos oficinas de la Dirección General de Autotransporte Federal, conduce a considerar que a pesar de que se refieren a cualquier tipo de empresa, no señalan ningún procedimiento específico para auditar el Sector Público, mismo que posee características esencialmente distintas a cualquier otro tipo de unidad social, en cuanto a su trascendencia y sus objetivos.

Seminario de Investigación Administrativa

1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACION

Resulta siempre complicado el hecho de analizar la totalidad de situaciones que integren un caso en particular y mas aún si éste posee una extensión considerable. Surge de ahí precisamente la necesidad de seleccionar una parte representativa del sistema que se trate. En esta ocasión se ha dirigido la atención hacia un tema que presenta esa problemática de amplitud, por lo que se refiere a la diversidad y volumen de situaciones que maneja, aunque no deja de tener características esenciales en común, por lo que ha sido posible extraer una muestra que cumpla con las siguientes funciones a partir de los hallazgos que de ella se hagan:

- Explicación de hechos y sus relaciones mutuas
- Inferencia de las características específicas del absoluto de la población

En base a las consideraciones precedentes se detalla a continuación la definición del universo y la muestra correspondientes a la presente investigación.

1.4.1 DETERMINACION DEL UNIVERSO

Hablando en términos estadísticos la palabra "universo" se entiende como un grupo entero de particularidades u objetos que poseen alguna característica en común.

Adecuando esta consideración al presente estudio, el universo queda constituido por el total de factores y elementos que integran el Sector Público Centralizado, obedeciendo esta selección al trascendente papel que juega el mismo a través de la prestación de servicios, cuya eficacia es determinante para la situación económico social que deba operar en este país. La magnitud e importancia de las actividades encausadas por el Sector Público quedan fundamentadas a lo largo de este seminario.

1.4.2 DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Existen dos métodos básicos para la selección de una muestra: el primero de ellos es el probabilístico, el segundo es aquél que opera sin probabilidad. Este último ha sido aplicado en el manejo de la presente investigación, debido a

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

que no brindó a todo componente del universo la misma oportunidad de ser incluido en la muestra. Ahora bien, dentro de este método "no probabilístico", existen a su vez varios estilos o procedimientos diferentes, de los cuales ha sido elegido el de "conveniencia", puesto que la muestra de esta investigación fue seleccionada simplemente porque era accesible, es decir, porque se otorgaron las facilidades y la autorización necesarias para poder realizar un experimento a partir de ella.

Por otra parte, es importante poner de manifiesto que la muestra manejada en este ensayo es reducida en cuanto a su tamaño, o sea, en cuanto a los elementos que la integran, sin embargo, cuando se haga referencia a los aspectos específicos a considerar en el Sector Público Centralizado (Capítulo III), quedará perfectamente comprendido el hecho de que todos sus componentes poseen esencialmente las mismas características, por lo que la muestra mencionada puede apreciarse como representativa.

Después de haber expresado las condiciones en las que será manejada esta parte representativa del universo, se procede a integrarla de la siguiente manera:

- Departamento de Servicios de Carga integrado por cuatro oficinas: Carga Regular, Carga Especializada, Asignaciones y Transportes Privados.
- Departamento de Personal integrado por tres oficinas: Selección y Capacitación, Control de Personal Local y Control de Personal Foraneo. (*)
- Delegación de Autotransporte Federal número 14, ubicada en Acapulco, Guerrero.
- Oficina de Sanciones.
- Oficina de Investigación y Quejas. (*)

Dichos Departamentos y Oficinas quedan enmarcados dentro del siguiente organograma:

- (*) En el Capítulo II relativo a la Investigación de Campo, no se incluyen los resultados de las Auditorías aplicadas a este Departamento y a esta Oficina, debido a que no hubo cambios significativos a raíz de las evaluaciones efectuadas.

1.5 SELECCION DEL METODO DE INVESTIGACION

En la realización de cualquier ensayo científico deben emplearse tres métodos subsecuentes: lógico, de observación y experimental, contando cada uno de ellos con varios procesos o diseños, mismos que para fines del presente análisis se han designado tomando en cuenta las características específicas de esta investigación; dichos procesos están encaminados a estructurar, a dar forma a la información obtenida del estudio en cuestión.

Se presenta a continuación un resumen de los métodos empleados que dispondrán el estado en que habrán de operarse los datos. (Cuadro 1.6)

1.6 FORMACION DEL CUERPO DE AUDITORES

La actuación de los auditores en el desarrollo de las evaluaciones administrativas incluídas en el presente seminario jugó un papel preponderante, considerando el hecho de que constituyeron en si mismos el elemento directo encargado de recopilar la información correspondiente a las unidades que integraron la muestra.

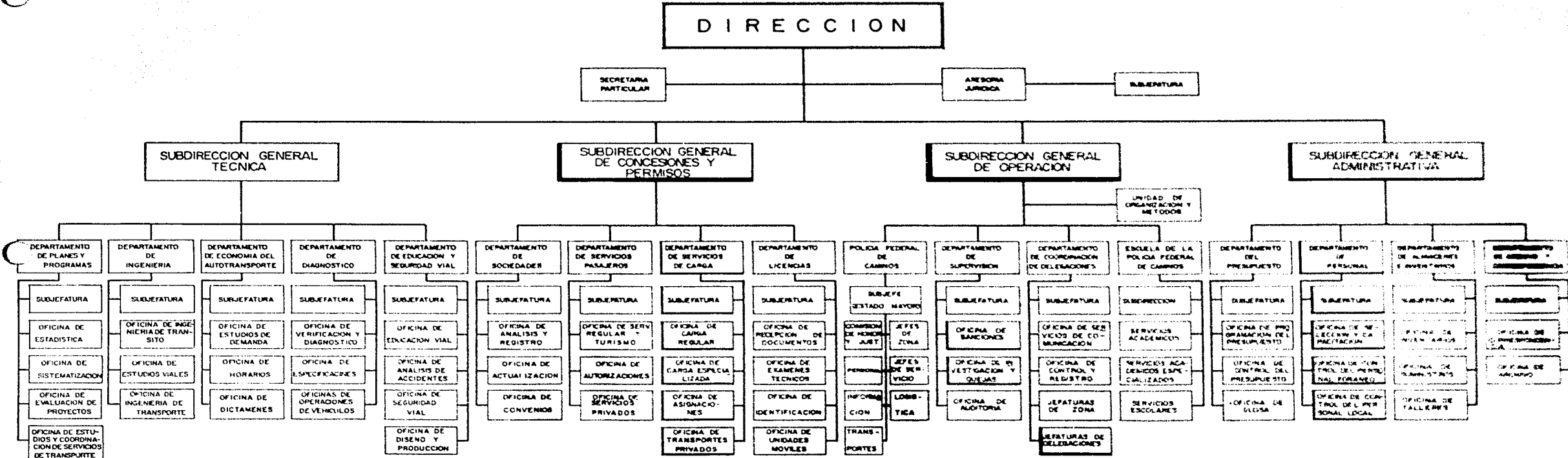
Por lo anterior y tomando en cuenta que este inciso del estudio, ha sido considerado por numerosos investigadores como una de las fuentes principales de error, ya que es en él donde los caracteres del factor humano intervienen en forma mas pronunciada, se procedió a darle atención especial dentro del contexto general que integra este seminario, dividiéndolo para ello en las siguientes fases:

- Selección de Auditores.
- Adiestramiento de Auditores.
- Control de Auditores.

1.6.1 SELECCION DE AUDITORES

Considerando que se trata de Auditorías Administrativas de carácter interno, se recurrió a la Oficina de Auditoría, la cual guarda en la estructura -

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL



CUADRO 1.6

METODO	PROCESO O DISEÑO	FUNDAMENTO																		
Lógico	Inducción	El conocimiento y la experiencia obtenidos de los casos tratados en este ensayo (Departamento de Carga, Oficina de Sanciones, Oficina de Investigación y Quejas, Departamento de Personal y Delegación de Autotransporte Federal No. 14) parecen generalizarse o aplicarse en otras latitudes del Sector Público Centralizado, por conducto del conocimiento que de este estudio tiene la Coordinación de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República																		
Lógico	Análisis	La muestra extraída fue descompuesta en los diversos factores que la intervienen (Estructura Orgánica, Procedimientos, Comunicación, Recursos Humanos y Materiales), con el fin de evaluarlos aisladamente y después al combinarlos poder determinar sus interrelaciones																		
Observación	Introspección	Fueron solicitadas mediante entrevistas las opiniones, revelaciones sobre problemas enfrentados, proposiciones de posibles soluciones y observaciones de las personas interrogadas. Para el caso concreto de la Auditoría aplicada al Departamento de personal, fue practicada una encuesta al personal de la Dirección General de Autotransporte Federal, a fin de conocer su opinión con respecto a los servicios que presta el mencionado Departamento																		
Observación	Extrospección	Fue observada la conducta de interés para el presente análisis, con el fin de haber posible la inferencia de factores psicológicos operantes																		
Observación	Observación Controlada	La observación fue planificada, es decir que se fijó la atención en determinados aspectos previamente seleccionados (Estructura Orgánica, Sistemas y Procedimientos, Recursos Humanos y Materiales, Comunicación, etc.), excluyendo la consideración de otros fenómenos. Por otra parte, se realizó una investigación previa de antecedentes teóricos e históricos tomando en cuenta también las posibles proyecciones del presente estudio																		
Experimental	"Después solamente con grupo control" (*)	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>GRUPO EXPERIMENTAL</th> <th>GRUPO CONTROL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Departamento de Personal Delegación de Autotransporte Federal No. 14</td> <td>Departamento de Carga Oficina de Sanciones Oficina de Investigación y Quejas</td> </tr> <tr> <td>Medición "antes"</td> <td>No</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>Introducción de la variable experimental (Método específico de Auditoría Administrativa)</td> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>Medición "después"</td> <td>Si (X.)</td> <td>Si (Y.)</td> </tr> <tr> <td>Efecto de la variable experimental</td> <td>X. - Y.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL		Departamento de Personal Delegación de Autotransporte Federal No. 14	Departamento de Carga Oficina de Sanciones Oficina de Investigación y Quejas	Medición "antes"	No	No	Introducción de la variable experimental (Método específico de Auditoría Administrativa)	Si	No	Medición "después"	Si (X.)	Si (Y.)	Efecto de la variable experimental	X. - Y.	
	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL																		
	Departamento de Personal Delegación de Autotransporte Federal No. 14	Departamento de Carga Oficina de Sanciones Oficina de Investigación y Quejas																		
Medición "antes"	No	No																		
Introducción de la variable experimental (Método específico de Auditoría Administrativa)	Si	No																		
Medición "después"	Si (X.)	Si (Y.)																		
Efecto de la variable experimental	X. - Y.																			

(*) Esquema adaptado del diseño de H. W. Boyd Jr. y R. Westfall, Investigación de Mercados (Texto y Casos). UTEHA. Pág. 119.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

orgánica de la Dirección la siguiente ubicación:

Dirección General de Autotransporte Federal

Subdirección General de Operación

Departamento de Supervisión

Oficina de Auditoría

Esta oficina por ser de reciente creación, contaba en ese entonces (cuando se aplicaron las Auditorías a Carga, Sanciones e Investigación y Quejas) con 6 auditores, quienes fueron asignados en dos grupos iguales y donde un individuo de cada grupo fue seleccionado para actuar como Jefe de Auditores reparando en su experiencia y capacidad para este tipo de análisis.

De tal forma el diseño quedó estructurado de la siguiente manera incluyendo áreas de responsabilidad para cada grupo de auditores (Cuadro 1.7).

La Auditoría Administrativa practicada al Departamento de Personal presentó modificaciones en cuanto a la Selección de Auditores, debido a que cuando fue realizada, la Oficina de Auditoría contaba ya con 8 elementos, que fueron distribuidos en 4 grupos iguales; cada grupo tenía entonces un dirigente o coordinador y un subalterno que le auxiliaban en labores tales como la anotación de las respuestas al momento de levantar el cuestionario y la revisión de archivos y registros correspondientes al área que se estuviera evaluando.

El Departamento fue seccionado según el número de auditores, en las siguientes áreas de responsabilidad (cuadro 1.8).

1.6.1 ADIESTRAMIENTO DE AUDITORES

Como se mencionó anteriormente la Oficina de Auditoría de esta Dirección, es una entidad de reciente creación (marzo de 1977) y es por ello que esta etapa adquiere una importancia relevante pues busca dotar a los auditores de la capacidad y experiencia necesarias, que mas tarde fortalecerán su intervención en auditorías subsecuentes.

Seminario de Investigación Administrativa

CUADRO 1.7

Responsable	Unidad Auditada	Area de Responsabilidad
GRUPO I	Departamento de Servicios de Carga	Dos Oficinas: Carga Regular y Carga Especializada
GRUPO II	Departamento de Servicios de Carga	Dos Oficinas: Asignaciones y Transportes Privados
GRUPO I	Oficina de Sanciones	Comisión Dictaminadora de Quejas Sección Ventanilla.
GRUPO II	Oficina de Sanciones	Sección Control
GRUPO I	Oficina de Investigación y Quejas	Jefe de la Oficina e Inspectores de Vías Generales de Comunicación
GRUPO II	Oficina de Investigación y Quejas	Empleados Administrativos

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

C U A D R O 1.8

Responsable	Unidad Auditada	Area de Responsabilidad
GRUPO I	Departamento de Personal	Jefatura y Subjefatura del Departamento de Personal. Sección Gestoría y Sección Partidas Presupuestales; ambas secciones dependen directamente del Jefe del Departamento.
GRUPO II	Departamento de Personal	Oficina de Selección y Capacitación
GRUPO III	Departamento de Personal	Oficina de Personal Local
GRUPO IV	Departamento de Personal	Oficina de Personal Foraneo

Para el caso de la Auditoría aplicada a la Delegación de Acapulco fueron seleccionados unicamente los tres auditores con mayor experiencia en este tipo de evaluaciones, debido a que el presupuesto para viáticos era reducido. (CUADRO 1.9).

Seminario de Investigación Administrativa

CUADRO 1.9

Responsable	Unidad Auditada	Area de Responsabilidad
Auditor I	Delegación de Acapulco	Evaluación de controles (Archivo y Registros)
Audidores I y II	Delegación de Acapulco	Aplicación de entrevistas y observación de la secuencia física de sistemas y procedimientos
Audidores I, II y III	Delegación de Acapulco	Formulación de Actas Administrativas en base a la evaluación de las entrevistas aplicadas

Los autores de este seminario, tuvieron participación en las cinco auditorías e invariablemente en una u otra, todos fungieron como jefes de grupo.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

Con este fin se llevaron a cabo sesiones preliminares con los auditores, mismas que fueron dirigidas por el Jefe de la Oficina de Auditoría previo acuerdo con el Jefe del Departamento de Supervisión, quien enfocó temas de importancia, los cuales fueron divididos en las siguientes áreas:

- Área técnica: incluye todos aquellos aspectos relacionados con las oficinas o departamentos evaluados.

. Estructura orgánica de las áreas auditadas, con el fin de conocer su integración respectiva, sus funciones tanto genéricas como específicas, trámites que realizan y trascendencia de dichas unidades dentro del contexto general de la Dirección General de Autotransporte Federal.

. Conocimiento de los problemas que habían motivado el desarrollo de una Auditoría Administrativa.

. Análisis profundo sobre el manejo y repercusión en las funciones de la Dirección General de Autotransporte Federal de todos los trámites realizados por las unidades evaluadas.

. Estudio de las especialidades de cada una de las áreas auditadas, a fin de comprender sus objetivos; por ejemplo el Departamento de Carga, comprende las especialidades de Carga Regular, Carga Especializada, Asignaciones y Transportes Privados, de tal manera se analizó la causa de su creación y existencia.

. Conocimiento de los detalles en los cuales había que poner especial cuidado por haber constituido los insumos fundamentales para la aplicación de una Auditoría.

. Estar informado del tipo de gente que iba a ser entrevistada, con el fin de adquirir cierta familiaridad respecto a las distintas mentalidades que iban a ser enfrentadas y orientar a los auditores respecto a la forma en que deberían conducir las entrevistas.

. Planeación de la Auditoría, que incluyó entre otras actividades la formulación de programas de actividades, elaboración de cuestionarios, etc.

Seminario de Investigación Administrativa

- Area motivacional:

Se llevaron a cabo "concursos" entre los auditores con el fin de comprobar cual de ellos era capaz de elaborar el cuestionario mas eficaz para obtener la información necesaria durante el desarrollo de las auditorías, ello también contribuyó a incrementar y mejorar la calidad de su experiencia en cuanto a este tipo de trabajo.

- Area práctica. (Solo para la Auditoría aplicada al Departamento de Personal y a la Delegación de Acapulco.)

A través de la prueba piloto no solo se buscó verificar la calidad de los cuestionarios, sino también dar un adiestramiento previo a los auditores y ponerlos en contacto con la realidad.

1.6.3 CONTROL DE AUDITORES:

Con el fin de asegurar que el desarrollo y los resultados obtenidos en la aplicación de las distintas auditorías fueran acordes a la planeación que respecto de ellas se realizó, se llevó a cabo el control de todas y cada una de las actividades desempeñadas por los auditores durante su actuación dentro de dichas evaluaciones. El control fue expresado básicamente a través de la presentación de informes diarios por parte de los auditores; estas referencias incluían la siguiente información:

- Número de entrevistas realizadas. Con este dato se pretendía verificar que la cantidad de audiencias realizadas al día estuvieran de acuerdo con un promedio fijado de antemano, mismo que había sido inferido a partir de estudios precedentes; por ejemplo, la oficina de Sanciones atiende al público de 9:00 a 12:30, por lo que dentro de este horario no era posible entrevistar al personal; éste fue uno de los tantos factores que intervinieron en

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

la determinación de los estudios citados. En caso de que no coincidiera el número de entrevistas efectuadas con el parámetro determinado, el auditor debía especificar las causas de esta anomalía. Asimismo, debía señalar en este inciso cuales empleados habían sido entrevistados.

- Problemas enfrentados en la aplicación de los cuestionarios. El interés por conocer este dato era con el fin de estar en posibilidades de visualizar las principales barreras que impedían a los auditores desarrollar su trabajo adecuadamente, considerando también las posibles soluciones para superar las dificultades citadas. Ejemplo: ausencia de motivación para que los empleados brindaran toda su cooperación en cuanto a la información que les era solicitada.

- Sugerencias y observaciones. Los auditores por estar en continuo contacto con las personas y los hechos que analizan y con los procedimientos de evaluación que desarrollan, son capaces de presentar opiniones valiosas que posteriormente se traducen en propuestas, mismas que deben ser consideradas para la elaboración de informes. Es por ello que fue solicitada esta información en las referencias diarias presentadas por los auditores.

1.7 ELABORACION DE LOS MODELOS DE RECOPIACION:

La herramienta empleada en esta investigación para recopilar datos está constituida por el Interrogatorio a través del cual podrán obtenerse las opiniones, experiencias y conocimientos que sobre los factores estudiados tengan las personas a partir de las cuales se desea obtener la información.

El método del Interrogatorio comprende entre otras técnicas la entrevista dirigida y el cuestionario abierto, mismos que han sido utilizados en la presente investigación, pues las ventajas que de ellos pueden obtenerse son de suma utilidad para este ensayo, debido a que por medio de su estructura es factible obtener la mayor cantidad de información posible, considerando además que estas técnicas se manejan sobre bases de planeación y previa disposición de su distribución, por lo que es posible dirigir

Seminario de Investigación Administrativa

la entrevista y el cuestionario mencionados hacia los factores de estudio seleccionados con anterioridad. Cabe señalar en este inciso que con el objeto de complementar y fundamentar la información obtenida de la aplicación de cuestionarios se procedió a efectuar una revisión física de libros de control, registros y archivos; por lo que toca a la Delegación de Acapulco, se colocaron sellos oficiales en archiveros y escritorios, a fin de evitar que fuera extraído o modificado algún documento, una vez iniciada la Auditoría. Los resultados de dichas evaluaciones están comprendidos en el capítulo siguiente.

Se mencionan a continuación los aspectos mas generales de todos los incisos que integran la Elaboración de los Modelos de Recopilación.

1.7.1 ENTREVISTA PRELIMINAR:

se consideró indispensable la realización de este tipo de entrevista, para conocer y desarrollar lo siguiente:

- Visión general de las características y situaciones que imperaban en la delegación, los dos departamentos y las dos oficinas auditadas, en cuanto a organización, procedimiento, comunicación y recursos tanto materiales como humanos.

- Planeación de la investigación, es decir, que a través de la entrevista preliminar fue posible determinar el tiempo aproximado en el que se llevaría a cabo la evaluación y por lo tanto formular el programa de actividades respectivo; además a partir de ella se detectaron las áreas que presentaban mayor problemática, obteniendo así la materia prima que daría contenido a los cuestionarios.

- Conocimiento por parte de las Jefaturas de Departamento, Delegación y Oficinas en cuanto a los fines que se persiguen con la aplicación de una Auditoría Administrativa.

La técnica empleada para obtener información de esta entrevista fue la "Gufa de Entrevista", a partir de la cual se efectuó una "Plática Dirigida" a fin de obtener el máximo de información posible referente a los elementos que conforman cualquier departamento u oficina del Sector Público (organización sistemas y procedimientos, comunicación, etc.).

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

Para los casos del Departamento de Carga, Oficina de Sanciones y Oficina de Investigación y Quejas, las "pláticas dirigidas" fueron aplicadas a los niveles Jefe de Departamento y Jefe de Oficina, mismos que podrían proporcionar información sobre la situación general que impera en el área susceptible de estudio, pues son ellos quienes coordinan, dirigen y controlan todas aquellas actividades encaminadas a la consecución de las metas que les han sido encomendadas.

Por otra parte, las entrevistas preliminares correspondientes al Departamento de Personal y a la Delegación de Acapulco, fueron practicadas a los inmediatos superiores de dichas áreas: Subdirector General Administrativo y Jefe del Departamento de Coordinación de Delegaciones respectivamente, a fin de contar con opiniones fundamentadas en un criterio imparcial y que contemplen desde un marco de referencia mas amplio los procesos de adaptación e integración de las unidades evaluadas a los mecanismos gubernamentales establecidos.

Se presenta a continuación el diseño de las entrevistas preliminares efectuadas:

ENTREVISTA PRELIMINAR APLICADA A LOS JEFES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA, OFICINA DE SANCIONES Y OFICINA DE INVESTIGACION Y QUEJAS.

ORGANIZACION

- 1.- ¿Cuáles son las funciones generales de la Oficina o Departamento?
- 2.- ¿Cómo se encuentra integrada la Oficina o Departamento?
- 3.- ¿Cuáles son los objetivos que persigue la Oficina o Departamento?
- 4.- ¿Cuáles considera usted que son las áreas mas conflictivas en la Oficina o Departamento?

Seminario de Investigación Administrativa

PROCEDIMIENTOS

- 5.- ¿ Cuenta la Oficina o el Departamento con Manuales de Procedimientos?
- 6.- ¿ Qué procedimientos específicos requieren un estudio o modificación inmediata?

COMUNICACION

- 7.- ¿ Se elaboran informes de las actividades de la Oficina o Departamento?
- 8.- ¿ Rinde informes de sus actividades?
- 9.- ¿ Qué tipo de comunicación existe en la Oficina o el Departamento?
- 10.- ¿ La considera adecuada?
- 11.- ¿ Se realizan juntas con el personal?

RECURSOS HUMANOS

- 12.- ¿ Con que personal cuenta la Oficina o Departamento?
- 13.- ¿ Cómo está distribuido el personal?
- 14.- ¿ Es suficiente el personal con que cuenta la Oficina o el Departamento?
- 15.- ¿ Existen incentivos para el personal?
- 16.- ¿ Se da capacitación al personal?
- 17.- ¿ Qué problemas existen con el personal?

ENTREVISTA PRELIMINAR APLICADA AL SUBDIRECTOR GENERAL ADMINISTRATIVO Y AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COORDINACION DE DELEGACIONES

ORGANIZACION

- 1.- ¿ Cuáles son los objetivos que persigue el Departamento (ó la Delegación)?
- 2.- ¿ Cuenta el Departamento (o la Delegación) con planes de trabajo?

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- 3.- ¿Cómo se encuentra integrado el Departamento (o la Delegación)?
- 4.- ¿Cuáles son las funciones genéricas del Departamento (o la Delegación)?

PROCEDIMIENTOS

- 5.- ¿Cuenta el Departamento (o la Delegación) con Manuales de Procedimientos?
- 6.- ¿Qué trámites realiza el Departamento? (Esta pregunta solo se aplicó al Subdirector General Administrativo).
- 7.- ¿Cuáles son los trámites para los cuales la Delegación tiene facultades de realizar y a partir de que fecha se otorgó esta autorización?

(Esta pregunta solo se aplicó al Jefe del Departamento de Coordinación de Delegaciones).

Al finalizar la entrevista y como complemento de la misma y fueron solicitados al Jefe del Departamento de Coordinación de Delegaciones los registros en los cuales se asienta toda la documentación proveniente de la Delegación, así como la copia azul de los folios de infracción correspondientes a los seis meses inmediato anteriores, a fin de elaborar un resumen de esta información con el cual se constituiría un parámetro para establecer comparaciones con los resultados de las revisiones que se hicieron en la Delegación.

COMUNICACION

- 9.- ¿Le son presentados informes relativos a las actividades que desarrolla el Departamento (o la Delegación)?

RECURSOS HUMANOS

- 10.- ¿Con que personal cuenta el Departamento (o la Delegación)?
- 11.- ¿Cómo está distribuido este personal?
- 12.- ¿Se dá capacitación al personal?
- 13.- ¿Qué problemas existen con el personal del Departamento (o la Delegación)?

1.7.2 PLANEACION DE LAS AUDITORIAS:

En base a los resultados obtenidos de las entrevistas preliminares, se procedió a la determinación exacta de la secuencia lógica de las actividades, que integran los mecanismos de evaluación empleados, así como de los recursos necesarios para adaptarlos a las disponibilidades existentes (tiempo, elementos humanos, técnicos, etc.).

Todo lo anterior a fin de dar alcance a los parámetros de eficiencia y control en el cumplimiento de los objetivos predeterminados, mismos que sin una planeación adecuada no hubieran sido logrados.

1.7.2.1 PROGRAMAS DE ACTIVIDADES

La técnica de planeación empleada en esta investigación quedó constituida por el Programa de Actividades, mismo que se rige por los principios de precisión, flexibilidad y unidad.

Precisión: Las actividades han sido determinadas considerando una meta perfectamente definida: Evaluar la Administración de dos Departamentos, una Delegación y dos Oficinas, a fin de culminar en la creación de un Método Específico de Auditoría Administrativa para el Sector Público.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- Flexibilidad: han sido consideradas posibles situaciones que alteren ligeramente la ejecución de actividades (holuras), sin embargo, el objetivo principal ha permanecido estático.
- Unidad: se han coordinado los subprogramas (programa individual para cada Auditoría), de manera que integren posteriormente un programa que abarque todas las actividades del Seminario.

Se presentan a continuación los programas de actividades correspondientes a las Auditorías Administrativas aplicadas.

1.7.3 FORMATO DE LOS CUESTIONARIOS DEFINITIVOS.

A partir de la entrevista preliminar fueron obtenidas las "áreas problema" sobre las cuales debía profundizarse; la información requerida de esas áreas constituyó el objetivo o los datos que buscaba encontrar cada pregunta de los cuestionarios que planeaban estructurarse, para ser aplicados posteriormente a todos los niveles que conforman los Departamentos y las Oficinas estudiados.

Para que cada pregunta cumpliera con el objetivo perseguido se tomaron en cuenta aspectos de redacción, tales como evitar el empleo de tecnicismos, tener sumo cuidado en el planteamiento de preguntas que pudieran incomodar a las personas que estaban siendo interrogadas, prevenir que el entrevistado pudiera eludir alguna cuestión sobre la cual se le inquiriera, etc.

Seminario de Investigación Administrativa

CUADRO 1.10

Area sujeta a evaluación	Cuestionario a nivel		
	Funcionario	Empleado	Otros
Departamento de Servicios de Carga	Jefe y Subjefe de Departamento Jefes de Oficina	Jefes de Sección Jefes de Mesa Empleados Administrativos	
Oficina de Investigación y Quejas	Jefe de Oficina	Jefes de Sección Empleados Administrativos	Inspectores
Oficina de Sanciones	Jefe de Oficina	Jefes de Sección Jefes de Mesa Empleados Administrativos	
Departamento de Personal	Jefe y Subjefe de Departamento Jefes de Oficina	Jefes de Sección Empleados Administrativos	Gestores e Interesados
Delegación de Acapulco	Delegado	Empleados Administrativos	

Se presentan a continuación los formatos definitivos de los cuestionarios practicados.

ACTIVIDADES	*DP	SEMANAS								
		Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta	Sexta	Séptima	Octava	
1 Entrevista Preliminar con el Jefe del Departamento de Servicios de Carga	1/2	■								
2 Definición del problema	1/2	■								
3 Formulación del Programa de Actividades.	1	■								
4 Presentación y Autorización del Programa.	1	■								
5 Formación del Cuerpo de Auditores.										
a) Selección.	2		■	■						
b) Adiestramiento.	2		■	■						
6 Diseño de los Modelos de Recopilación.										
a) Prueba Piloto.	2		■	■						
b) Cuestionario definitivo.	1			■						
7 Recopilación de información										
a) Aplicación de cuestionarios.	5			■	■	■	■	■	■	
b) Revisión de controles internos y archivos	4			■	■	■	■	■	■	
HOLGURA	1				■					
8 Análisis de la Información.										
a) Cuadros Descriptivos.	3				■	■	■			
b) Gráficas	3					■	■	■		
c) Evaluación (obtención de porcentajes).	2					■	■			
HOLGURA	1						■			
9 Diagnóstico de deficiencias.	5						■	■	■	■
10 Determinación de propuestas.	3							■	■	■
HOLGURA	1								■	
11 Elaboración del Informe.	1									■
12 Presentación del Informe.	1									■

8-18

ACTIVIDADES	*DP	SEMANAS						
		Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta	Sexta	Séptima
1 Adiestramiento de Auditores	1	■						
2 Entrevista Preliminar con el Subdirector General Administrativo.	1/2	■ ■ ■ ■						
3 Definición del Problema.	1/2	■ ■ ■ ■						
4 Formulación del Programa de Actividades.	1		■ ■ ■ ■					
5 Presentación y Autorización del Programa.	1		■ ■ ■ ■					
6 Diseño de los Modelos de Recopilación.	2		■ ■ ■ ■					
7 Prueba Piloto.	2		■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■				
HOLGURA	1			■ ■ ■ ■				
8 Presentación de la Auditoría.	1			■ ■ ■ ■				
9 Recopilación de información.								
a) Aplicación de cuestionarios.	7			■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■			
b) Distribución de circulares.	5			■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■			
c) Revisión de controles internos y archivos.	6			■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■			
HOLGURA	1				■ ■ ■ ■			
10 Análisis y Evaluación de la información.	7				■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■		
11 Diagnóstico de deficiencias.	3					■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	
HOLGURA	1						■ ■ ■ ■	
12 Determinación de propuestas.	3						■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
13 Elaboración del informe.	1							■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
HOLGURA	1							■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
14 Presentación del informe.	1							■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

* Días Programados.

ACTIVIDADES		*DP	SEMANAS															
			Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta	Sexta	Séptima	Octava								
1	Adiestramiento de Auditores.	1	██															
2	Entrevista Preliminar con el Jefe del Departamento de Coordinación de Delegaciones.	1/2	██	██														
3	Definición del problema.	1/2	██	██														
4	Formulación del Programa de Actividades.	1		██														
5	Presentación y Autorización del Programa.	1		██														
6	Diseño de los Modelos de Recopilación.	2		██	██													
7	Prueba Piloto.	2		██	██													
	HOLGURA	1			██													
8	Traslado de los Auditores a la Delegación de Acapulco.	1			██													
9	Presentación de la Auditoría.	1			██													
10	Recopilación de información.																	
	a) Aplicación de Cuestionarios.	5			██	██	██	██	██									
	b) Auditoría de Sistemas y Procedimientos.	5			██	██	██	██	██									
	c) Auditoría de Libros y Registros.	5			██	██	██	██	██									
	d) Investigación al Depósito de Vehículos.	2					██	██										
	HOLGURA	1					██	██										
11	Análisis y evaluación de la información.	4					██	██	██	██								
12	Entrevistas de sondeo rápido.	1								██								
13	Formulación de Acta Circunstanciada de Auditoría Administrativa.	3								██	██	██						
14	Traslado a la Dirección General de Autotransporte Federal.	1									██	██						
15	Diagnóstico de deficiencias.	3									██	██	██					
16	Determinación de propuestas.	3										██	██	██				
	HOLGURA	1															██	
17	Elaboración del informe.	2															██	██
18	Presentación del informe.	1																██

* Días Programados.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

**CUESTIONARIO APLICADO AL NIVEL FUNCIONARIO DEL
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA, OFICINA DE
SANCIONES Y OFICINA DE INVESTIGACION Y QUEJAS**

I.- DATOS GENERALES:

- 1) Nombre
- 2) Antigüedad en la S.C.T.
- 3) Antigüedad en el puesto.
- 4) Sueldo que percibe.
- 5) Horario de trabajo.

II ORGANIZACION:

- 6) ¿Cuál es la función genérica del area a su cargo?
- 7) Mencione la estructura orgánica del area a su cargo.
- 8) Indique las funciones de cada una de las areas a su cargo.
- 9) ¿Existen Manuales de Sistemas y Procedimientos donde se detallen las actividades del Departamento?
- 10) ¿Cuáles son sus funciones específicas como Jefe de Departamento u Oficina?
- 11) ¿Cuál es el volumen de trabajo de cada una de las areas a su cargo?
- 12) ¿Cuenta el Departamento u Oficina con planes y objetivos?

Seminario de Investigación Administrativa

- 13) ¿Qué aspectos deben considerarse para mejorar el logro de los planes y objetivos?
- 14) ¿Cómo se realiza la delegación de funciones en este Departamento u Oficina?

III SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- 15) ¿Qué trámites se realizan en el área a su cargo?
- 16) ¿Cuál es la duración de cada uno de los trámites?
- 17) ¿Existen trámites pendientes?
- 18) ¿Qué controles y registros existen con respecto a trámites y documentos?

IV COMUNICACION

- 19) ¿Cuáles son las formas de comunicación para girar instrucciones al personal?
- 20) ¿Recibe informes o reportes sobre las actividades que realiza el personal a su cargo?
- 21) ¿Realiza juntas con su personal?

V RECURSOS HUMANOS

- 22) ¿Es suficiente el personal a su cargo?
- 23) ¿Está capacitado el personal con que cuenta?
- 24) ¿Se aprovecha al máximo la capacidad del personal?
- 25) ¿Se proporciona orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso?
- 26) ¿Cuál es el ánimo y actitud del empleado hacia el trabajo?

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público.

VI.- COMENTARIOS:

- 27) Haga una ponderación de los problemas más importantes a los que se enfrenta el Departamento u Oficina y como podrían solucionarse.
- 28) ¿ Ha elaborado algún estudio para el mejoramiento del área a su cargo?
- 29) Comentarios.
- 30) Observaciones del auditor.

CUESTIONARIO APLICADO AL NIVEL FUNCIONARIO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DE LA DELEGACION DE ACAPULCO.

I.- DATOS GENERALES:

- 1) Nombre.
- 2) Edad.
- 3) Antigüedad en la Dirección General de Autotransporte Federal.
- 3.1 Mencione los tres últimos puestos que ha ocupado.
- 3.2 Puesto actual y antigüedad en el mismo
- 4) Categoría.
- 5) Sueldo mensual.
- 6) Horario.
- 7) Escolaridad.

Seminario de Investigación Administrativa

II PLANEACION

- 8) ¿Ha establecido políticas o normas que rijan el funcionamiento interno del área a su cargo?

Si

Indique en que consisten
y a partir de cuando las
estableció

No

¿Considera necesario esta-
blecerlas?

NOTA: Esta pregunta solo se aplicó al Delegado y al Jefe del De-
partamento de Personal

- 9) ¿Ha elaborado algún plan de trabajo para el funcionamiento interno del área a su cargo?

Si

¿En que consiste y con que
fecha los puso en práctica?

No

¿Por qué?

- 10) ¿Cuáles son los manuales con que cuenta el área a su cargo y cuál es su opinión respecto al contenido de los mismos?

- 11) ¿Los ha hecho del conocimiento del personal?

Si

¿De qué manera?

No

¿Por qué?

III ORGANIZACION

- 12) Mencione cuál es la función genérica del área a su cargo
- 13) Indique de qué manera está integrada el área a su cargo (Estructura Orgánica: áreas, mesas, otras).
- 14) Diga cuáles son sus funciones específicas como Delegado o Jefe de Departamento

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

15) Indique cuáles son las funciones específicas de cada uno de los empleados que integran el área a su cargo

16) Señale si esta estructura y estas funciones son las adecuadas para realizar en forma eficiente las labores encomendadas al área a su cargo

Si
¿Por qué?

No
¿Cuáles son sus sugerencias?

17) Señale si delega las funciones específicas que tiene asignadas

Si
¿Cuáles y a quién?

No
¿Por qué?

18) ¿Se ausenta usted de la Delegación durante el horario de trabajo establecido?

Si
¿Cuál es el motivo?
¿Quién queda al frente de la Delegación?

No

NOTA: Esta pregunta solo se aplicó al Delegado

19) Para el desempeño de sus funciones, ¿establece coordinación con alguna dependencia y/u organismo?

Si
¿Cuáles son estas dependencias y/u organismos?
¿En qué consiste esta coordinación?

No
¿Por qué?

20) ¿Cómo contribuye esta Delegación o Departamento al cumplimiento del Programa de Desarrollo del Autotransporte Federal?

Mencione actividades concretas

NOTA: Esta pregunta solo se aplicó al Delegado y al Jefe del Departamento de Personal

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- 30) ¿Cuáles son las actividades con respecto a los Comités de Autotransporte?

Indique actividades concretas

NOTA: esta pregunta solo se aplicó al Delegado

- 31) ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para la atención de las quejas que son presentadas por el público usuario en esta Delegación?

NOTA: esta pregunta solo se aplicó al Delegado

- 32) ¿Se realiza algún informe o estudio sobre los movimientos de personal en la Dirección General de Autotransporte Federal - (tendencias, índices, etc.)?

NOTA: esta pregunta solo se aplicó al Jefe del Departamento de Personal

V CONTROL

- 33) Señale que controles, registros y archivos se llevan con respecto a los trámites que se realizan y la documentación que se deriva de ellos

- 34) Mencione las formas oficiales que se utilizan en el área a su cargo

- 35) ¿Ha establecido algún control sobre las formas oficiales que son utilizadas para la realización de los trámites?

Si

Defina en qué consisten
(Detalle por trámite)

No

¿Por qué?

- 36) Señale quién es el encargado del control de las formas oficiales que son utilizadas para la realización de los trámites

- 37) ¿Ha establecido algún sistema para el control de la asistencia del personal administrativo?

Si

Señale en que consiste

No

¿Por qué?

Seminario de Investigación Administrativa

38) ¿Rinde informes sobre las actividades realizadas en el área a su cargo?

Si

¿En qué consisten, a quién y con que frecuencia los rinde?

No

¿Por qué?

Anexar a este cuestionario los 3 últimos informes.

39) ¿Recibe informes o reportes sobre las actividades que realiza el personal a su cargo?

40) ¿Rinde informes sobre sus actividades dentro de los Comités?

Si

¿En que consisten?

Señale acciones concretas

No

¿Por qué?

NOTA: esta pregunta solo se aplicó al Delegado

41) ¿Se efectuan revisiones a los controles, registros y archivos con que cuenta el area a su cargo?

Si

¿En qué consiste la revisión?

¿Con que frecuencia se realiza?

¿Quién es la persona encargada de realizar la revisión?

No

¿Por qué?

VI COMUNICACION

42) Señale de quién (es) recibe instrucciones para realizar las funciones que tiene encomendadas

43) ¿Cuáles son las formas de comunicación a través de las cuales recibe instrucciones?

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

¿Considera adecuadas estas formas de comunicación?

44) ¿Con qué frecuencia recibe instrucciones?

45) Señale si solicita instrucciones para la realización de las funciones que tiene encomendadas

Si	No
En que casos y a quién	¿Por qué?

46) ¿Cuáles son las formas de comunicación que utiliza para girar instrucciones al personal a su cargo?

47) Diga si realiza juntas de trabajo con el personal

Si	No
¿Con qué objeto?	¿Por qué?
¿Con qué frecuencia?	¿Las considera necesarias?

48) Diga si recibe sugerencias de los empleados a su cargo

Si	No
¿A qué se refieren?	¿Por qué?
¿Qué curso les dá?	

VII RECURSOS HUMANOS

49) Diga cuál es el número de empleados asignados al area a su cargo

50) ¿Cómo están distribuidos?

51) ¿Considera que es suficiente el personal con que cuenta?

Si	No
¿Por qué?	¿Cuáles son sus requerimientos?

Seminario de Investigación Administrativa

- 52) Señale si el personal del area a su cargo cuenta con la capacitación necesaria para la realización de sus funciones.

Si
¿Por qué lo considera así?

No
¿Por qué?
¿Que medidas ha tomado para solucionar este problema?

- 53) ¿Se proporciona orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso?

- 54) Indique si se proporciona algún tipo de incentivos al personal a su cargo

Si
¿En qué consisten?

No
¿Por qué?

- 55) Señale cómo es la disponibilidad de los empleados hacia el trabajo

¿Por qué?

- 56) ¿Cómo son sus relaciones laborales con los empleados?

¿Por qué?

- 57) Indique cómo es el ambiente de trabajo que prevalece en el area a su cargo

¿Por qué?

- 58) Señale si se han presentado problemas de tipo laboral en el area a su cargo

Si
¿Por qué?
¿En que consisten?
¿Cuál ha sido su actitud con respecto a estos problemas?

No
¿Por qué?

NOTA: esta pregunta solo se aplicó al Delegado.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- 59) ¿Qué comentarios puede hacer con respecto al personal a su cargo?
60) ¿Cuál es el promedio de escolaridad del personal a su cargo?

VIII MOBILIARIO Y EQUIPO

- 61) Indique si considera adecuada el área de trabajo que le ha sido asignada
Si
No ¿Cuáles son sus requerimientos? ¿Los ha hecho del conocimiento de la superioridad?
62) Señale si cuenta con el mobiliario y equipo necesarios para el funcionamiento del área a su cargo
Si
No ¿Cuáles son sus requerimientos? ¿Los ha hecho del conocimiento de la superioridad?
63) Mencione en que condiciones se encuentra el mobiliario y equipo
64) Señale si son suficientes los suministros de papelería que le son entregados mensualmente
Si ¿Le llegan oportunamente?
No ¿Cuáles son sus requerimientos?
65) ¿Cuál es el estado que guarda la Delegación con respecto a:
Renta del local, pago del servicio telefónico, pago del servicio eléctrico u otros servicios?

NOTA: esta pregunta solo se aplicó al Delegado

IX COMENTARIOS

- 66) Haga una ponderación de los problemas a los que se enfrenta para la realización de las labores que tiene encomendadas.
¿Cuáles son sus sugerencias para solucionarlos?
67) ¿Existe algún aspecto que desee manifestar y que no haya sido planteado en este cuestionario?
Si ¿Cuál? No ¿Por qué?
68) Considerando la capacidad del área a su cargo en un 100 o/o ¿a qué porcentaje de esta capacidad se está trabajando actualmente?
69) ¿Cómo podría usted medir la eficiencia del trabajo que desarrolla el área a su cargo?
70) Observaciones del auditor

QUESTIONARIO APLICADO AL NIVEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA, OFICINA DE SANCIONES Y OFICINA DE INVESTIGACION Y QUEJAS

I DATOS GENERALES

- 1) Nombre
2) Puesto que ocupa

Seminario de Investigación Administrativa

- 3) Antigüedad en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- 4) Antigüedad en el puesto
- 5) Sueldo
- 6) Horario de trabajo

II ORGANIZACION

- 7) ¿Conoce cómo está integrada la oficina?
- 8) ¿Cuáles son las funciones que realiza?
- 9) ¿Quién es su jefe inmediato?

III SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- 10) ¿Le indicaron cómo realizar sus funciones?
- 11) Indique en que forma las realiza
- 12) ¿Considera que el sistema de trabajo es el adecuado?
- 13) ¿Cuál es la duración de los trámites?
- 14) Considera que la atención al público es:
Buena Mala Regular ¿Por qué?

NOTA: las siguientes preguntas solo se aplicaron a los inspectores.

- ¿Con que frecuencia participa en inspecciones?
- ¿A que atribuye esto?
- ¿Afecta lo anterior las labores de la oficina?
- La frecuencia con que participa en inspecciones, ¿afecta su trabajo?

IV COMUNICACION

- 15) ¿En qué forma recibe órdenes de sus superiores?
- 16) ¿Existe comunicación entre jefes y empleados?

V RECURSOS HUMANOS

- 17) ¿Cómo es el ambiente de trabajo en la oficina?
- 18) ¿Recibe alguna clase de incentivos?
- 19) ¿Considera adecuado el número de empleados con que cuenta la oficina?

VI SUGERENCIAS

- 20) Mencione los principales problemas a los que se enfrenta en el desarrollo de su trabajo. ¿Cómo podría solucionarlos?
- 21) Comentarios
- 22) Observaciones del auditor

CUESTIONARIO APLICADO AL NIVEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DE LA DELEGACION DE ACAPULCO

I DATOS GENERALES

- 1) Nombre
- 2) Edad
- 3) Puesto que ocupa
- 4) Antigüedad en el puesto
- 5) Categoría

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- 6) Antigüedad en la D.G.A.F.
- 7) Mencione los tres últimos puestos que ha ocupado
- 8) Sueldo mensual
- 9) Horario de trabajo
- 10) Escolaridad

II ORGANIZACION

- 11) ¿Conoce la forma en que está integrada (áreas, mesas, etc.) la Delegación (o el Departamento)?
Si Menciónela No ¿Por qué?
- 12) ¿Quién es su jefe inmediato?
- 13) ¿Conoce cuáles son las funciones que se realizan en la Delegación (oficina o sección)?
Si Menciónelas ¿Cómo las conoció?
No ¿Por qué?
- 14) Mencione cuáles son sus funciones específicas
- 15) ¿Está de acuerdo con las funciones que tiene asignadas?
Si ¿Por qué? No ¿Por qué?
- 16) ¿Está de acuerdo con la forma en que las realiza?
Si ¿Por qué? No ¿Por qué?
- 17) ¿Le indicaron cómo realizarlas?
Si ¿De que manera? ¿Quién?
No ¿Por qué? ¿Considera necesario que se lo indiquen?
- 18) ¿Desarrolla usted al máximo sus conocimientos y experiencias en el puesto que ocupa actualmente?
Si ¿Por qué?
No ¿Por qué? ¿Cuáles son las funciones que podría desarrollar?
- 19) ¿Ha realizado otras funciones que no sean las asignadas a su cargo?
Si ¿Cuáles? ¿Por qué? No
- 20) ¿Cuáles son los manuales con que cuenta la Delegación (o el Departamento)? ¿Con qué frecuencia los utiliza?
¿Cómo los conoció?

III SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- 21) ¿Qué trámites se realizan en la Delegación (oficina o sección) y en cuáles de ellos participa usted?
- 22) Describa el procedimiento de cada uno de los trámites en que usted participa
- 23) ¿Cuál es la duración de los trámites que mencionó?
- 24) ¿Qué factores intervienen en la duración de esos trámites?
- 25) ¿Considera que los procedimientos y la duración de los trámites son los adecuados?
Si ¿Por qué?
No ¿Por qué? ¿Cuáles son sus sugerencias?
- 26) ¿Cuál es el promedio de asuntos o trámites que atiende por mes?
- 27) ¿A cuántos de éstos se les dá resolución?
- 28) ¿Ha recibido quejas por parte del público usuario de esta Delegación?
Si ¿En que consisten? ¿Qué trámite se les ha dado?
No ¿Por qué?

Seminario de Investigación Administrativa

NOTA: la pregunta anterior solo se aplicó a empleados de la Delegación

- 29) ¿Están repartidas equitativamente las cargas de trabajo?
Sí ¿Por qué? No ¿Por qué?
- 30) ¿Interviene en la expedición de permisos?
Sí ¿De cuáles? ¿En qué consiste su participación?
Mencione cuál es el procedimiento que se sigue para su expedición No ¿Por qué?

NOTA: la pregunta anterior solo se aplicó a empleados de la Delegación

IV CONTROL

- 31) ¿Qué controles, registros o archivos lleva con respecto a los trámites que realiza y la documentación que se deriva de ellos?
- 32) ¿Qué formas oficiales utiliza para la realización de los trámites?
- 33) ¿Lleva usted algún control sobre las formas oficiales?
Sí ¿En qué consiste? ¿Quién lo estableció?
No ¿Por qué? ¿Lo considera necesario?
- 34) ¿Quién es el encargado del control de las formas oficiales?
- 35) ¿Existe algún control sobre la asistencia de los empleados?
Sí ¿En qué consiste? ¿Lo considera adecuado? Si ¿Por qué?
No ¿Por qué? ¿Cuáles son sus sugerencias?
No ¿Por qué? ¿Lo considera necesario? Si ¿Por qué? No
¿Por qué? ¿Cuáles son sus sugerencias?

V COMUNICACION

- 36) ¿De quién recibe instrucciones para el desempeño de sus funciones?
- 37) ¿De qué manera le son giradas estas instrucciones?
- 38) En su caso ¿cuándo son instrucciones verbales y cuándo por escrito?
- 39) ¿Considera adecuada la forma en que le son giradas las instrucciones? Si ¿Por qué? No ¿Por qué?
- 40) ¿Con qué frecuencia recibe instrucciones?
- 41) ¿Rinde informes sobre las actividades que desarrolla?
Sí ¿De qué manera? ¿En qué consisten? ¿A quién? ¿Con qué frecuencia? No ¿Por qué?
- 42) ¿Se realizan juntas de trabajo?
Sí ¿Con qué objeto? ¿Quiénes participan? ¿Con qué frecuencia?
No ¿Por qué? ¿Las considera necesarias?
- 43) ¿Hay alguna forma o sistema por medio del cuál se consideren las sugerencias del personal?
- 44) ¿Cuál es el ambiente de trabajo que prevalece en la Delegación (o el Departamento)?
- 45) ¿Hay comunicación entre jefes y empleados?

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

VI RECURSOS HUMANOS

- 46) ¿Es suficiente el personal con que cuenta la Delegación (o el Departamento)?
Si ¿Por qué? No ¿Por qué?
- 47) ¿Recibe algún tipo de incentivos?
Si ¿En qué consisten?
No ¿Por qué? ¿Los considera necesarios?
- 48) ¿En su opinión cómo es la disponibilidad de sus compañeros hacia el trabajo?
Buena Regular Deficiente ¿Por qué?
- 49) ¿Requiere algún tipo de capacitación para el mejor desempeño de sus funciones?
Si ¿De qué tipo? No ¿Por qué?
- 50) ¿Qué orientación y adiestramiento se da a los empleados de nuevo ingreso?
- 51) ¿Podría incrementarse la eficiencia del personal?
- 52) ¿Ha habido algún problema de tipo laboral dentro de la Delegación?
Si ¿En qué consistió? ¿Sabe usted que resolución se le dió? Si ¿Cuál fué? No ¿Por qué? No

NOTA: la pregunta anterior solo se aplicó a los empleados de la Delegación

VII MOBILIARIO Y EQUIPO

- 53) ¿Considera adecuada el área de trabajo que le ha sido asignada?
Si ¿Por qué?
No ¿Por qué? ¿Cuáles son sus sugerencias?
- 54) ¿Cuenta con el mobiliario y equipo necesarios para el desempeño de sus funciones?
Si
No ¿Cuáles son sus requerimientos? ¿Los ha hecho del conocimiento superior?
- 55) ¿En qué condiciones se encuentra el mobiliario y equipo?
- 56) ¿Cuenta con los suministros de papelería necesaria para la realización de sus funciones?
Si ¿La recibe oportunamente?
No ¿Por qué? ¿Cuáles son sus requerimientos?

VIII COMENTARIOS

- 57) Ennumere los principales problemas a los que se enfrenta en el desarrollo de su trabajo y cuáles son sus sugerencias para solucionarlos
- 58) ¿Existe algún aspecto que desee manifestar y que no haya sido planteado en este cuestionario?
Si ¿Cuál? No ¿Por qué?
- 59) Observaciones del auditor

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

Se presenta a continuación el formato de la encuesta aplicada al personal de la Dirección General de Autotransporte Federal con el fin de recabar su opinión sobre los servicios que presta el Departamento de Personal.

Encuesta al personal de la Dirección General de Autotransporte Federal.

Opinión sobre los servicios que presta el Departamento de Personal.

A fin de lograr la óptima atención de los trámites que usted requiere, se solicita su colaboración para contestar el cuestionario que a continuación se presenta y que tiene por objeto conocer su (s) opinión (es) sobre el Departamento de Personal.

INSTRUCCIONES

- Contestar en hoja (s) anexa (s) con claridad y amplitud todas las preguntas.
- Al contestar hacer referencia al número de la pregunta que corresponda.
- Fundamentar sus comentarios y observaciones.

PREGUNTAS

- 1.- ¿Cuál es el tiempo promedio en que el Departamento de Personal ha dado solución a sus trámites?
- 2.- ¿Tiene algún trámite pendiente en el Departamento de Personal?

No

Si

¿Cuál (es)?, ¿En qué fecha lo (s) inició?

2.1.- ¿Se le ha mantenido informado del curso que ha seguido su trámite?

No

Si

¿Por qué?

¿En qué forma?

Seminario de Investigación Administrativa

2.2.- Observaciones y/o Comentarios.

3.- ¿Ha requerido la labor de Gestoría del Departamento de Personal?

No ¿Por qué?
Si ¿En qué casos?, ¿Cuántas veces?

4.- ¿Qué opinión tiene del Departamento de Personal?

BUENA ¿Por qué?
REGULAR ¿Por qué?
MALA ¿Qué problemas ha tenido con ese departamento?

4.1.- ¿Ha presentado alguna queja ante el Departamento de Personal?

No ¿Por qué?
Si ¿A quién?, ¿Qué atención se le ha dado?

5.- Comentarios y Observaciones.

NOTA: En caso de que tenga algún trámite pendiente, conteste los siguientes datos.

NOMBRE:
ADSCRIPCION:
FECHA:

1.7.4 CUESTIONARIO PILOTO:

La única forma de asegurar que los entrevistados comprendieran el significado del cuestionario y por tanto aportaran un grado más elevado de precisión y abundancia en cuanto a los datos que les fueran solicitados, fue por medio del lanzamiento de una prueba piloto, cuyos fines van encaminados precisamente a prever posibles fallas en la estructura de un cuestionario.

Para el desarrollo de la presente investigación, la prueba piloto se aplicó de la siguiente forma: (Cuadro 1.11)

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

El Departamento de Personal y la Delegación de Acapulco observaron diferencias en cuanto a la práctica de esta prueba, fundamentadas en la experiencia inferida de las auditorías practicadas anteriormente (Carga, Sanciones e Investigación y Quejas) y determinadas a través de los términos señalados a continuación:

— El experimento no se efectuó en el Departamento de Personal, ni en la Delegación de Acapulco, sino en la Unidad de Organización y Métodos debido a que confundía a los empleados el hecho de que se les aplicara un cuestionario piloto y mas tarde un cuestionario definitivo que era similar al anterior; además de ésto la Unidad de Organización y Métodos tiene conocimiento sobre la estructura y funcionamiento de todas las áreas que integran esta Dirección, de modo que su participación no solo contribuyó a mejorar la estructura de los cuestionarios, sino tambien su contenido.

En la Unidad de Organización y Métodos la prueba piloto se aplicó a una muestra mas representativa con el fin de obtener un mayor grado de confiabilidad en cuanto a la efectividad del cuestionario y evitar consecuentemente el hecho de estar corrigiendo constantemente su estructura cuando ya se estuviera aplicando en forma definitiva.

En ocasiones anteriores el experimento se había llevado a cabo solo a nivel administrativo pues éste estaba integrado por una cantidad considerable de cuestionarios, a diferencia del nivel funcionario. Cuando se aplicó la prueba piloto a la Unidad de Organización y Métodos ya no se consideró solo el factor "cantidad de cuestionarios" para realizarla, sino además el hecho de que la entrevista a nivel funcionario también podría adolecer de fallas que impidieran su mejor comprensión por parte de los jefes de oficina o departamento; es por ello que se decidió efectuar la prueba incluso a este nivel.

1.7.5 APLICACION DE CUESTIONARIOS:

Se ha mencionado en numerosas ocasiones y con sobrada razón que la calidad de la información obtenida a través de los cuestionarios, depende considerablemente de la forma en que se apliquen los mismos. Para contribuir con estos fines fue necesario analizar todos aquellos factores que presentaban determinada oposición, expresada en el impedimento para agilizar el desarrollo de esta aplicación. Se enuncia a continuación un esbozo de estos agentes:

CUADRO I II

Área sujeta a evaluación.	Lugar donde fue practicada la prueba piloto	Número de cuestionarios aplicados	Niveles a los que se aplicó.
Departamento de Carga.	Depto. de Carga	8	Admvo.
Oficina de Investigación y Quejas.	Ofna. de Inv. y Quejas	3	Admvo
Oficina de Sanciones	Ofna. de Sanciones	3	Admvo.
Departamento de Personal.	Unidad de Organización y Métodos	10 5	Admvo. Funcionario
Delegación de Acapulco.	Unidad de Organización y Métodos.	10 5	Admvo. Funcionario

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- Temor por parte de los empleados para comunicar a los auditores la información que éstos solicitaba, pues pensaban que sus jefes inmediatos tomarían represalias si ellos adoptaban una actitud flexible para comunicar todo aquello que sucedía en sus respectivas áreas de trabajo.

- Resistencia o indiferencia al cambio que podría implicar la aplicación de una Auditoría Administrativa, lo cual era traducido en una ausencia de cooperación surgida en los empleados para manifestar todas aquellas cuestiones sobre las cuales se les inquiriera.

- Ausencia de motivación para que el personal comprendiera las ventajas, el significado y el valor que iba a redundarles la práctica de una evaluación de la eficacia en términos administrativos.

- Continuo cambio de disposiciones por parte de los jefes de las unidades auditadas en cuanto a los procedimientos que debían seguir sus empleados para la ejecución de sus funciones, lo cual significó un descontrol para que el personal se viera en posibilidades de dar información precisa sobre los aspectos que les eran consultados.

El conocimiento de estos factores brindo la pauta para tomar medidas correctivas inmediatas que los evitaran en lo posible; entre ellas podemos mencionar:

- La explicación detallada que se hizo al personal por medio de reuniones y pláticas sobre los beneficios que adquirirían mediante la aplicación de un estudio de este tipo, así como el interés y deseo de las autoridades de esta dependencia por conocer los problemas que les impedían desarrollar sus labores adecuadamente, considerando también las posibles soluciones que podrían ser expresadas a través de sugerencias.

- Las entrevistas practicadas al Departamento de Carga fueron desarrolladas en la Oficina de Auditoría de esta Dirección, en vez de realizarlas en el lugar de trabajo; esto con el fin de inspirar confianza y liberar de presiones al empleado para que este pudiera cooperar en forma más productiva en cuanto a las cuestiones que les fueran expuestas por los auditores. Por lo que respecta al Departamento de Personal, Oficina de Sanciones y Oficina de Investigaciones y Quejas, no fue necesario tomar esta medida, debido a que el problema de comunicación entre auditores y entrevistados no se presentó en forma pronunciada, por lo cual los cuestionarios fueron aplicados en el lugar de trabajo.

Seminario de Investigación Administrativa

- Giro de órdenes superiores para que los Jefes de las Oficinas o Departamentos estudiados se abstuvieran de modificar constantemente sus disposiciones y así mismo determinarán cuales iban a ser los procedimientos evaluados

1.7.6 CONTROL DE CUESTIONARIOS

Controlar cuestionarios significó verificar que éstos fueran levantados por los auditores, considerando las categorías de calidad y cantidad previamente señaladas; para el desarrollo del presente Seminario dicho control procedió a través de reuniones diarias en las que el Jefe de la Oficina de Auditoría coordinaba las siguientes actividades:

- Sugerencias presentadas por los auditores en cuanto a la estructura y práctica de cuestionarios, mismos que eran mejorados en ese momento para su aplicación subsecuente.

- Recepción de cuestionarios practicados en ese día por cada auditor, según el número de empleados que le fueron asignados para entrevista.

- Revisión de cuestionarios contestados, con el fin de revisar posibles fallas y tomar medidas correctivas inmediatas. Por ejemplo, en caso de que el auditor hubiera pasado por alto alguna pregunta debía regresar al día siguiente a aplicarla o en su caso, a hacer un sondeo más profundo respecto de alguna cuestión que así lo requiriera.

1.8 TABULACION

La tabulación consiste en contar el número de veces que una situación cumple con parámetros predeterminados; al momento de llevarla a cabo, se deben tener en cuenta factores específicos para que pueda ser considerada como una herramienta útil cuando se tomen decisiones; algunos de esos factores son:

- Toda tabulación contendrá una planeación completa que permita contemplar el absoluto de los elementos que en ella intervendrán, así como las relaciones que se puedan efectuar entre éstos.

- La información que surja, necesariamente deberá reflejar la situación real del sistema en estudio.

- En base a la información disponible se buscará establecer la cantidad suficiente y necesaria de tabulaciones para estar en posibilidad de emitir un juicio completo, claro y accesible sobre el análisis realizado.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- El número de tabulaciones a efectuar, se predeterminará al elaborar el cuestionario, sin dejar de tener en cuenta que éste número puede aumentar o disminuir de acuerdo a las necesidades del estudio.

Para los fines de la presente investigación fué planeada una tabulación por cada oficina auditada, mediante la correlación empleado - factor evaluado.

El proceso de tabulación fué desarrollado manualmente y en forma simple para cada pregunta; las respuestas de los cuestionarios correspondientes a las cinco Auditorías practicadas fueron vaciadas en cuadros descriptivos.

Como un complemento indispensable a estos cuadros, fué diseñada una gráfica por cada pregunta, conteniendo datos de la población a la que fué planteada y porcentajes sobre los distintos tipos de respuestas derivadas.

Unicamente se presentan los cuadros descriptivos y las gráficas relativos a tres Auditorías (Departamento de Carga, Oficina de Sanciones y Delegación de Acapulco), mismas que a diferencia de las otras dos (Oficina de Investigación y Quejas y Departamento de Personal), si observaron hallazgos y cambios sustanciales a raíz de las evaluaciones practicadas.

Por otro lado, existen preguntas que por su contenido no han sido incluidas en los cuadros descriptivos, debido a que sus respuestas no pueden compararse con otras y proyectarían resultados dispersos; estas respuestas se derivan de preguntas aplicadas a un solo nivel, como es el caso de las preguntas de planeación que fueron específicas para el nivel funcionario, o bien aquella que se formuló para determinar los procedimientos de trabajo establecidos y diseñar los diagramas y propuestas correspondientes (Describe el procedimiento de cada uno de los trámites en que usted participa). Los resultados de estas preguntas se incluyen directamente en el capítulo siguiente.

A continuación son presentados los cuadros y gráficas a que se hizo referencia.

1.9 ELABORACION DEL INFORME

"..... La modificación del medio implica una explicación sobre las causas de los fenómenos" . (*)

(*) Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Fernando Arias Galicia. Editorial Trillas. Tercera Edición. Página 181.

Seminario de Investigación Administrativa

Para que dicha explicación sea "científica", debe manifestar aquellas especificaciones relativas a los fenómenos a los que se enfoca y señalar además todas sus posibles interrelaciones.

Para los fines de la presente investigación la elaboración de un informe fué sinónimo de la explicación "científica".

Este apartado incluye el marco de referencia correspondiente a cada área evaluada, donde se mencionan los antecedentes, estructura y funciones de éstas, así como las causas que originaron la aplicación de una Auditoría en ellas.

Posterior a esto, se presenta una descripción de los procedimientos de trabajo actuales a través de sus respectivos diagramas, manuales y formas, concluyendo a partir de ellos y del estudio realizado sobre otros factores (estructura-orgánica, comunicación, recursos, etc.), en la formulación de observaciones y sus consecuentes propuestas.

Cabe hacer notar que para el caso del informe correspondiente a la evaluación aplicada a la Oficina de Sanciones, los procedimientos actuales no tuvieron modificación alguna, por lo que no son incluidos; sin embargo se detectó que la distribución de mobiliario en el área de trabajo no era la adecuada, por lo cual fue diseñado un diagrama de recorrido actual y otro propuesto, cuyos diseños serán fundamentados en el capítulo siguiente.

Para el caso de la Auditoría practicada a la Delegación de Acapulco no se incluyen diagramas ni manuales de los procedimientos actuales y propuestos, debido a que los resultados inferidos a raíz de esta evaluación, concretamente los relativos a procedimientos, se presentan en las observaciones correspondientes a Sistemas y Procedimientos (Capítulo 2), señalando que a pesar de la existencia de manuales y acuerdos de desconcentración que contienen un procedimiento definido para la realización de los trámites, estos varían de acuerdo al criterio de cada uno de los empleados.

De igual modo, se hace notar que no se anexan las formas utilizadas por la Delegación para la realización de los trámites, ya que son las mismas que se emplean en el Sector Central y que por tanto han sido contempladas en las Auditorías precedentes.

El procedimiento seguido para la elaboración del informe fué el siguiente:

- Se procedió a efectuar un compendio de todos los informes preliminares que presentaban diariamente los auditores durante la etapa "Aplicación de Cuestionarios".

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- En base a la recopilación anterior, se elaboró el informe final mismo que fué susceptible de cambio, en base a las consideraciones adicionales sugeridas por el Jefe del Departamento de Supervisión cuando éste le fué presentado.

- Intervención de los auditores para aportar sus últimas observaciones con respecto al informe en cuestión.

- Revisión en cuanto a los términos en que estaba expresado o redactado el informe.

- El Jefe del Departamento de Supervisión dividió el informe de la siguiente manera:

- Informe de la Auditoría Administrativa aplicada.

- Informe confidencial que incluye aspectos relevantes que no es posible difundir.

Los dos incisos en que se dividió el informe fueron remitidos al Subdirector General de Operación, para que éste acordara con el Director General sobre los resultados obtenidos.

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 1
Departamento de Servicios de Carga

<i>DATOS GENERALES</i>				
<i>Puesto que ocupa</i>	<i>Antigüedad en la S.C.T.</i>	<i>Antigüedad en el puesto</i>	<i>Sueldo</i>	<i>Horario de trabajo</i>
Jefe del Departamento	6 años	5 meses	\$ 6,000.00	Tiempo Completo
Subjefe del Departamento	12 años	5 meses	6,400.00	Tiempo Completo
Oficina de Carga Regular.				
Jefe de Oficina	16 años	5 meses	3,800.00	Tiempo Completo
Archivista	19 años	5 meses	3,566.00	8:00 a 15:00
Archivista	38 años	2 años	6,176.00	8:00 a 15:00
Archivista	19 años	4 años	3,189.00	8:00 a 15:00
Auxiliar del Jefe de Oficina	7 años	2 años	3,120.00	16:00 a 19:00
Auxiliar del Jefe de Oficina	17 años	1 año	4,200.00	16:00 a 19:00
Auxiliar del Jefe de Oficina	23 años	6 meses	3,772.27	8:00 a 15:00 y 16:00 a 19:00
Auxiliar de Conformación de Autos	13 años	6 meses	4,980.00	8:00 a 15:00
Jefe de la Sección Altas	7 años	7 años	5,682.00	Tiempo Completo
Encargado de Mesa de la Sección Altas	5 años	3 años	3,832.00	8:00 a 15:00
Mecanógrafa Auxiliar del Jefe de Sección	20 años	4 meses	6,238.00	8:00 a 15:00
Jefe de la Sección Cambios y Bajas	5 años	18 meses	3,120.00	Tiempo Completo
Encargado de la Ventanilla 2	3 años	3 meses	3,208.00	8:00 a 15:00
Mecanógrafa	17 años	6 meses	6,522.00	Tiempo Completo
Auxiliar de Ventanilla	3 años, 9 meses	4 meses	3,120.00	16:00 a 19:00
Mecanógrafa	4 años	6 meses	3,192.00	8:00 a 15:00
Encargado de Ventanilla de la Sección Canjes	2 años, 5 meses	5 meses	4,000.00	8:00 a 15:00
Mecanógrafa	7 años	5 meses	3,400.00	8:00 a 15:00

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 2
Departamento de Servicios de Carga

ORGANIZACION		
<i>¿Conoce usted como está integrada la Oficina?</i>	<i>¿Quién es su Jefe inmediato?</i>	<i>¿Cuáles son las funciones que realiza?</i>
Si		Controlar, coordinar y planear los programas y funcionamiento del Departamento; acordar con la superioridad la autorización de los permisos y orientar a los interesados para la resolución de sus permisos.
Si		Cotejar y rubricar la documentación que turnan los Jefes de Oficina; atender al público y auxiliar al Jefe del Departamento.
Oficina de Carga Regular		
Si		Coordinar las secciones a mi cargo; cotejar, rubricar y revisar los documentos para autorización del Director General; asesorar y controlar el canje de placas de cada bienio
No	Jefe de Oficina	Actualización del archivo de canje
Poco	Jefe de Oficina	Actualización del archivo de canje de placas
Poco	Jefe de Oficina	Archivo de la Oficina
Si	Jefe de Oficina	Mecanografía en general y archivo en el turno vespertino
No	Jefe de Oficina	Actualización del archivo por número de clave de la empresa
No	Jefe de Oficina	Ordenar expedientes para su archivo
No	Jefe del Departamento	Conformar los rutas de acuerdo a los antecedentes que presenten las empresas que se les han expedido
Si	Jefe de Oficina	Controlar el movimiento de la Sección
No	Jefe de la Sección Altas	Ventanilla, mecanografía y entrega de documentos
No	Jefe de la Sección Altas	Llenar formas 33
Si	Jefe de Oficina	Ventanilla, mecanografía y entrega de documentos
Si	Jefe de la Sección Cambios y Bajas	Ventanilla, mecanografía y entrega de documentos
Si	Jefe de la Sección Cambios y Bajas	Mecanografía y auxilios de ventanilla
No	Jefe de la Sección Cambios y Bajas	Ventanilla y mecanografía
No	Jefe de la Sección Cambios y Bajas	Formas 33 y órdenes de cobro
Si	Jefe de Oficina	Trámite de canje
No	Encargado de la Ventanilla de Canje	Formas 33, órdenes de cobro y relaciones

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 3
Departamento de Servicios de Carga

PROCEDIMIENTOS			
¿Le indicaron cómo realizar sus funciones?	¿Considera adecuado el sistema de trámite?	¿Cuál es la duración de los trámites?	Señale como es la atención al público
		Variable 15 días hábiles	
Oficina de Carga Regular			
No	No	24 horas hábiles	Lo ignoro
No	No	Lo ignoro	Lo ignoro
No	No	Lo ignoro	Deficiente
No	No	Lo ignoro	Deficiente
Si	Lo desconozco	Lo ignoro	Lo ignoro
Si	Lo desconozco	Lo ignoro	Lo ignoro
No	Lo desconozco	Variable	Deficiente
No	No	Un mínimo de 3 días	Deficiente
Si	Si	Muy tardado	Lo ignoro
No	No	Muy tardado	Deficiente
No	No	8 días a 3 meses	Deficiente
Si	Si	8 días a 3 meses	Adecuada
No	No	Lo ignoro	Adecuada
Si	No	1 a dos semanas	Adecuada
No	No	Variable	Deficiente
Si	No	3 a 7 días	Adecuada
Si	Lo desconozco	Lo ignoro	Lo ignoro

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 4
Departamento de Servicios de Carga

COMUNICACION		RECURSOS HUMANOS		
¿En que forma recibe órdenes de sus superiores?	¿Existe comunicación entre jefes y empleados?	¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Oficina?	¿Recibe alguna clase de incentivos?	¿Considera adecuado el número de empleados con que cuenta la Oficina?
				No
				Si
Oficina de Carga Regular				
En forma verbal	Regular	Tenso	Ninguna	Si
En forma verbal	Si	Bueno	Ninguna	No
En forma verbal	No	Malo	Ninguna	No
En forma verbal	No	Malo	Ninguna	No
En forma verbal	Si	Lo ignoro	Ninguna	No lo se
En forma verbal	Si	Bueno	Ninguna	No
En forma verbal	No	Malo	Ninguna	No
En forma verbal	No	Malo	Si	No
En forma verbal	Si	Lo ignoro	Ninguna	No
En forma verbal	No	Conflictivo	Ninguna	No
En forma verbal	No	Malo	Ninguna	No
En forma verbal	Si	Cordial	Ninguna	No
En forma verbal	Si	Bueno	Ninguna	No
En forma verbal	Si	Cordial	Ninguna	No lo se
En forma verbal	Si	Bueno	Ninguna	No
En forma verbal	No	Malo	Ninguna	No
En forma verbal	Si	Bueno	Ninguna	No

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 5
Departamento de Servicios de Carga

COMENTARIOS		
Mencione los principales problemas a los que se enfrenta en su trabajo	¿Cómo podría solucionarlos?	Comentarios
<p>uso en la estación de consulta y falta de material de Oficina</p> <p>Documentación rezagada por falta de requisitos, intervención de gestores en los trámites y falta de coordinación en el Departamento</p>	<p>Estableciendo coordinación con los Jefes de los Departamentos correspondientes</p> <p>Cancelar documentación rezagada y unificar el sistema de atención al público</p>	<p>Es muy benéfica la Auditoría</p> <p>A través de la Auditoría se podrán determinar irregularidades</p>
<p><u>Oficina de Carga Regular</u></p> <p>Hay sistemas anárquicos que obstaculizan el funcionamiento del Departamento</p> <p>Falta espacio para archivar y las cargas de trabajo están mal repartidas</p> <p>El trabajo se atrasa por falta de personal y falta espacio para archivo</p> <p>Ineficaz atención al público y mala organización de archivos</p> <p>Desorganización en el manejo de expedientes y placas</p> <p>Falta de instrucciones de los superiores</p> <p>Actitud negativa de los empleados, deficiente organización, recepción de documentación incompleta, falta de personal y rezagos de documentación</p> <p>Desorganización en el Departamento y se acepta documentación incompleta</p> <p>Falta de organización, comunicación y personal, además exceso de trabajo</p> <p>Retraso en la estación de consulta</p> <p>Falta de material de Oficina y retraso en los trámites por uso de una sola libreta de control</p> <p>Falta de papelería</p> <p>Repetición de formas para cambiar la fecha</p> <p>Extravío de documentación, no hay control sobre los engomados, falta coordinación en el trabajo y solamente hay una libreta de registro para dos secciones</p>	<p>Aumentar personal para archivo</p> <p>Efectuar mejor comunicación</p> <p>Efectuar reubicación de personal</p> <p>Que el interesado presente la documentación en la estación de consulta</p> <p>Capacitar a los encargados de ventanilla</p> <p>Gestionar se surta el material suficiente</p> <p>Aumentar el personal ejecutivo, controlar el envío de documentación</p> <p>Que se nos expliquen los cambios de instrucciones sobre la elaboración de formas</p>	<p>Por la Auditoría se podrá eliminar la desorganización del Departamento</p> <p>La Auditoría ayudará a organizar el Departamento</p> <p>Se debe efectuar verificación física de vehículos</p> <p>Mis propuestas no se tomaron en cuenta</p> <p>Es necesaria la Auditoría para mejorar la organización</p> <p>La Auditoría ayudará a implantar un buen sistema</p> <p>La mayoría de los trámites los realizan gestores</p> <p>Los constantes cambios de órdenes nos afectan</p> <p>Excesiva revisión y rúbrica</p>

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 7

Departamento de Servicios de Carga

ORGANIZACION

¿Conoce usted como está integrada la Oficina?

¿Quién es su Jefe inmediato?

¿Cuáles son las funciones que realiza?

Oficina de Carga Especializada

1	Si		Revisar la documentación recibida para trámite; enviar documentación a la Oficina de Sistematización y rubricar, sellar y turnar al Jefe del Departamento los trámites para autorización del Director General
2	Si	Jefe de Oficina	Mecanografía y llevar documentación a la estación de correo.
3	Si	Jefe de Oficina	Ventanilla y registro en libreta de control
4	Si	Jefe de Oficina	Ventanilla
5	No	Jefe de Oficina	Ventanilla
6	No	Jefe de la Sección Altas Personas Físicas	Formas 33, recibos y relaciones
7	No	Jefe de la Sección Altas Personas Físicas	Formas 33, recibos y relaciones
8	Si	Jefe de Oficina	Trámite de cambios
9	Si	Jefe de la Mesa de cambios	Formas 33, recibos y relaciones
10	Si	Jefe de Oficina	Todos los trámites para empresas
11	Si	Jefe de Oficina	Ventanilla y mecanografía
12	No	Jefe de la Mesa de canjes	Ventanilla y mecanografía
13	No	Jefe de la Mesa de Canjes	Formas 33, recibos y relaciones

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 9
Departamento de Servicios de Carga

COMUNICACION		RECURSOS HUMANOS			
¿En que forma recibe órdenes de sus superiores?	¿Existe comunicación entre jefes y empleados?	¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Oficina?	¿Recibe alguna clase de incentivos?	¿Considera adecuado el número de empleados con que cuenta la Oficina?	
Oficina de Carga Especializada					
1	En forma verbal	Si	Regular	Si	No
2	En forma verbal	No	Malo	No	Si
3	En forma verbal	Si	Malo	No	No
4	En forma verbal	Si	Regular	No	Si
5	En forma verbal	No	Regular	No	Si
6	En forma verbal	No	Malo	No	No
7	En forma verbal	Si	Bueno	No	No
8	En forma verbal	Si	Bueno	No	No
9	En forma verbal	No	Regular	No	No
10	En forma verbal	Si	Regular	Si	No
11	En forma verbal	No	Malo	Si	No
12	En forma verbal	Si	Me abstengo	No	No

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 10
Departamento de Servicios de Carga

COMENTARIOS		
<i>Mencione los principales problemas a los que se enfrenta en su trabajo</i>	<i>¿Cómo podría solucionarlos?</i>	<i>Comentarios</i>
Oficina de Carga Especializada		
1 Continuo cambio de órdenes, retraso en los trámites por registro de los mismos en una libreta para las cuatro ventanillas y funcionamiento irregular de la estación de consulta		Espero que el estudio tenga algún resultado
2 Acompañar al interesado a cubrir el pago	Consultar a los empleados para modificar el sistema	
3 Retraso en los trámites y, falta de organización y comunicación con la estación de consulta	Iniciar y terminar los trámites en la misma oficina	El continuo cambio de instrucciones es inoperante
4 Desorganización total en la oficina	Capacitar al personal	Por instrucciones del Subjefe del Departamento se trámitan casos irregulares
5 Falta de información al público		
6 Rezago en el trabajo por cambio de fechas en las formas DGAF-33	Es necesario que los jefes se coordinen	
7 Funcionamiento irregular de la estación de consulta y las máquinas de escribir siempre están descompuestas		
8 Que los interesados presenten su documentación	Elevar la Ventanilla a Sección, delegar autorización de permisos al Subdirector y al Jefe del Departamento y llevar un libro de registro por cada ventanilla	No se me ha notificado ningún cargo
9 La estación de consulta ocasiona retraso en los trámites		El trámite de bajas se retrasa por la firma del Director General
10 Hay un gran volumen de trabajo	Aumentar el personal	No contamos con archivo para el resguardo de los engomados
11 Falta papelería y personal y la coordinación en la oficina es deficiente		
12 Quita mucho el tiempo acompañar a los interesados a efectuar el pago y falta material de oficina y mecanógrafas	Comisionar a un empleado para recoger las órdenes de cobro	Me gustaría ocupar el puesto de programador de computadora
13 Las máquinas se descomponen con frecuencia	Enviar mecánicos a revisar las máquinas una vez al mes	Me gustaría que me cambiaran de puesto

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 11
Departamento de Servicios de Carga

DATOS GENERALES

	<i>Puesto que ocupa</i>	<i>Antigüedad en la S.C. I.</i>	<i>Antigüedad en el puesto</i>	<i>Sueldo</i>	<i>Horario de trabajo</i>
	Oficina de Transportes Privados				
1	Jefe de Oficina	3 años	5 meses	\$ 3,800.00	Tiempo Completo
2	Secretaria	5 años	1 mes	3,120.00	9:00 a 14:00
3	Encargado de Mesa	9 años	9 años	3,192.00	8:00 a 14:00
4	Jefe de Sección	26 años	5 meses	6,680.00	8:00 a 15:00
5	Encargado de Ventanilla	5 años	4 meses	7,000.00	Tiempo Completo
6	Mecanógrafa	24 años	7 años	5,522.00	8:00 a 15:00
7	Mecanógrafa	24 años	10 años	4,264.00	8:00 a 14:00
8	Archivista	13 años	1 mes	6,034.00	16:00 a 19:00
9	Jefe de Mesa	24 años	4 meses	5,000.00	8:00 a 15:00
10	Secretaria	25 años	5 meses	5,751.00	8:00 a 15:00
11	Auxiliar de Dictámenes	6 años	3 años	4,000.00	8:00 a 15:00
12	Mecanógrafa	6 años	3 años	3,370.00	8:00 a 15:00

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 12
Departamento de Servicios de Carga

ORGANIZACION

¿Conoce usted como está integrada la Oficina?

¿Quién es su Jefe inmediato?

¿Cuáles son las funciones que realiza?

Oficina de Transportes Privados

1	SI		Autorizar la elaboración de permisos; cotejar, rubricar y turnar los permisos al Subjefe del Departamento para autorización del Director General; atender al público y controlar a mis empleados
2	SI	Jefe de Oficina	Mecanografía en general
3	No	Jefe de Oficina	Control de correspondencia
4	SI	Jefe de Oficina	Recepción de documentos
5	SI	Jefe de Oficina	Entrega de permisos
6	SI	Jefe de la Sección Altas	Permisos, relaciones e informes
7	SI	Jefe de Oficina	Permisos y relaciones
8	No	Jefe de Oficina	Archivo
9	SI	Jefe de Oficina	Dictaminar trámites foraneos
10	SI	Jefe de Oficina	Elaboración y control de permisos
11	SI	Jefe de Oficina	Auxiliar de Dictaminación
12	SI	Jefe de Oficina	Permisos, Oficios y relaciones

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 13
Departamento de Servicios de Carga

PROCEDIMIENTOS

	<i>¿Le indicaron cómo realizar sus funciones?</i>	<i>¿Considera adecuado el sistema de trámite?</i>	<i>¿Cuál es la duración de los trámites?</i>	<i>Señale como es la atención al público</i>
	Oficina de Transportes Privados			
1	No	Si	Locales 3 a 5 días; Foráneos 8 días hábiles	Acceptable
2	Si	No	3 días	Lo ignoro
3	No	Si	2 días	Adecuada
4	No	Si	3 ó 4 días	Adecuada
5	Si	Si	5 días	Lo ignoro
6	Si	No	Lo ignoro	Lo ignoro
7	Si	Me abstengo	1 a 5 días	Acceptable
8	Si	No	Lo ignoro	Lo ignoro
9	No	Si	5 días	Acceptable
10	No	No	3 a 5 días	Lo ignoro
11		Si	Muy retardado	Lo ignoro
			Lo ignoro	Lo ignoro

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 14
Departamento de Servicios de Carga

COMUNICACION			RECURSOS HUMANOS		
¿En que forma recibe órdenes de sus superiores? entre jefes y empleados?		¿Existe comunicación?	¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Oficina?	¿Recibe alguna clase de incentivos?	¿Considera adecuado el número de empleados con que cuenta la Oficina?
	Oficina de Transportes Privados				No
1	En forma verbal	Si	Bueno	No	Si
2	En forma verbal	No	Malo	No	Si
3	En forma verbal	Si	Bueno	No	No
4	En forma verbal	Si	Bueno	No	No
5	En forma verbal	Si	Bueno	Si	No
6	En forma verbal	Si	Regular	No	No
7	En forma verbal	Es relativa	Me abstengo	No	No
8	En forma verbal	No	Regular	No	Si
	En forma verbal	Si	Bueno	No	No
10	En forma verbal	No	Regular	No	No
11	En forma verbal	Si	Bueno	No	No

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 15
Departamento de Servicios de Carga

COMENTARIOS

Mencione los principales problemas a los que se enfrenta en su trabajo

¿Como podría solucionarlos?

COMENTARIOS

Oficina de Transportes Privados

1	Los delegados envían documentación incompleta		
2			
3	Se tramitan permisos a recomendados y los delegados envían documentación incompleta	Coordinar con el Departamento de Coordinación de Delegaciones el envío de correspondencia y girar órdenes a los delegados para que cumplan los requisitos	Se debería designar un responsable de recepción de Documentos
4	Falta cooperación de algunos empleados		Debe reestructurarse todo el Departamento
5	Los trámites se someten a un excesivo número de rúbricas		
6	Debo repetir cinco veces un permiso para cambiarle la fecha		El puesto de ventanilla es muy coludado
7	Los expedientes están muy maltratados	Que se renueven los expedientes	Se requiere personal para esta labor
8	Es deficiente la rotación de puestos y la documentación que envían los delegados es incompleta	Informar a los delegados sobre los requisitos de cada trámite	En la tarde labora otro personal que no conozco y no le dejaré trabajo hasta que no lo conozca
9			
10		No se debe anotar en la libreta la correspondencia, ya que viene relacionada	En ventanilla se reciben obsequios
11	Existe duplicidad de funciones y el flujo de documentos es inoperante		El trabajo de dictaminador no es reconocido
12	Falta papelería		Se hacen juntas masivas para informar al personal de las disposiciones y sistemas de

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 16
 Departamento de Servicios de Carga

DAIOS GENERALES

	<i>Puesto que ocupa</i>	<i>Antigüedad en la S.C.T</i>	<i>Antigüedad en el puesto</i>	<i>Sueldo</i>	<i>Horario de trabajo</i>
	Oficina de Asignaciones.				
1	Jefe de Oficina	11 años	4 meses	5,830.00	Tiempo completo
2	Secretaria	4 años, 6 meses	5 meses	3,120.00	9:00 a 15:00
3	Jefe de Sección	3 años	17 meses	3,120.00	9:00 a 15:00
4	Jefe de la Sección Permisos	16 años	4 meses	4,279.00	8:00 a 15:00
5	Jefe de Mesa de la Sección Permisos	4 años	4 meses	3,120.00	8:00 a 15:00
6	Asigna No. de Placa	5 meses	5 meses	se descotoca	Tiempo Completo
7	Auxiliar de Ventanilla	3 años	2 meses	3,471.50	8:00 a 15:00
8	Mecanógrafa	6 años	5 meses	4,044.00	9:00 a 14:00

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 17
Departamento de Servicios de Carga

ORGANIZACION

<i>¿Conoce usted como está integrada la Oficina?</i>	<i>Quién es su Jefe inmediato?</i>	<i>¿Cuáles son las funciones que realiza?</i>
Oficina de Asignaciones		
1	Si	Revisar la tramitación de oficios, placas y reposiciones; cuantificar el monto de las multas por canje extemporáneo; revisar, corregir y firmar las órdenes de cobro de cada trámite.
2	Si	Mecanografía
3	Si	Las desconoce
4	Si	Recepción de documentos en ventanilla
5	Si	No tengo funciones específicas
6	No	Asignar número de placas
7	No	Ventanilla y asignar engomados
8	No	Mecanografía y control del Archivo de órdenes de cobro

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 18
Departamento de Servicios de Carga

PROCEDIMIENTOS				
	<i>¿Le indicaron cómo realizar sus funciones?</i>	<i>¿Considera adecuado el sistema de trámite?</i>	<i>¿Cuál es la duración de los trámites?</i>	<i>Señale como es la atención al público</i>
	Oficina de Asignaciones			
1			Variable	
2	SI	SI	15 días	Aceptable
3	No	No	15 días	Mala
4	SI	Regular	1 día	Mala
5	SI	No	10 días	Lo ignoro
6	SI	SI	Lo ignoro	Buena
7	No	SI	Lo ignoro	Lo ignoro
8	No	No	Lo ignoro	Lo ignoro

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 19
Departamento de Servicios de Carga

COMUNICACION		RECURSOS HUMANOS			
En que forma recibe órdenes de sus superiores?	¿Existe comunicación entre jefes y empleados?	¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Oficina?	¿Recibe alguna clase de Incentivos?	¿Considera adecuado el número de empleados con que cuenta la Oficina?	
Oficina de Asignaciones					
1					No
2	En forma verbal	Regular	Malo	No	Si
3	En forma verba	Si	Bueno	No	No
4	En forma verbal	No	Normal	No	No
5	En forma verbal	Regular	Malo	No	No
6	En forma verbal	Si	Bueno	No	Lo ignoro
7	En forma verbal	Si	Malo	No	Si
8	En forma verbal	No	Malo	No	No

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 20
Departamento de Servicios de Carga

COMENTARIOS

Mencione los principales problemas a los que se enfrenta en su trabajo

¿Cómo podría solucionarlos?

Comentarios

Oficina de Asignaciones

1	Falta de información a los delegados sobre los requisitos para efectuar los trámites y escasez de personal	Que se incremente el personal	Ojalá que se logre algo con la Auditoría
2	No se dan órdenes correctas y los jefes inmediatos no resuelven problemas ni auxilian en el trabajo		Se deben dar oportunidades y estímulos a la gente
3	Falta de papelería, retraso de los trámites en la estación de consulta y documentación incompleta de las Delegaciones		Desconcentrar los trámites a las Delegaciones
4			
5	Falta dinamismo en los empleados, retraso de los trámites en la estación de consulta, y la documentación incompleta de las Delegaciones		
6	Falta organización y en los archivos se guarda documentación inoperante		
7			
8			
9	Falta de motivación para el personal	Efectuar revisión de salarios	Que el personal intervenga en la proposición y estudio de sistemas
10	Constantemente se repiten formas para actualizar las fechas y falta comunicación		Es indispensable que los jefes tengan trato humano con los empleados

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 21
Departamento de Servicios de Carga

DATOS GENERALES				
<i>Puesto que ocupa</i>	<i>Antigüedad en la S.C.T.</i>	<i>Antigüedad en el puesto</i>	<i>Sueldo</i>	<i>Horario de trabajo</i>
<i>Oficina de Sanciones</i>				
Jefe de Oficina	1 año, 8 meses	1 año	\$ 10,000.00	Tiempo completo
Sección Ventanilla				
Jefe de Sección	6 años	2 años	6,487.00	8:00 a 15:00 hrs.
Calificadora	3 años	1 año	3,200.00	8:00 a 15:00 hrs.
Calificador	9 años	1 año	4,200.00	8:00 a 15:00 hrs.
Mecanógrafa	3 años	1 año	3,618.00	8:00 a 15:00 hrs.
Oficial Administrativo	2 años	1 año	4,800.00	8:00 a 14:00 hrs.
Secretaría	3 años	3 años	6,000.00	Tiempo Completo
Mecanógrafa	27 años	27 años	6,255.00	8:00 a 15:00 hrs.
Mecanógrafa	8 años	2 años	3,590.00	8:00 a 15:00 hrs.
Oficial Administrativo	3 años	1 año	3,826.00	8:00 a 15:00 hrs.
Calificadora	1 año	1 año	5,500.00	8:00 a 15:00 hrs.
Oficial Administrativo	3 años	1 año	3,200.00	8:00 a 15:00 hrs.
Oficial Administrativo	7 años	2 años	4,000.00	8:00 a 15:00 hrs.
Oficial Administrativo	6 años	2 años	3,330.00	9:00 a 15:00 hrs.

ESTA TESIS NO SALE
 DE LA BIBLIOTECA

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 22
Departamento de Servicios de Carga

<i>ORGANIZACION</i>	
<i>¿Conoce la estructura orgánica de la Oficina?</i>	<i>¿Quién es su Jefe inmediato?</i>
<i>Oficina de Sanciones</i>	
SI	
<i>Sección Ventanilla</i>	
SI	Jefe de Oficina
SI	Calificador
SI	Jefe de Oficina
SI	Jefe de la Sección Ventanilla
SI	Jefe de la Sección Ventanilla
No	Jefe de Oficina
SI	Jefe de la Sección Ventanilla
No	Jefe de la Sección Ventanilla
No	Jefe de la Sección Ventanilla
No	Calificador
SI	Jefe de la Sección Ventanilla
SI	Jefe de la Sección Ventanilla
SI	Jefe de la Sección Ventanilla

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 23
Departamento de Servicios de Carga

PROCEDIMIENTOS				
<i>¿Cuáles son las funciones que realiza?</i>	<i>¿Le indicaron cómo realizar sus funciones?</i>	<i>¿Considera adecuado el sistema de trámites?</i>	<i>¿Cuál es la duración de los trámites?</i>	<i>¿Cómo es la atención al público?</i>
Oficina de Sanciones			Calificación y cobro 30 min. consignación, rectificación y reducción 8 días hábiles promedio y atención de inconformidades 10 días hábiles	
Organizar y controlar el funcionamiento de la Oficina, atender al público en los casos que se requieran y acordar con la superioridad los trámites de reducción y cancelación de infracciones				
Sección Ventanilla				
Supervisión del personal a mi cargo	SI	SI	Calificación y cobro de infracciones 20 minutos	Buena
Calificar infracciones	No	SI	Calificación 15 minutos	Regular
Calificar infracciones	SI	SI	Calificación 20 minutos	Buena
Elaborar recibos y relaciones	SI	SI	Lo desconozco	Buena
Atención al público	SI	SI	Calificación y cobro 40 minutos	Regular
Funciones inherentes al cargo	No	SI	Lo desconozco	Buena
Elaborar recibos y relaciones	SI	No	Cobro 30 minutos	Buena
Elaborar recibos y relaciones	SI	SI	Lo desconozco	Buena
Atención al público	No	No	Calificación y cobro 30 minutos	Regular
Calificar infracciones	SI	SI	Calificación y cobro 45 minutos	Buena
Atención al público	No	SI	Cobro de infracciones 30 minutos	Buena
Atención al público	SI	SI	Cobro 20 minutos	Buena
Atención al público	SI	SI	Cobro 30 minutos	Regular

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 24
Departamento de Servicios de Carga

COMUNICACION		RECURSOS HUMANOS			
¿En que forma recibe órdenes de sus superiores?		¿Existe comunicación entre jefes y empleados?	¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Oficina?	¿Recibe alguna clase de incentivos?	¿Considera adecuado el número de empleados con que cuenta la Oficina?
Oficina de Sanciones					No
Sección Ventanilla					
Verbal y escrita	Si	Regular	No	No	No
Verbal	Si	Bueno	No	No	No
Verbal y escrita	Si	Bueno	No	No	No
Verbal	Si	Bueno	No	No	No
Verbal y escrita	Si	Bueno	No	No	No
Verbal y escrita	Si	Malo	No	No	No
Escrita	Si	Regular	No	No	No
Verbal y escrita	Si	Bueno	Si	No	No
Verbal	No	Regular	No	No	No
Verbal y escrita	Si	Bueno	No	No	No
Escrita	Si	Bueno	No	No	No
Verbal	Si	Bueno	No	No	No
Verbal	Si	Bueno	No	No	No

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 25

Oficina de Sanciones

COMENTARIOS		
¿Cómo se enfrenta en el desempeño de su trabajo?	¿Cómo podría solucionarlos?	Comentarios
<p>Los recursos materiales son escasos o nulos; no existe motivación al personal; la comunicación entre los Jefes de Sección y el personal operativo es deficiente; no existe un criterio unificado para la calificación de infracciones; el espacio de la oficina es insuficiente.</p> <p>Algunos empleados de nuevo ingreso no laboran eficientemente; el archivo de infracciones tiene un atraso de 3 meses.</p> <p>Los conceptos en las infracciones no son claros.</p> <p>Faltan suministros de papelería.</p> <p>Por falta de empleados existe un atraso de 3 meses en el archivo de infracciones.</p> <p>Me siento desubicada en la oficina, pues se me livia en mi trabajo.</p> <p>Las relaciones de infracciones son rechazadas por errores en los datos.</p> <p>Llevo documentación que compete a la Ventanilla número 4.</p> <p>El mobiliario y equipo no es el adecuado y no existe motivación.</p> <p>Falta mobiliario y papelería.</p> <p>Reconozco como mi Jefe inmediato únicamente al Jefe de Oficina.</p>	<p>Es necesaria la creación de un nuevo formato para los folios de infracción; se debe modificar el horario de la Caja Re-caudadora de la Oficina Federal de Hacienda; debe ser proporcionado el material de oficina en forma oportuna; debe efectuarse una tabulación de sueldos.</p> <p>Crear una sección encargada de elaborar y controlar la consignación de infracciones.</p> <p>Es necesario surtir el material suficiente para no tener rezagos en los trámites.</p> <p>Deben checarsé los datos de las relaciones.</p> <p>Que los documentos que están bajo mi control pasen a la Ventanilla número 4 del Departamento de Coordinación de Delegaciones.</p> <p>Que sea reconocido nuestro trabajo y se incremente el sueldo a las personas que lo ameriten.</p>	<p>Los empleados de mas experiencia deben capacitar a los de nuevo ingreso. El sistema de trámite actual es el adecuado, pues no debemos tratar con el público.</p> <p>No se ha otorgado tolerancia de horario solicitada en diciembre de 1976.</p> <p>Que en las relaciones de infracciones y órdenes de cobro por trámites concluidos se agregé el concepto de la infracción.</p> <p>Que haya mas estímulo y reconocimiento a nuestra labor por parte de los jefes.</p> <p>Sería conveniente que los Oficiales redactaran mejor las infracciones.</p> <p>Es conveniente que el personal sea tratable y no déspota. Por lo que respecta al turno vespertino hasta ahora marcha muy bien.</p> <p>Debe haber mas comunicación.</p>

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 26
Departamento de Servicios de Carga

DATOS GENERALES				
<i>Puesto que ocupa</i>	<i>Antigüedad en la S.C.T.</i>	<i>Antigüedad en el puesto</i>	<i>Sueldo</i>	<i>Horario de trabajo</i>
Sección Control				
Jefe de Sección	37 años	15 años	9,000.00	Tiempo Completo
Asesor Legal	17 años	10 años	6,200.00	8:00 a 15:00 hrs.
Mecanógrafa	15 años	8 años	1,600.00	16:00 a 19:00 hrs.
Mecanógrafa	6 años	5 años	3,800.00	16:00 a 19:00 hrs.
Mecanógrafa	20 años	15 años	5,800.00	16:00 a 19:00 hrs.
Mecanógrafa	16 años	16 años	4,000.00	16:00 a 19:00 hrs.
Mecanógrafa	27 años	5 años	5,624.00	9:00 a 15:00 hrs.
Mecanógrafa	15 años	15 años	4,900.00	16:00 a 19:00 hrs.
Secretaria	3 años	1 año	3,880.00	8:00 a 15:00 hrs.
Mecanógrafa	3 años	1 año	4,000.00	16:00 a 19:00 hrs.
Oficial Administrativo	6 años	6 años	3,777.00	9:00 a 15:00 hrs.
Mecanógrafa	25 años	15 años	5,539.00	16:00 a 19:00 hrs.
Oficial Administrativo	8 años	2 años	3,570.00	16:00 a 19:00 hrs.

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 27
Departamento de Servicios de Carga

ORGANIZACION

¿Conoce la estructura orgánica de la Oficina?

¿Quién es su Jefe inmediato?

Sección Control

No

SI

SI

No

No

No

No

No

SI

No

No

No

SI

Jefe de Oficina

Jefe de Oficina

Jefe de la Sección Control

Jefe de la Sección Control

Jefe de la Sección Control

Jefe de la Sección Control

Jefe de la Sección Control

Jefe de la Sección Control

Asesor Jurídico de la Oficina

Jefe de la Sección Control

Jefe de la Sección Control

Jefe de la Sección Control

Jefe de la Sección Control

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 28
Departamento de Servicios de Carga

PROCEDIMIENTOS					
<i>¿Cuáles son las funciones que realiza?</i>	<i>¿Le indicaron cómo realizar sus funciones?</i>	<i>¿Considera adecuado el sistema de trámite?</i>	<i>¿Cuál es la duración de los trámites?</i>	<i>¿Cómo le asemeja al público?</i>	
Sección Control					
Supervisión del personal a mi cargo	No	Si	Consignación 4 días, rectificación 6 días	Regular	
Asesoría	Si	Si	Consignación 6 días, rectificación 5 días	Buena	
Elaborar formas de remisión	Si	No	Consignación 6 días, rectificación 7 días	Buena	
Elaborar oficinas de consignación y de rectificación	Si	Si	Consignaciones 4 días y rectificaciones 5 días	Buena	
Elaborar oficinas de consignación y de rectificación	Si	Si	Consignaciones y rectificaciones 6 días cada una	Regular	
Elaborar oficinas de consignación y de rectificación	Si	Si	Consignaciones 5 días y rectificaciones 4 días	Regular	
Elaborar formas de remisión	No	Si	Consignaciones y rectificaciones 7 días	Buena	
Elaborar oficinas de consignación y de rectificación	Si	Si	Consignaciones y rectificaciones 5 días cada una	Buena	
Funciones inherentes al puesto	Si	Si	Lo desconozco	Buena	
Elaborar oficinas de consignación y de rectificación	No	Si	Consignaciones 7 días y rectificaciones 5 días	Buena	
Registrar infracciones	Si	Si	Lo desconozco	Buena	
Elaborar oficinas de consignación y de rectificación	Si	Si	Consignaciones y rectificaciones 5 días cada una	Buena	
Registrar infracciones	No	Si	Lo desconozco	Regular	

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 29
Departamento de Servicios de Carga

<i>COMUNICACION</i>				
<i>En que forma recibe órdenes de sus superiores?</i>	<i>¿Existe comunicación entre jefes y empleados?</i>	<i>¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Oficina?</i>	<i>¿Recibe alguna clase de incentivos?</i>	<i>¿Considera adecuado el número de empleados con que cuenta la Oficina?</i>
Sección Control				
Verbal y escrita	Si	Regular	Si	No
Verbal y escrita	Si	Bueno	No	No
Verbal y escrita	Si	Bueno	No	No
Escrita	No	Bueno	No	No
Verbal y escrita	No	Regular	No	No
Verbal	No	Bueno	No	No
Verbal y escrita	Si	Regular	No	No
Escrita	Si	Bueno	No	Si
Verbal y escrita	Si	Bueno	No	No
Escrita	No	Bueno	No	No
Verbal	Si	Regular	No	No
Verbal y escrita	No	Bueno	Si	No
Escrita	Si	Bueno	No	No

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 31
Oficina de Sanciones

<i>DATOS GENERALES</i>				
<i>Puesto que ocupa</i>	<i>Antigüedad en la S.C.T.</i>	<i>Antigüedad en el puesto</i>	<i>Sueldo</i>	<i>Horario de trabajo</i>
Comisión Dictaminadora de Quejas				
Jefe de la Comisión Dictaminadora de Quejas	36 años	9 meses	\$ 8,400.00	Tiempo completo
Dictaminador, Mayor de la Policía de Caminos y Asesor del Jefe del Departamento	40 años	9 meses	4,950.30	10:00 a 15:00 hrs.
Dictaminador e Inspector de Vías Generales de Comunicación	38 años	3 meses	8,500.00	8:00 a 15:00 hrs.
Dictaminador e Inspector de Vías Generales de Comunicación	25 años	1 mes	7,315.30	8:00 a 15:00 hrs.
Secretaria	8 años	2 meses	4,300.00	8:00 a 15:00 hrs.

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 32
Oficina de Sanciones

<i>ORGANIZACION</i>		
<i>¿Conoce la estructura orgánica de la Oficina?</i>	<i>¿Quién es su Jefe Inmediato?</i>	<i>¿Cuáles son las funciones que realiza?</i>
Comisión Dictaminadora de Quejas		
SI	El Jefe del Departamento de Supervisión	Elaborar los dictámenes y peritajes correspondientes a los escritos de inconformidad y elaborar los tabuladores a los ordenamientos legales de la materia
SI	El Jefe del Departamento de Supervisión	Resolver los escritos de inconformidad, asesorar al Jefe del Departamento y al Jefe de la Oficina y efectuar peritajes cuando son requeridos
No	El Jefe de la Comisión Dictaminadora de Quejas	Dictaminar los escritos de inconformidad sobre infracciones
SI	El Jefe de la Comisión Dictaminadora de Quejas	Dictaminar quejas
SI	El Jefe de la Comisión Dictaminadora de Quejas	Elaborar oficios, dictámenes e informes, recibir la documentación para trámite y llevar el archivo de la Comisión

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 33
Oficina de Sanciones

PROCEDIMIENTOS			
<i>¿Le indicaron cómo realizar sus funciones?</i>	<i>¿Considera adecuado el sistema de trámite?</i>	<i>¿Cuál es la duración de los trámites?</i>	<i>¿Cómo es la atención al público?</i>
Comisión Dictaminadora de Quejas			
No, pues por mi experiencia fui asignado a este puesto	Si	Variable, aproximadamente 1 mes	
No	Si, aunque nos faltan recursos materiales para llevarlo a cabo correctamente	No lo puedo precisar pero se retrasan mucho por falta de recursos	
Si, se me mostró el formato del dictamen	No, porque un dictamen aprobado por el Mayor es rechazado por el Jefe de la Comisión	Lo desconozco, pero por papeles innecesarios se retardan mucho	
Si, pero no estoy de acuerdo con este trabajo, pues no tengo idea del por qué se me comisionó aquí	No, porque aunque hay mucho trabajo, no nos asignan mas que un dictamen diario	No lo se, pero hay mucho trabajo rezagado	
No	Si	Hasta dos meses	

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 34

Oficina de Sanciones

COMUNICACION				
¿En que forma recibe órdenes de sus superiores?	¿Existe comunicación entre jefes y empleados?	¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Oficina?	¿Recibe alguna clase de incentivos?	¿Considera adecuado el número de empleados con que cuenta la Oficina?
Comisión Dictaminadora de Quejas				
Verbal y escrita	Si	Bueno	No	No
Escrita	Si	Bueno	No	No
Verbal y escrita	Si, aunque es deficiente	Regular	No	No
Verbal y escrita	No, porque no se toman en cuenta mis opiniones ni mi trabajo	Malo	No	No
Verbal	Si, es constante, diario informo sobre mis actividades	Bueno	No	No

COMENTARIOS

Mencione los principales problemas a los que se enfrenta en el desempeño de su trabajo

¿Cómo podría solucionarlos?

Comentarios

La labor de los inspectores no es muy eficaz, pues no tienen ni la práctica ni los conocimientos requeridos; cuando tomé el cargo encontré un volumen considerado de trabajo atrasado.

Faltan 3 máquinas, 3 escritorios, 3 secretarias, un archivero y un vehículo con dotación de gasolina para realizar los peritajes.

No tengo un escritorio fijo y no se nos da oportunidad de desenvolvemos.

No estoy de acuerdo con mi trabajo y hay muchos Dictámenes por hacer, pero no me pasan trabajo.

No hay papelería; no hay material para el archivo por lo que está desorganizado y mi máquina de escribir se descompone constantemente.

Se requiere una dotación suficiente de papelería, máquinas y archiveros así como 5 secretarias.

Que sea reconocida mi labor y que me permitan integrarme a la Comisión, pues aunque trabajo aquí no se me toma en cuenta.

Que me cambien de Oficina.

Se necesita un cubículo, una máquina eléctrica y material de oficina.

Necesitamos un cubículo para el desarrollo de nuestras funciones.

Tengo problemas con el Jefe del Departamento de Supervisión en cuanto a criterios.

En muchas ocasiones se hace un Dictamen sobre una infracción que ya está pagada.

No tengo ningún trato con los inspectores.

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 36
Delegado de Acapulco

DATOS GENERALES

Edad	Puesto	Antigüedad en el puesto	Categoría	Antigüedad en la Dirección General de Autotransporte Federal	Mencione los tres últimos puestos que ha ocupado.	Sueldo mensual	Horario de trabajo	Escolaridad
36 años	Delegado de Autotransporte Federal	9 años	Empleado "F" de Servicios Federales	9 años	Es el único puesto que he ocupado en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes	5 10,702.90	8:00 a 15:00 hrs.	Ingeniero Civil especializado en Vías de Comunicación
40 años	Secretaria	25 años	Oficial Administrativo "A"	25 años	Comisionada en la Policía Federal de Caminos	6,016.00	8:00 a 15:00 hrs.	Carrera comercial (Taquimecanógrafa)
33 años	Secretaria	11 años	Oficial Administrativo "D"	11 años	Comisionada como secretaria de la Policía Federal de Caminos	7,833.60	9:00 a 15:00 hrs.	Comercio
28 años	Oficinista	9 meses	Radio operador "A"	9 meses	Solo he ocupado este puesto	4,437.50	8:00 a 15:00 hrs.	Estudios de Contador Público
26 años	Secretaria	6 años	Oficial Administrativo "B"	6 años	Secretaria	7,328.00	9:00 a 15:00 hrs.	Secretaria Ejecutiva
14 años	Intendente	4 años	Auxiliar de Intendencia "C"	4 años	Comisionado en la Dirección General de Aeronáutica Civil	7,581.60	7:00 a 14:00 hrs.	4o año de primaria

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 37 "A"
Delegación de Acapulco

ORGANIZACIÓN				
¿Conoce la forma en que está integrada (Estructura Orgánica) la Delegación?	¿Quién es su jefe inmediato?	¿Cuáles son las funciones que se realizan en la Delegación?	¿Cuáles son sus funciones específicas como empleado de la Delegación?	¿Está de acuerdo con las funciones que tiene asignadas?
Si: Area Ejecutiva, Area Administrativa, Mesa de Infracciones, Mesa de informes y Archivo		Las contenidas en los Acuerdos de Desconcentración	Las marcadas en el Acuerdo 1/77 (primer Acuerdo de Desconcentración)	
Si: Mesa de Infracciones, Liberación de Vehículos, Atención al Público en general, Archivo y Correspondencia	El Delegado	Infracciones, Liberación de Vehículos, archivo y correspondencia, atención al público, recepción y salida de correspondencia y control del personal	Envío de correspondencia, archivo, atención al público, Verificación de Vehículos- Liberación de Vehículos, control de asistencia	Si, porque puedo desarrollarlas
Está integrada por: Mesa de Infracciones, Mesa de Trámites y Mesa Administrativa	El Delegado	Calificación de infracciones, elaboración de recibos de pago, órdenes para libertad de vehículos, trámites de permisos especiales y trámites de Carga Particular	Registro y control de las infracciones que son entregadas por la Policía Federal de Caminos a esta Delegación	No, porque según oficio número 0365 del 25 de enero se me asignan funciones que corresponden al Delegado, sin tomar en cuenta mi opinión como empleada y Delegada Sindical
Mesa Administrativa, Area de Supervisión y Area de Control	El Delegado	Se elaboran recibos de pago de infracciones, órdenes de libertad de vehículos, permisos de Carga Regular y de traslado de vehículos	Revisar que todos los trámites del Servicio Público Federal sean los verídicos y ya firmados enviarlos a México. Llevar el control de la liberación de vehículos	Si, porque me considero apto para realizarlas
En este momento la organización de la Delegación no se puede definir, ya que no se ha llevado a cabo una separación de las actividades que se desarrollan	El Delegado	Calificación de infracciones, registro y control de infracciones, elaboración de recibos de pago, de Oficios de Consignación y control y registro de accidentes	Registro y control de los Partes de Accidente, remisión de infracciones a otras Delegaciones, acuses de recibo de infracciones e informes de contabilidad	No, porque el trabajo está mal distribuido
No la conozco, porque nunca la han dado a conocer	El Delegado	No se	Aseo de la Delegación y llevar la correspondencia a diferentes lugares	Si, porque estoy contento con mi trabajo

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 37 "B"

Delegación de Acapulco

ORGANIZACION		
¿Está de acuerdo con la forma en que las realiza?	¿Le indicaron como realizarlas?	¿Desarrolla sus conocimientos en el puesto que ocupa?
No completamente, ya que no se cumple con las labores asignadas	No, ya tenía conocimientos en este trabajo	Si
No, porque cuando tenemos problemas el Delegado no nos sabe orientar	No, porque el Delegado suponía que tenía conocimiento para realizarlas	No, ya que me siento capacitada para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad
Si, porque conozco cada uno de los procedimientos a seguir para realizar dicho trabajo		
No, porque hay desorganización	Si	Si
Si, porque no tengo problemas para realizarlas	No y cuando consulto al Delegado para realizar un trámite, me indica que les pregunte a mis compañeros	Si

ORGANIZACION

¿Ha realizado otras funciones que no sean las asignadas a su cargo?

¿Cuáles son los manuales con que cuenta la Delegación y con que frecuencia los utiliza?

Si, estuve a cargo de la Mesa de Infracciones, auxilié al Delegado en la calificación de las mismas y firmé recibos de pago para liberación de vehículos

No

Si, ayudo en la Mesa de Infracciones y tomo dictados

Si, cuando en las ausencias de mis compañeros ocupo las mesas que ellos tienen a su cargo

Si, me han mandado a hacer inspecciones a los diferentes Depósitos de Vehículos

Los Manuales de Desconcentración; los utilizo siempre que se presenta un trámite para no incurrir en fallas

Se que hay manuales pero no los utilizo porque no se me han proporcionado

Los Manuales de Desconcentración: los consulto cuando hay que realizar algún trámite

Manuales de Procedimientos: los consulto de acuerdo al trabajo que tengo asignado

Faltan las

Páginas

96 a 98

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

¿Qué trámites se realizan en la Delegación y en cuáles de ellos participa?	¿Cuál es la duración de los trámites que usted realiza?	¿Qué factores intervienen en la duración de los trámites que mencionó?
<p>Prórroga de autorizaciones provisionales; verificación y toma de características de vehículos del Servicio Público Federal y Privado; trámite y autorización del permiso de carga particular; canje de placas para el bienio 1978-1979; cambio de vehículo; modificación de tarjeta de circulación; reposición de tarjeta de circulación y placas; pago de infracciones y devolución de vehículos</p> <p>Cambio de vehículo del Servicio Público Federal o Particular; modificación de tarjeta de circulación; reposición, canje y entrega de placas; baja y verificación de vehículos; elaboración de formas DGAF-33 y 34 para los servicios de carga; recepción de infracciones y Partes de Accidente; autorizaciones de peso y dimensiones y recibos de pago</p> <p>Cobro de infracciones, reposición de placas, y liberación de vehículos</p> <p>Archivo los diferentes documentos remitidos a esta Delegación; envío martes y jueves los folios azules; elaboro el informe de infracciones; registro en el libro los Partes de Accidente; elaboro los oficios dictaminados por el Delegado; telegramas; memorandums; trámite de renovación del permiso de carga regular y particular y elaboro recibos de pago de infracciones y órdenes de libertad de vehículos</p> <p>Registro, control y remito infracciones así como sus recibos; elaboro recibos de pago, informes mensuales de infracciones y órdenes de libertad de vehículos; elaboro también informe mensual de vehículos detenidos y liberados y controlo las infracciones pagadas</p> <p>Por orden del Delegado realizo la inspección a los encierros</p>	<p>Para el primer trámite 3 horas, para el segundo 2 horas, para el tercero 2 horas, para el cuarto 30 minutos, para el quinto 10 minutos por cada una de las formas, para el sexto una hora, para el séptimo 20 minutos y para el octavo 20 minutos</p> <p>Las funciones que realizo tienen una duración de 10 a 15 minutos, pero por ausencia del Delegado tardan de 3 a 4 horas</p> <p>Para el primer trámite 5 minutos, para el segundo 75 minutos y para el tercero, cuarto, quinto y sexto su duración depende de la cantidad a realizar</p> <p>Debido a que el Delegado tarda en dar su visto bueno no es posible determinar el tiempo</p>	<p>La atención al público, la elaboración de los distintos documentos y certificación de los mismos y la firma del C. Delegado</p> <p>La negligencia del Delegado para atender las funciones que le fueron encomendadas</p> <p>Para el primer trámite que mencioné depende del texto del documento, para el segundo depende de la cantidad y riesgo, para el tercero depende de la cantidad de infracciones y para el cuarto, quinto y sexto depende de la cantidad a realizar</p> <p>La falta de atención y ausencia del Delegado así como la tardanza para recabar su firma y la falta de papelería</p>

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

¿Considera que los procedimientos y la duración de los trámites son los adecuados?

¿Cuál es el promedio de asuntos o trámites que atiende por mes?

¿A cuántos de estos trámites se le da resolución?

Los procedimientos son los adecuados porque son elaborados con eficacia. El tiempo es variable y depende de los interesados

No, es necesario que el Delegado tenga una mayor orientación y además que se aumente el personal

No, es necesario darle una mejor atención al público y apearse al Manual para los trámites que se realizan

Si

No, es necesario que el Delegado se presente en su horario normal, que tenga iniciativa propia, que delimite a cada persona sus funciones y que se porte de una manera amable

No lo puedo precisar

No he tenido oportunidad de evaluarlos por falta de tiempo, además no me ha sido solicitado por el Delegado

De infracciones y liberaciones de vehículos se atienden de 300 a 400 por mes

Renovación de permisos de Carga Regular y verificaciones un promedio de 25 trámites

Consignación de infracciones: 220; informe de infracciones: 1; Partes de Accidente: 68; oficios: 80; remisión de infracciones: 30; acusas de recibo de infracciones: 20

No lo puedo precisar

No puedo precisar el número pero considero que a la mayoría

Elaboro todos los recibos que se solicitan, así como las liberaciones de vehículos

A todos

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

¿Ha recibido quejas por parte del público usuario de esta Delegación?

¿Están repartidas equitativamente las cargas de trabajo?

¿Interviene en la expedición de permisos?

Si y si se pueden resolver lo hago de inmediato; en caso de no estar clara se le pide al quejoso que aporte mas elementos o que la haga por escrito para turnarla a la superioridad

Si, de parte de los taxistas que en ocasiones prestan servicio en el aeropuerto o recojen pasaje en carretera federal, al infraccionarlos la cantidad a pagar es de \$5,000.00 según el artículo 152 de la Ley de Vías Generales de Comunicación; dicha cantidad les parece exagerada

Si, las quejas son contra la negligencia del Delegado, ésto ya ha sido constatado anteriormente por el Subjefe del Departamento de Supervisión

Si, en contra del Delegado por haber calificado en algunos casos la infracción muy alta y otras porque no logra que se les haga el respectivo descuento; otros se quejan porque cuando vienen a pedir audiencia con el Delegado los hacen esperar considerable tiempo

Si, por la impuntualidad del Delegado y la negligencia del mismo

Si, aunque falta personal para repartir el trabajo

No, por falta de personal

No, debido a la mala distribución de funciones que hace el C. Delegado; ésto origina que algunos compañeros tengan exceso de trabajo

No, por falta de personal en las diferentes áreas de la Delegación

No, porque existe favoritismo de parte del C. Delegado para cierto personal

Si, en todos los que me ordenan el C. Delegado tales como el permiso para el transporte de vehículos accidentados y otros. Ya elaborados los paso al Delegado para firma

No

Si, intervengo en los permisos que solicitan para trasladarse a México en vehículos que les falta una placa o en su defecto que no tienen placas; también intervengo en algunos que se extienden por tener parabrisas rotos. Mi participación consiste en elaborarlos

No

CONTROL

¿Qué contoles, registros o archivos lleva usted con respecto a los trámites que realiza o la documentación que se deriva de ellos?

¿Qué formas oficiales utiliza usted para la realización de los trámites?

Los controles son limitados por falta de personal y disponibilidad de tiempo. Se lleva control de infracciones, de formas oficiales, de placas y tarjetas de circulación y además un registro de vehículos detenidos

Referente al control de recepción y salida de documentación no se ha podido actualizar, en el mismo caso se encuentra el archivo

Libro de registro de infracciones, en el cual se asienta la fecha de recepción de la infracción, número de folio, fecha de la infracción, documento garante, concepto, nombre del infractor y calificación

Conservo una copia de toda la documentación que manejo y al finalizar el trámite la entrego al archivo de la Delegación

En el libro de registro de infracciones descargo las pagadas, así como los oficios de las consignaciones, remisión de las mismas y acusos de recibo

Recibos de pago (DGAF-11), autorización provisional del Servicio Público Federal (DGAF-33), autorización provisional de carga particular (DGAF-34), solicitud de autorización (DGAF-42), verificación de vehículos de carga (DGAF-63), autorización de peso y dimensiones (DGAF-65) y baja de vehículos (DGAF-103)

DGAF-11, DGAF-65, DGAF-103 y DGAF-63 para pagos a la Oficina Federal de Hacienda por verificación o expedición de peso y dimensiones, baja de vehículos, verificación de vehículos y además la forma DGAF-31 (infracciones)

DGAF-11 y también se utiliza una forma que no tiene número oficial ni presenta número de folio

Verificación de vehículos (DGAF-63), pago de derechos (DGAF-11), autorización de peso y dimensiones (DGAF-65), permiso provisional para el servicio de carga regular (DGAF-33), baja de vehículos (DGAF-103) y permiso para el servicio de guías de turistas

Para la consignación de infracciones utilizo la forma DGAF-12

CONTROL

¿Lleva usted algún control sobre las formas oficiales?

¿Quién es el encargado del control de las formas oficiales que son utilizadas para la realización de los trámites?

¿Existe algún control sobre la asistencia de los empleados a esta Delegación?

Si, se le ha responsabilizado de ellas al encargado del archivo

El encargado del archivo

Si, con la lista de asistencia pero resulta deficiente

Unicamente tengo a mi cargo los blocks empezados de la DGAF-103, DGAF-63, DGAF-65 y DGAF-11

El encargado del archivo, pero ahora lo hago yo en forma extraoficial, ya que hasta la fecha no se me han entregado las formas oficiales

Si, consiste en firmar la entrada y la hora de salida de la oficina en formas que hay para tal efecto

No, porque el control de las formas oficiales lo lleva el encargado del archivo

La secretaria de la Delegación

Si, en lista de asistencia por semanas

Si, mediante un expediente que forma parte del archivo

Yo soy el encargado de las formas oficiales

Si, la elaboración y control de listas de asistencia

No, ya que las tomo sin pedírselas a nadie, puesto que no hay una persona encargada del mismo

La persona encargada del archivo

Si, firmar la entrada y salida en la lista de asistencia que yo formulo

COMUNICACION

¿De quién recibe órdenes? ¿De qué manera las recibe? ¿Las considera adecuadas? ¿Con qué frecuencia recibe instrucciones?

Del Jefe del Departamento de Coordinación de Delegaciones	Correo, teléfono o télex	Si, porque agiliza los trámites	Variable
Del Delegado	Verbal	Si, porque siempre se ha echo así con todos los Delegados	Casi diario
Del Delegado	Verbal	No, porque considero que las órdenes que recibo no son entendibles lo cual provoca confusiones	Muy esporadicamente por la naturaleza del trabajo que realizo
Del Delegado	Por escrito y en ocasiones verbal, por ejemplo cuando elaboro un permiso para que un vehículo circule sin placas	Si, me libero de responsabilidad absoluta	Esporadicamente
Del Delegado	Todo es verbal	No, porque en ocasiones el Delegado olvida que ya le he entregado el trabajo que me encomendó	Cuando el caso lo amerita
Del Delegado	Verbal	Si, porque así no hay mal entendidos	Cuando el caso lo amerita

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 40 "B"
Delegación de Acapulco

COMUNICACION

¿Rinde informe sobre las actividades desarrolladas? ¿Se realizan juntas de trabajo en la Delegación? ¿Hay alguna forma o sistema por medio del cual se consideren las sugerencias del personal?

Si, mensualmente informes de infracciones e informes económicos

No, porque el trabajo se esta realizando a diario y le consta al Delegado

No, porque no me han obligado a elaborar algún informe

Si, consiste en informar al C. Delegado la elaboración terminada del trámite que se me ordenó

No, porque el Delegado nunca lo ha solicitado

Si, rindo un informe verbal cuando inspecciono los encierros

¿Se realizan juntas de trabajo en la Delegación?

Si, para hacerles del conocimiento alguna disposición; no las realizo con regularidad

Si, con el fin de cambiar impresiones para ver la forma de mejorar el servicio, se realizan cada cuatro meses

Nunca se han realizado; son necesarias para elaborar un mejor plan de trabajo

Si, nos hemos reunido cuatro veces con el objeto de informarnos o comentar la mejor manera de atender al público

No, son necesarias para que exista una buena relación entre Jefe y empleado

No

¿Hay alguna forma o sistema por medio del cual se consideren las sugerencias del personal?

Si, la comunicación directa

No

No, porque nunca se nos han pedido

El sistema que se lleva es la comunicación verbal con el C. Delegado

No

No

COMUNICACION

¿Cuál es el ambiente de trabajo que prevalece en la Delegación?

¿Hay comunicación entre Jefe y empleados?

Cordial, hay compañerismo

Es cordial, en ocasiones nos sentimos muy cansados y por ese motivo se palpa cierta irritabilidad

Actualmente hay compañerismo

El ambiente es conflictivo debido a que en algunas áreas de labores hay mayor trabajo que en otras

El ambiente de trabajo es según el estado de ánimo en que se presente el Delegado a la Delegación

Cordial

Si, aunque poca

No, porque el C. Delegado no se ha preocupado por fomentar las relaciones humanas con los empleados

Si, son comunicaciones de trabajo, algunas para pasar el tiempo y otras sobre puntos ajenos a la Delegación

No, pero es necesaria para las buenas relaciones entre Jefe y empleados

Si

RECURSOS HUMANOS

¿Es suficiente el personal con que cuenta la Delegación?	¿Recibe algún tipo de incentivo?	¿Cómo es la disponibilidad de sus compañeros hacia el trabajo?
No, se requieren cinco personas mas		Buena
No, se lo hemos hecho saber al Delegado y nos ha dicho que hagamos lo que podamos	No, son necesarios e importantes para realizar con mas gusto nuestras tareas diarias	Buena, porque desarrollan su trabajo en forma eficiente
No es suficiente ya que el trabajo se ha incrementado considerablemente en los últimos dos años	No, los considero necesarios ya que ésto estimula al empleado a prestar mayor colaboración	Muy buena, porque todos estamos en la mejor disponibilidad de trabajar
No es suficiente, ya que hay mucho trabajo por realizar	Si, en ocasiones cuando hay exceso de trabajo el Delegado nos invita a comer	Existe buena disponibilidad
No es suficiente porque el trabajo aumenta mas	No, son necesarios como un estímulo o satisfacción	Si tienen buena disponibilidad
No sabría decirlo		Hay buena disponibilidad

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 41 "B"
Delegación de Acapulco

RECURSOS HUMANOS

¿Requiere algún tipo de capacitación?

¿Ha habido algún problema de tipo laboral en la Delegación?

Si, para el mejor desempeño de mis funciones y me encantaría recibirla

Si, sería muy benéfico un curso sobre los aspectos administrativos y sobre la desconcentración de funciones a esta Delegación

Si, es necesario un manual que nos indique la forma de desarrollar nuestra labor en la Delegación

Si, es necesario un curso sobre Administración

No, no hay motivos

Si, cuando estuve a cargo del personal les pedí fueran puntuales en sus entradas y salidas. Así mismo que no abandonaran sus labores para ir a comer. Esto ocasionó que se molestaran

Si, debido a la actitud y falta de criterio del Delegado hubo problemas con algunos empleados que se fueron a trabajar a la Policía Federal de Caminos

Si, consistió en que las compañeras estaban en contra de lo que el Delegado acentó en un acta de labores, porque dichas compañeras no querían someterse al plan de trabajo elaborado por el Delegado

Si, consistió en que un auxiliar particular del Delegado llegaba y salía de la oficina a la hora que quería diciendo que arreglaba asuntos del Delegado

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 41 "C"
Delegación de Acapulco

RECURSOS HUMANOS

¿Qué orientación y adiestramiento se da a los empleados de nuevo ingreso?

¿Podría incrementarse la eficiencia del personal?

Si, el Delegado da solamente orientación general sobre la Delegación

Si, a través de la capacitación

Ninguna, todo se aprende preguntando a los compañeros

Si, organizando mejor la Delegación

No se ha dado el caso de tener personal nuevo, al contrario muchos se pasaron a la Policía Federal de Caminos

Si, aumentando el personal y capacitándonos sobre los Manuales de Desconcentración

Si, tienen que preguntar constantemente al Delegado y a los compañeros

Yo creo que es buena

Se les orienta sobre su trabajo y existe una comunicación constante

MOBILIARIO Y EQUIPO

¿Considera adecuado el local que ocupa la Delegación?

¿Cuenta con el mobiliario y equipo necesarios para el desempeño de sus funciones?

No, por las condiciones infrahumanas con que se trabaja. Es necesario una adecuación del local con aire acondicionado

No, porque el local carece de la ventilación necesaria, así como de una correcta distribución del área de trabajo

No, hace falta una mejor distribución de los escritorios, una remodelación del local y hacer la limpieza con mas frecuencia

No, el edificio debido a los temblores se ha deteriorado, el área es muy reducida, la ventilación es muy deficiente y la mala distribución de los muebles

No, el área es muy reducida y faltan sillas para que el público se siente

No, faltan cuatro máquinas de escribir, archiveros nuevos con cerraduras y un vehículo para mi uso

No, falta una máquina nueva, un escritorio con chapa inviolable, una caja fuerte para guardar los valores y tener un mejor control de todos los documentos

No, es necesaria una oficina mas decorosa y funcional y un archivero que permita guardar con seguridad las infracciones y documentos garantes

No, necesitamos máquinas nuevas, sillas en mejores condiciones para empleados y público en general y escritorios con mejores chapas

No, es necesaria una máquina de escribir, un escritorio con chapa inviolable, sillas adecuadas y un archivero

Si

CUADRO DESCRIPTIVO NUMERO 42 "B"
Delegación de Acapulco

MOBILIARIO Y EQUIPO

¿En que condiciones se encuentra el mobiliario y equipo?

¿Cuenta con la papelería necesaria?

Muy deteriorado

Si

En mal estado

Si

En mal estado

No, los suministros de papelería no son cubiertos oportunamente por la Dirección

En mal estado

Si, la papelería llega oportunamente

En mal estado

No, porque no nos surten oportunamente

Bien

No la necesito

COMENTARIOS

Enumere los problemas que tiene para desarrollar su trabajo

¿Existe algún aspecto que desee manifestar y que no haya sido contemplado durante la entrevista?

Falta personal, mobiliario, equipo e incentivos. El público usuario presiona al empleado, impidiéndole con ésto desempeñar con mayor eficacia sus labores; es necesario adecuar el local con ventanillas para evitar la aglomeración del público, dándole un número progresivo conforme va llegando

En ocasiones se tiene que soportar la actitud agresiva del público, ocasionada por la tardanza de sus trámites cuando no está presente el Delegado

No tengo el equipo necesario para desempeñar mejor mi trabajo

En ocasiones el Delegado me indica en forma autoritaria que realice funciones que no me corresponden

Falta una dotación adecuada de papelería y existe una mala distribución del trabajo.

No existe ningún problema

En las reuniones de la Dirección no se nos ha dado participación a los Delegados y si así fuera no sería un estímulo

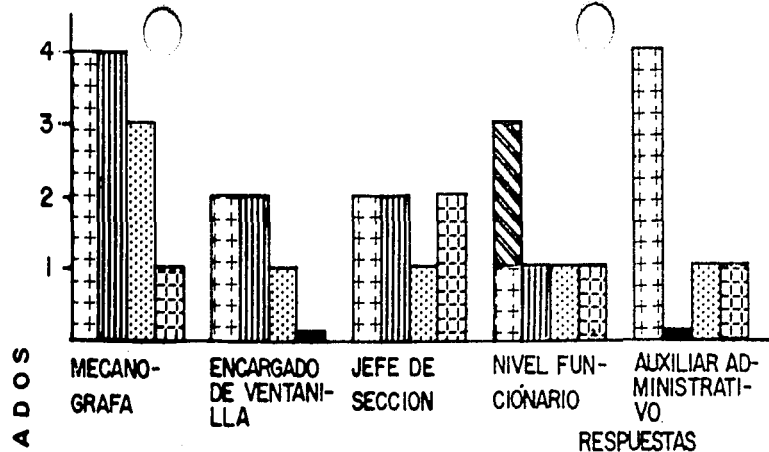
No; considero completo este cuestionario

Sugiero que sea relevado del cargo el Delegado, ya que la mayoría de los problemas a que se enfrentan los empleados se originan por su negligencia e incapacidad para realizar sus funciones

No

Sugiero que destituyan de su cargo al Delegado y a que nos ha creado muchos problemas y pongan en su lugar a una persona con criterio, eficiente y responsable

No



DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

I. DATOS GENERALES

✳ PUESTO QUE OCUPA

MECANOGRAFA	23.07%
ENCARGADO DE VENTANILLA	19.61%
JEFE DE SECCION	13.46%
NIVEL FUNCIONARIO	11.53%
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	11.53%
ARCHIVISTA	7.69%
AUXILIAR DE VENTANILLA	7.69%
SECRETARIA	5.77%
ENCARGADO DE MESA	5.77%
JEFE DE MESA	3.88%



JEFATURA Y SUBJEFATURA DEL DEPARTAMENTO

OFICINA DE CARGA REGULAR

OFICINA DE CARGA ESPECIALIZADA

OFICINA DE TRANSPORTES PRIVADOS

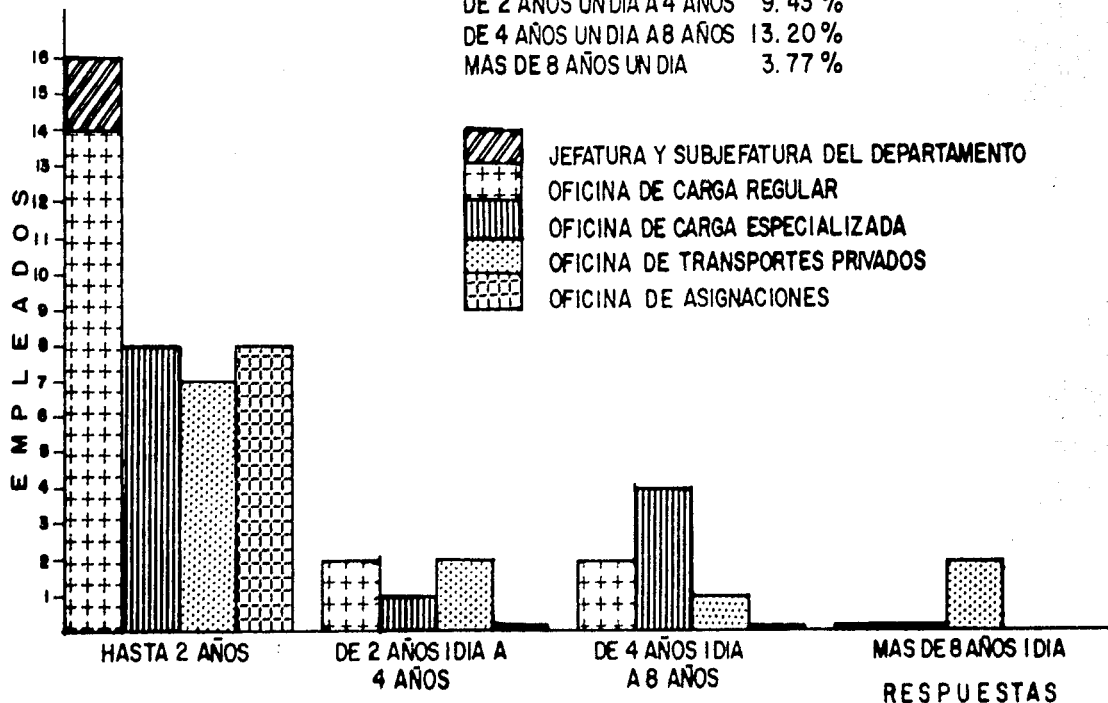
OFICINA DE ASIGNACIONES

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

I.- DATOS GENERALES

* ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO

HASTA DOS AÑOS	75.58 %
DE 2 AÑOS UN DIA A 4 AÑOS	9.43 %
DE 4 AÑOS UN DIA A 8 AÑOS	13.20 %
MAS DE 8 AÑOS UN DIA	3.77 %

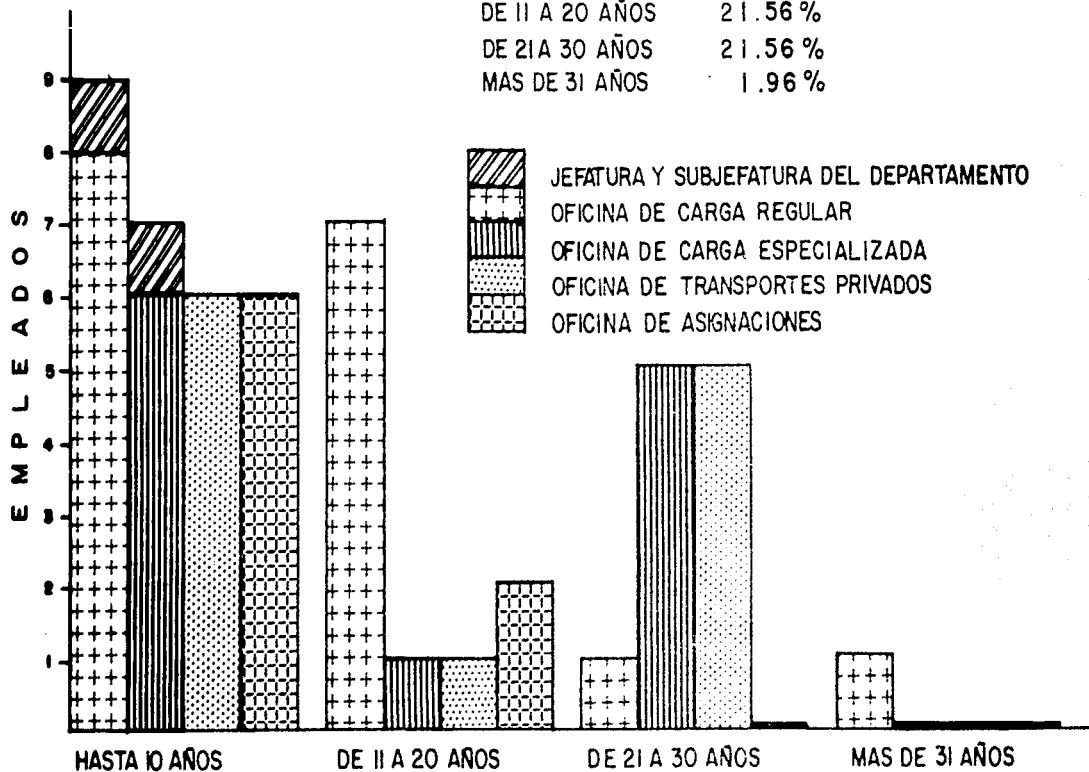


DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

I.- DATOS GENERALES

* ANTIGUEDAD EN LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

HASTA 10 AÑOS	54.92 %
DE 11 A 20 AÑOS	21.56 %
DE 21 A 30 AÑOS	21.56 %
MAS DE 31 AÑOS	1.96 %



DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

I.- DATOS GENERALES

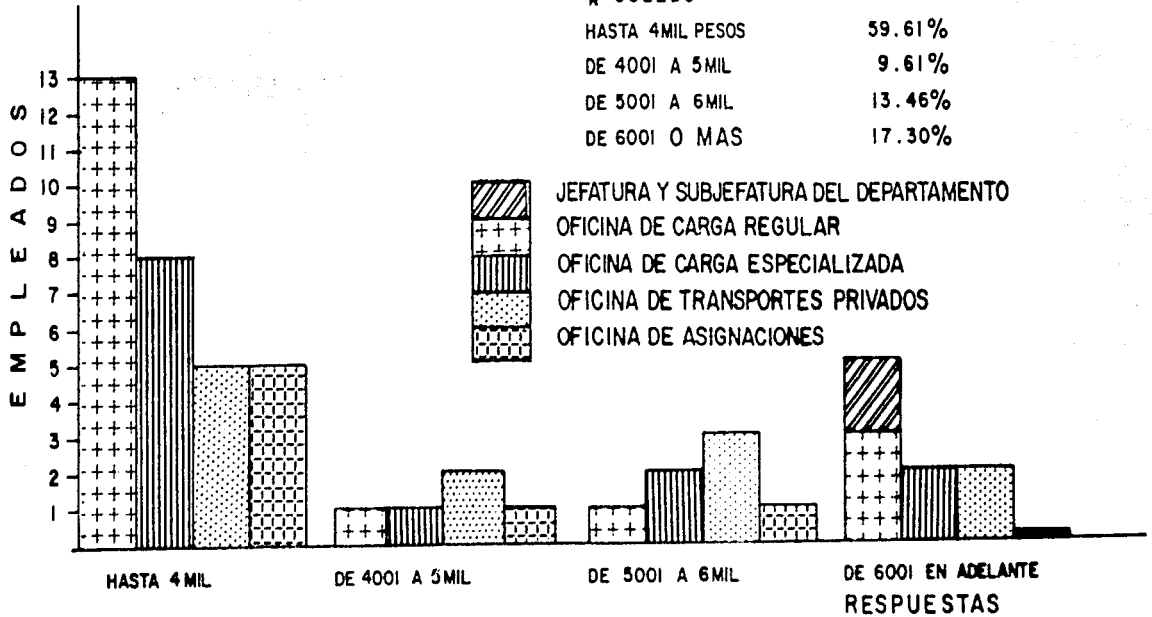
* SUELDO

HASTA 4MIL PESOS 59.61%

DE 4001 A 5MIL 9.61%

DE 5001 A 6MIL 13.46%

DE 6001 O MAS 17.30%



DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

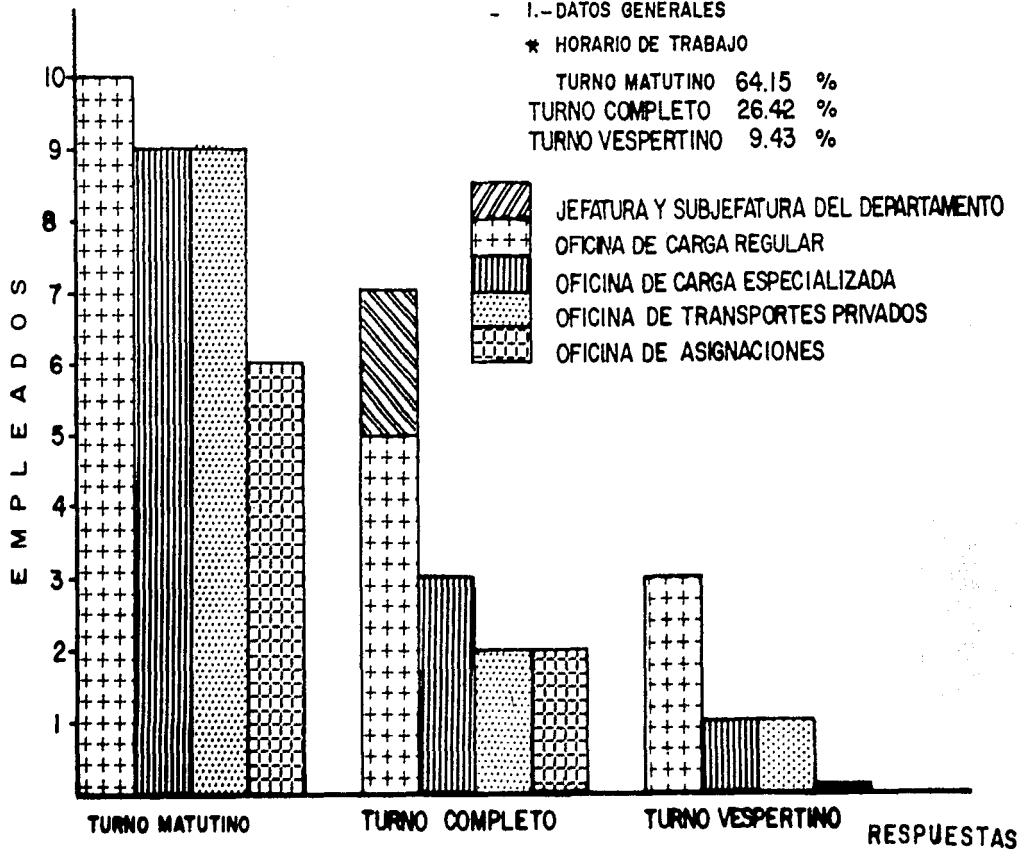
I.- DATOS GENERALES

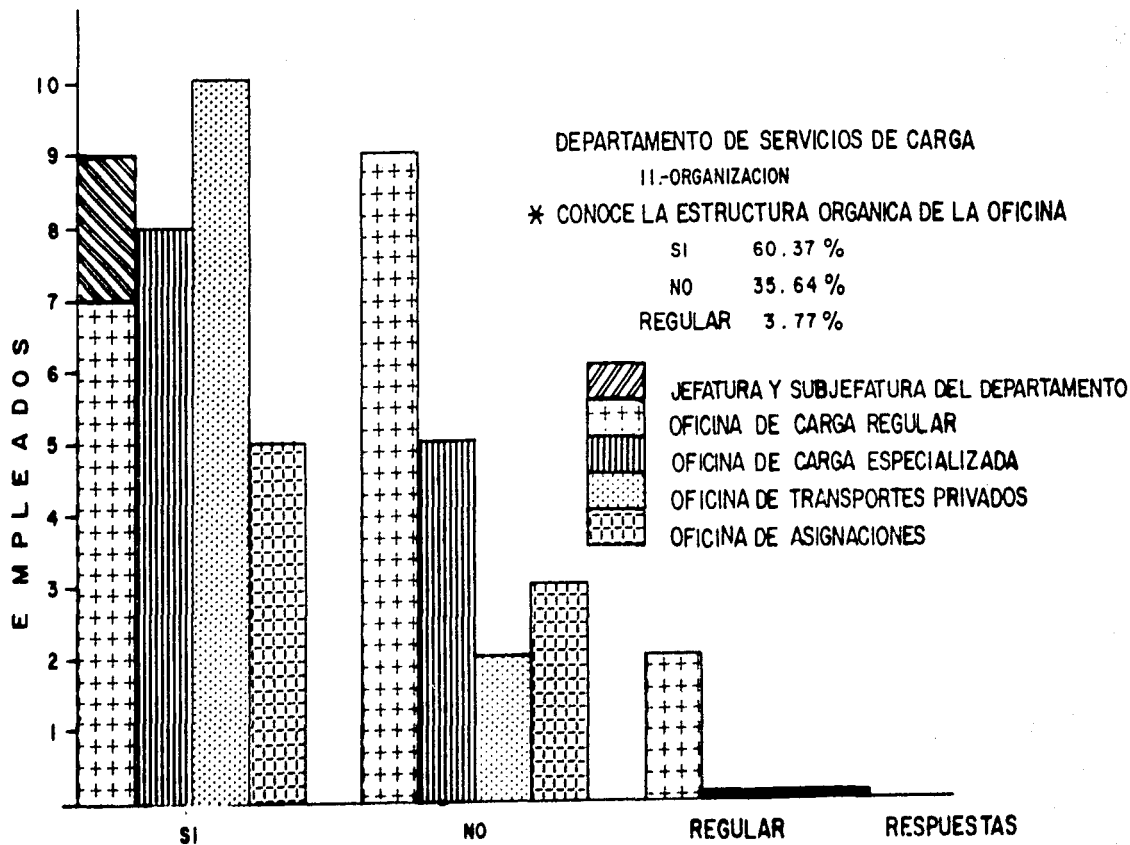
* HORARIO DE TRABAJO

TURNO MATUTINO 64.15 %

TURNO COMPLETO 26.42 %

TURNO VESPERTINO 9.43 %



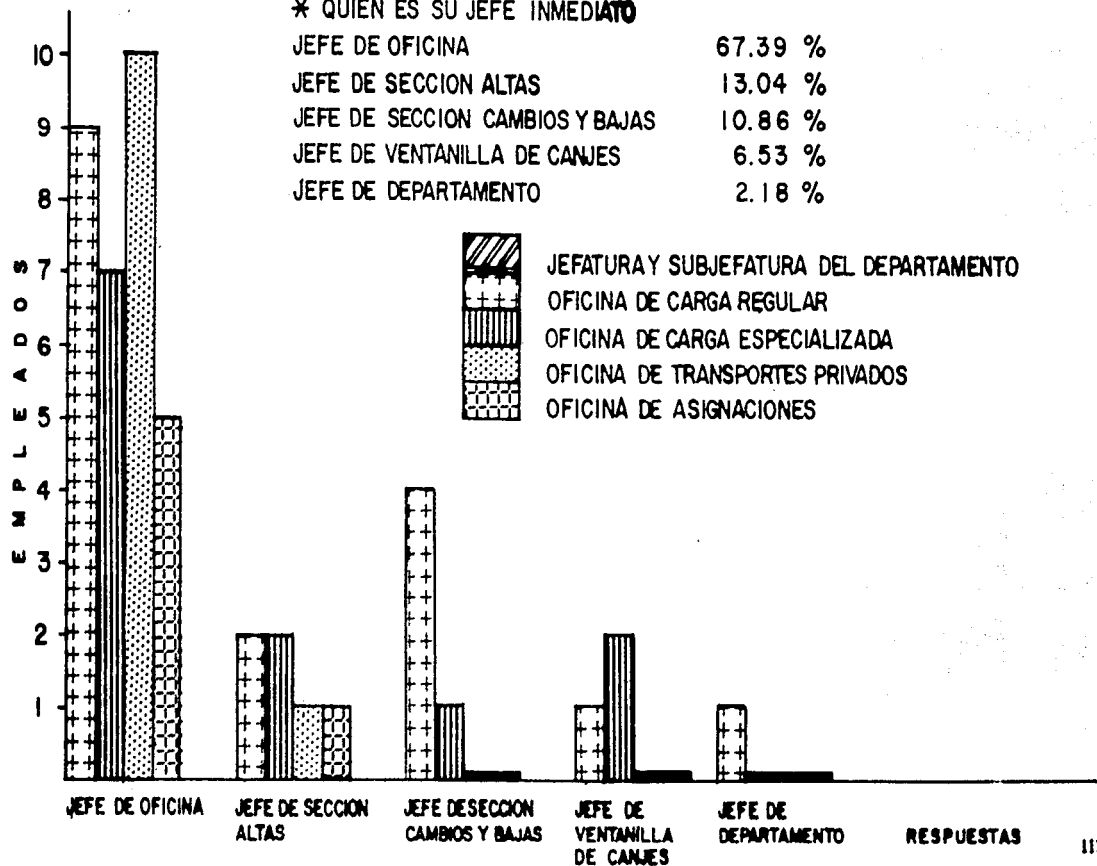


DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

II. ORGANIZACION

* QUIEN ES SU JEFE INMEDIATO

JEFE DE OFICINA	67.39 %
JEFE DE SECCION ALTAS	13.04 %
JEFE DE SECCION CAMBIOS Y BAJAS	10.86 %
JEFE DE VENTANILLA DE CANJES	6.53 %
JEFE DE DEPARTAMENTO	2.18 %



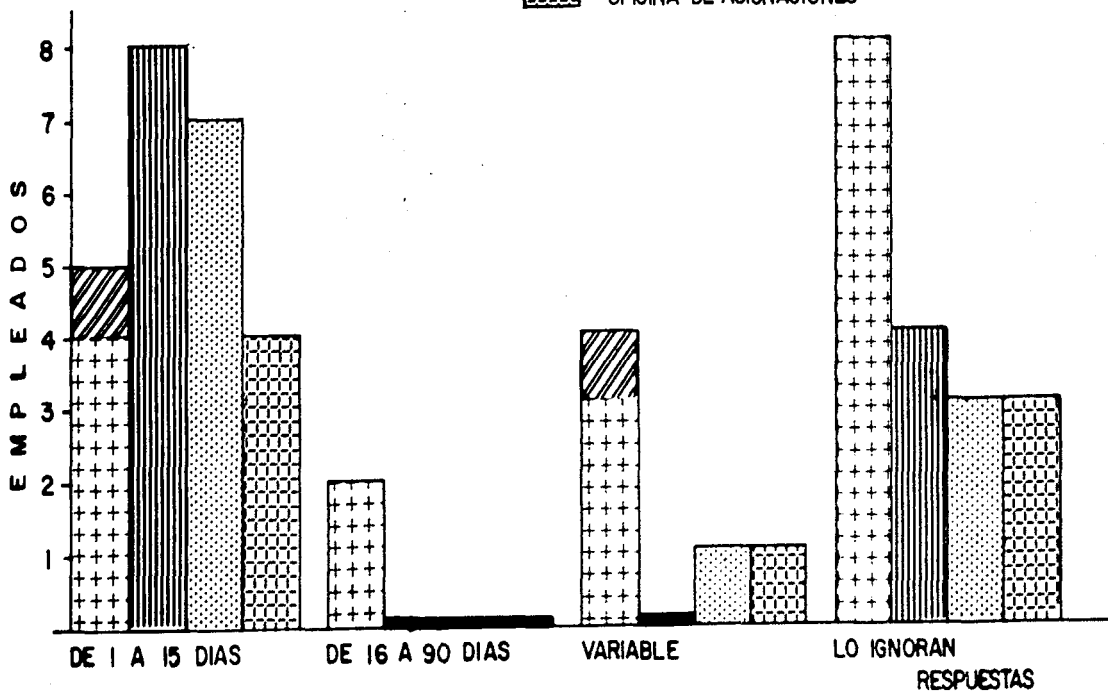
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA
 III. PROCEDIMIENTOS

* CUAL ES LA DURACION DE LOS TRAMITES

DE 1 A 15 DIAS 48.00 %
 DE 16 A 90 DIAS 4.00 %
 VARIABLE 12.00 %
 LO IGNORA 36.00 %



JEFATURA Y SUBJEFATURA DEL DEPARTAMENTO
 OFICINA DE CARGA REGULAR
 OFICINA DE CARGA ESPECIALIZADA
 OFICINA DE TRANSPORTES PRIVADOS
 OFICINA DE ASIGNACIONES



DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

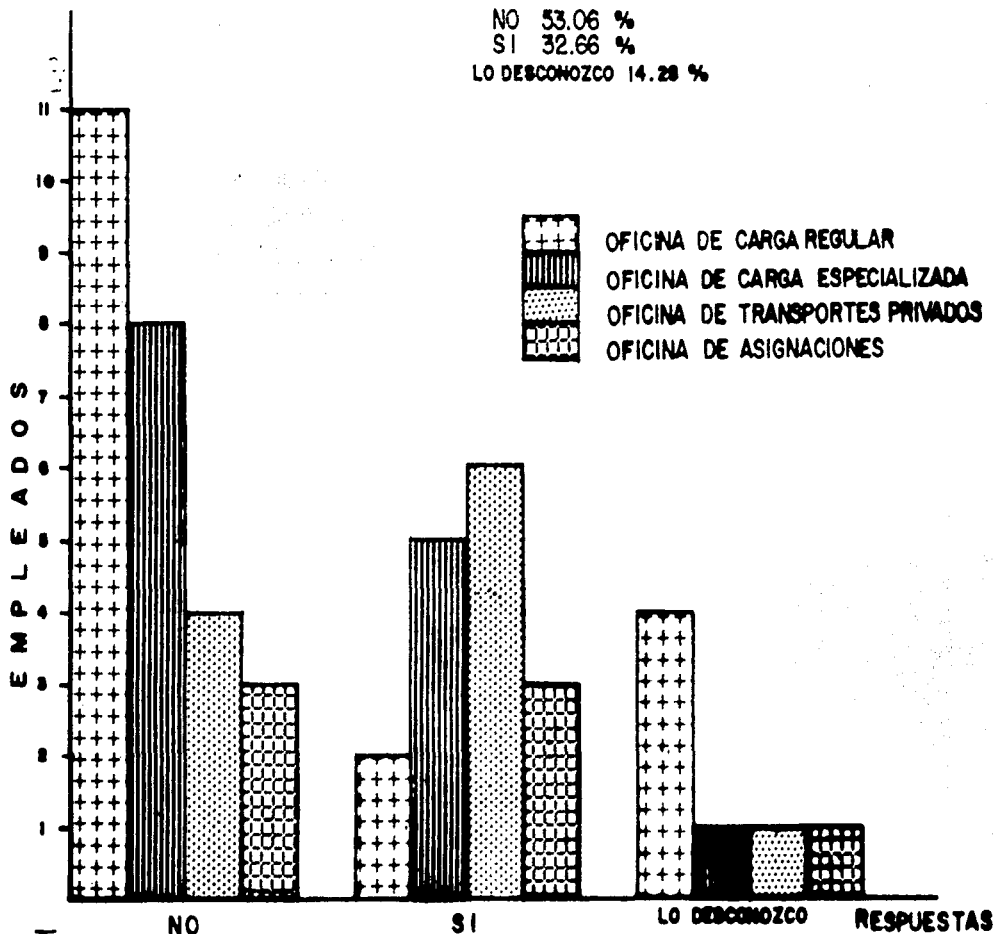
III.-PROCEDIMIENTOS

* CONSIDERA ADECUADO EL SISTEMA DE

NO 53.06 %

SI 32.66 %

LO DESCONOZCO 14.28 %



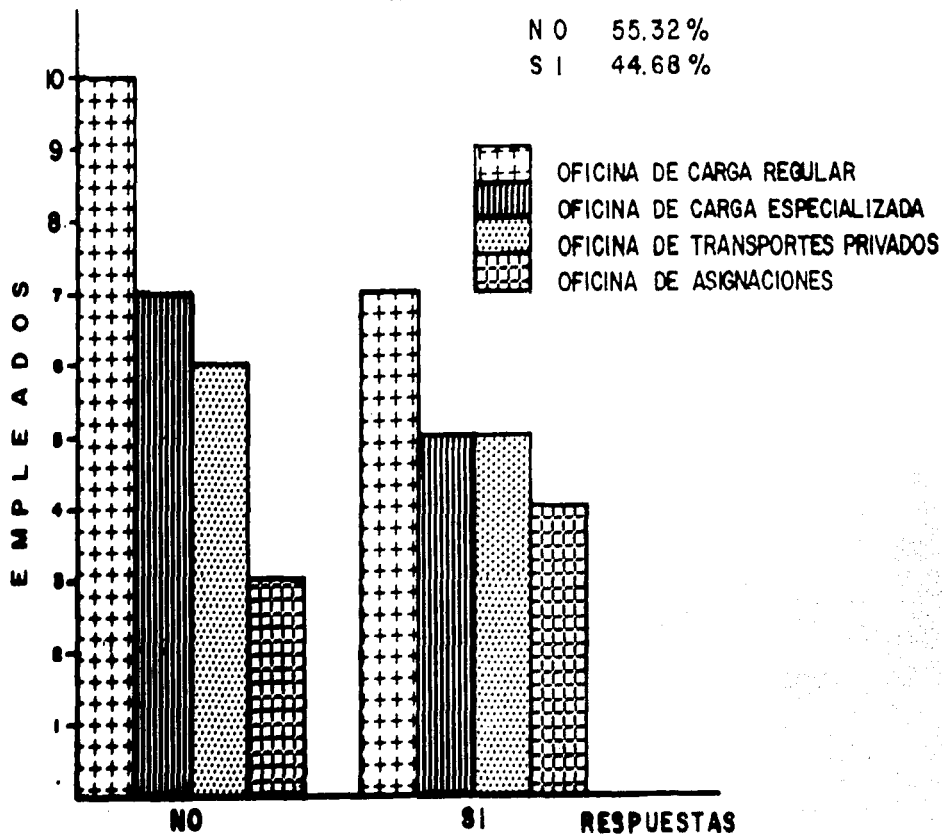
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

III.- PROCEDIMIENTOS

* LE INDICARON COMO REALIZAR SUS FUNCIONES

NO 55.32 %

SI 44.68 %



DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

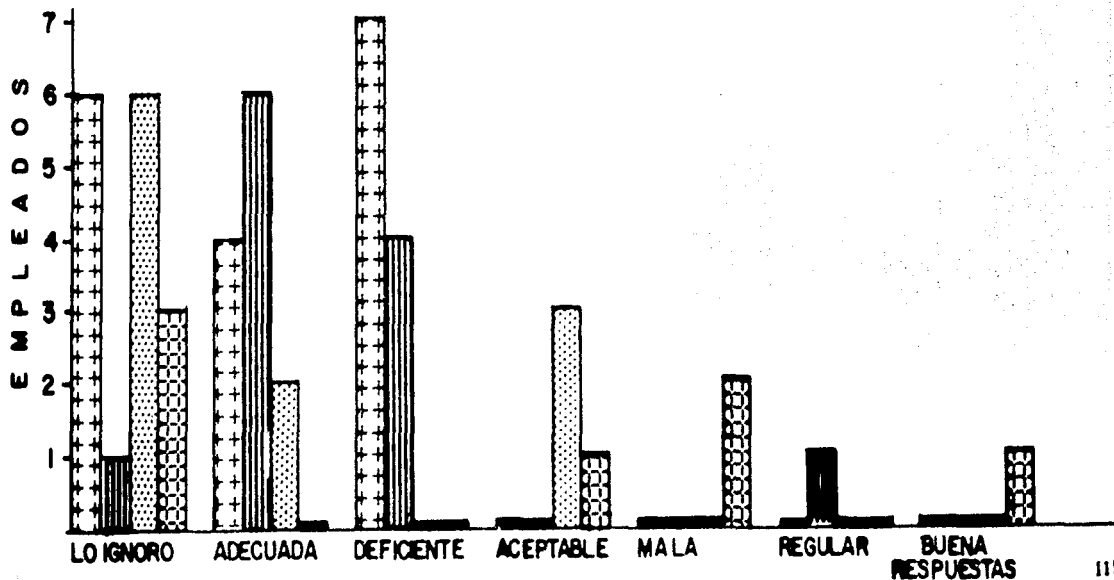
III. PROCEDIMIENTOS

* SEÑALE COMO ES LA ATENCIÓN AL PÚBLICO

LO IGNORO	34.04 %
ADECUADA	25.53 %
DEFICIENTE	23.43 %
ACEPTABLE	8.51 %
MALA	4.25 %
REGULAR	2.12 %
BUENA	2.12 %



OFICINA DE CARGA REGULAR
 OFICINA DE CARGA ESPECIALIZADA
 OFICINA DE TRANSPORTES PRIVADOS
 OFICINA DE ASIGNACIONES



DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

IV.COMUNICACION

* EXISTE COMUNICACION ENTRE JEFES Y EMPLEADOS

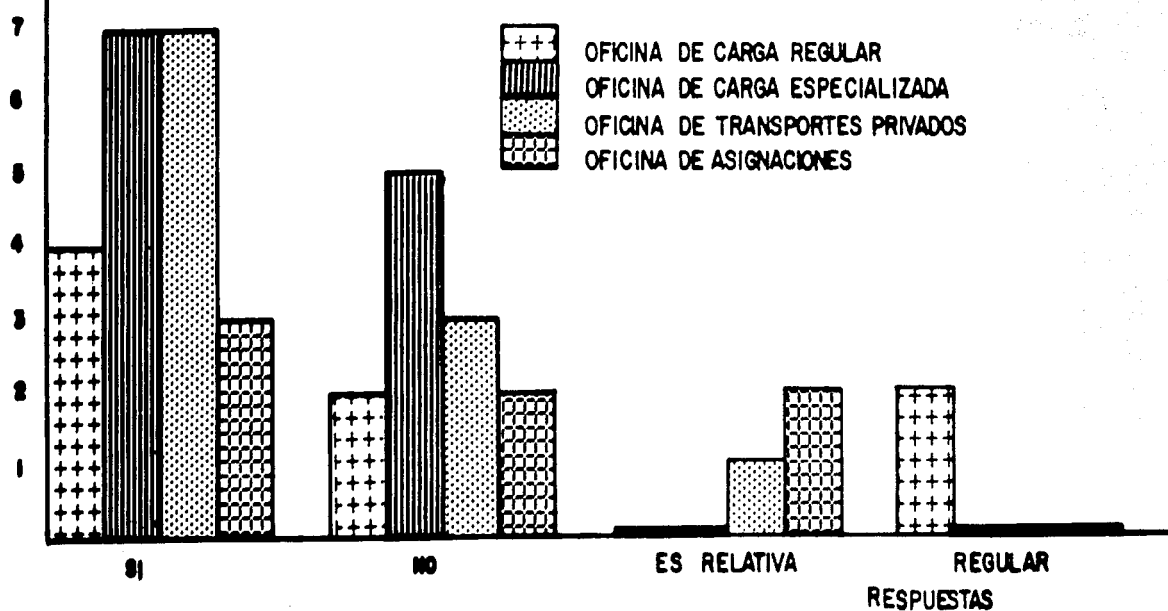
SI 55.27 %

NO 31.58 %

ES RELATIVA 7.39 %

REGULAR 5.26 %

EMPLEADOS



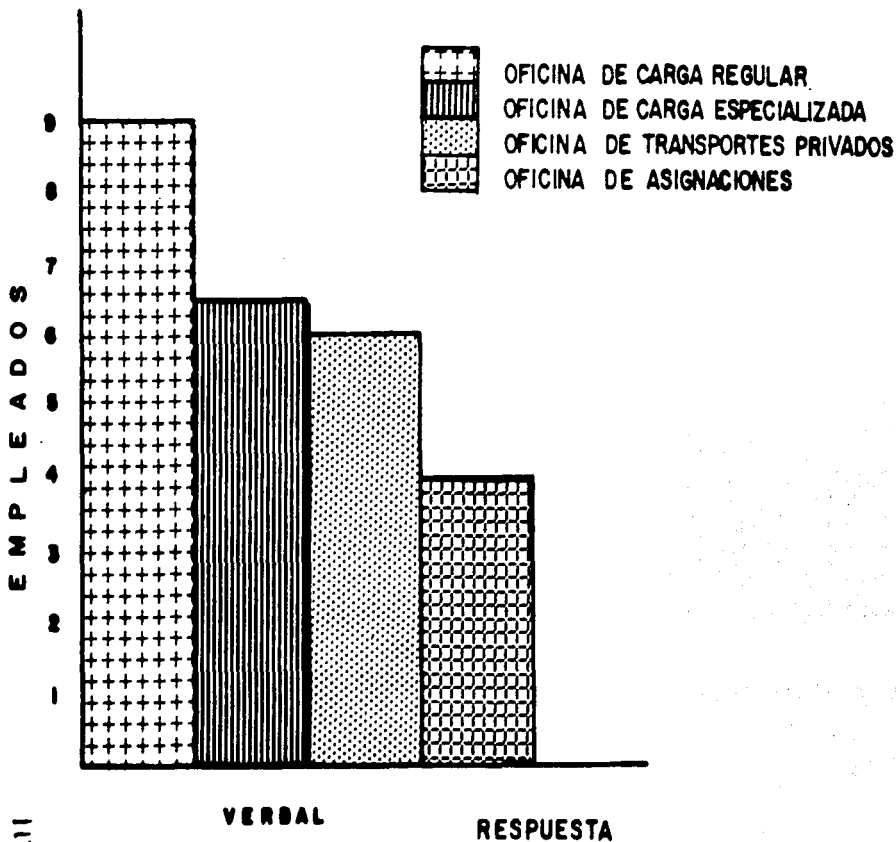
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CALIDAD

* IV. COMUNICACION

En que forma recibe ordenes de parte de sus superiores

En forma verbal

100 %



DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

V.- RECURSOS HUMANOS

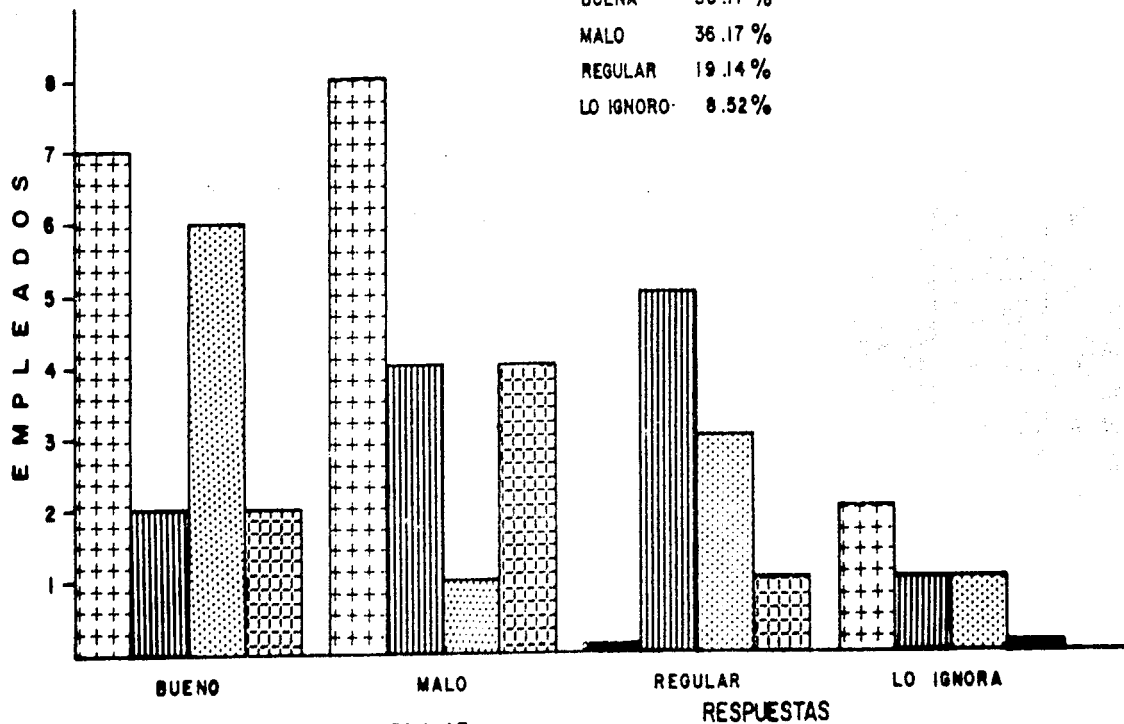
* COMO ES EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LA OFICINA

BUENA 36.17 %

MALO 36.17 %

REGULAR 19.14 %

LO IGNORO 8.52 %



OFICINA DE CARGA REGULAR
 OFICINA DE CARGA ESPECIALIZADA
 OFICINA DE TRANSPORTES PRIVADOS
 OFICINA DE ASIGNACIONES

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

V.- RECURSOS HUMANOS

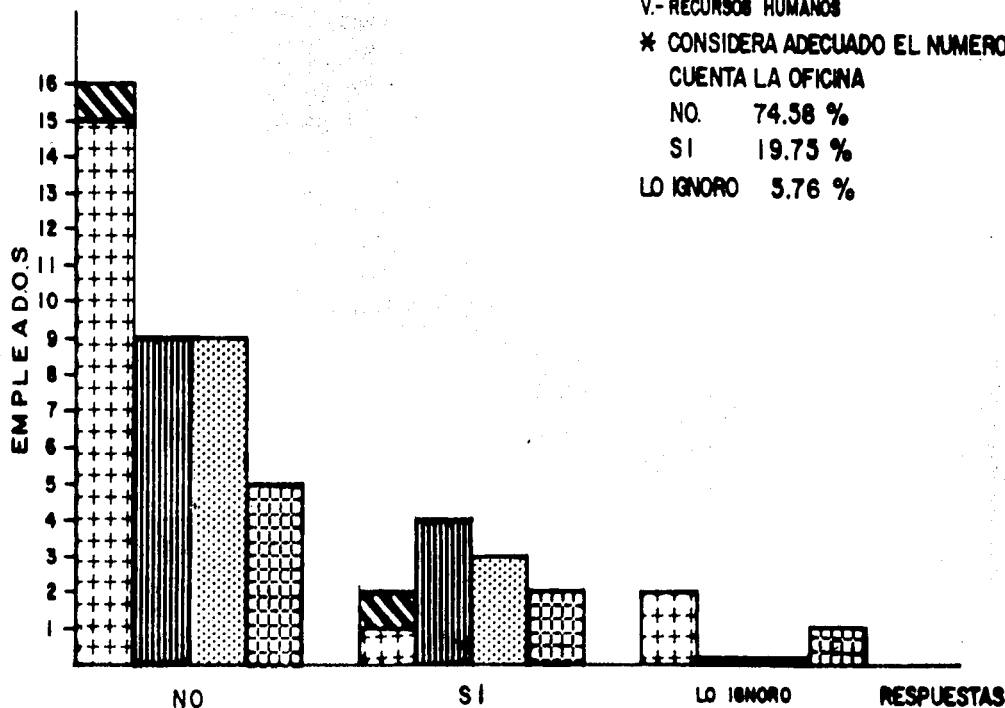
* CONSIDERA ADECUADO EL NUMERO CON QUE

CUENTA LA OFICINA

NO. 74.58 %

SI 19.75 %

LO IGNORO 5.76 %



JEFATURA Y SUBJEFATURA DEL DEPARTAMENTO

OFICINA DE CARGA REGULAR

OFICINA DE CARGA ESPECIALIZADA

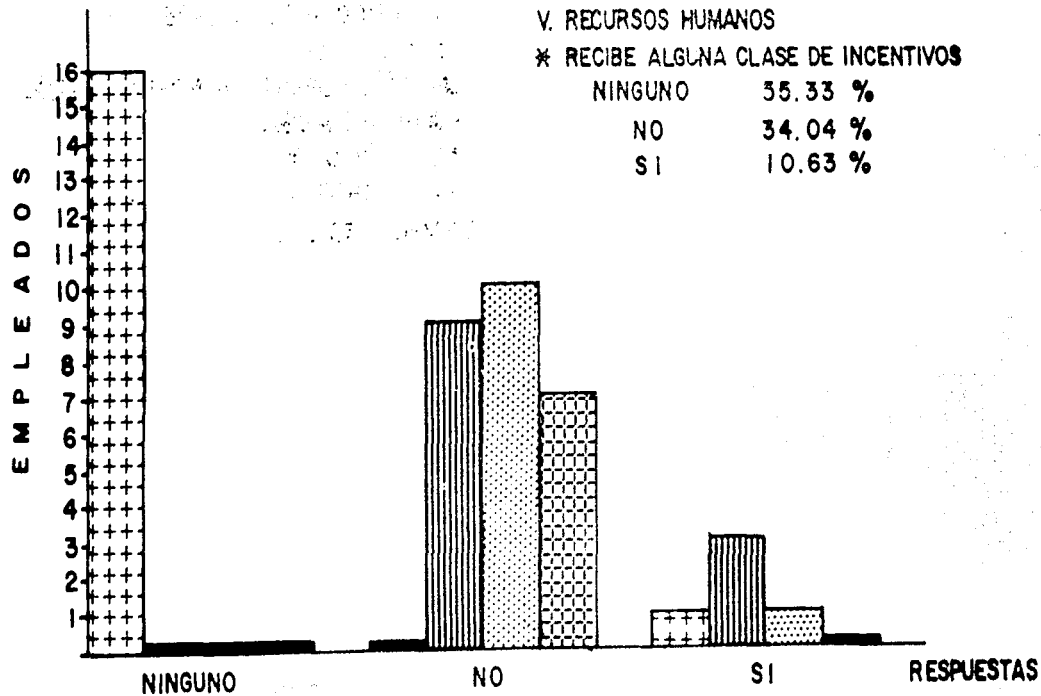
OFICINA DE TRANSPORTES PRIVADOS

OFICINA DE ASIGNACIONES

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA
V. RECURSOS HUMANOS

* RECIBE ALGUNA CLASE DE INCENTIVOS

NINGUNO	35.33 %
NO	34.04 %
SI	10.63 %



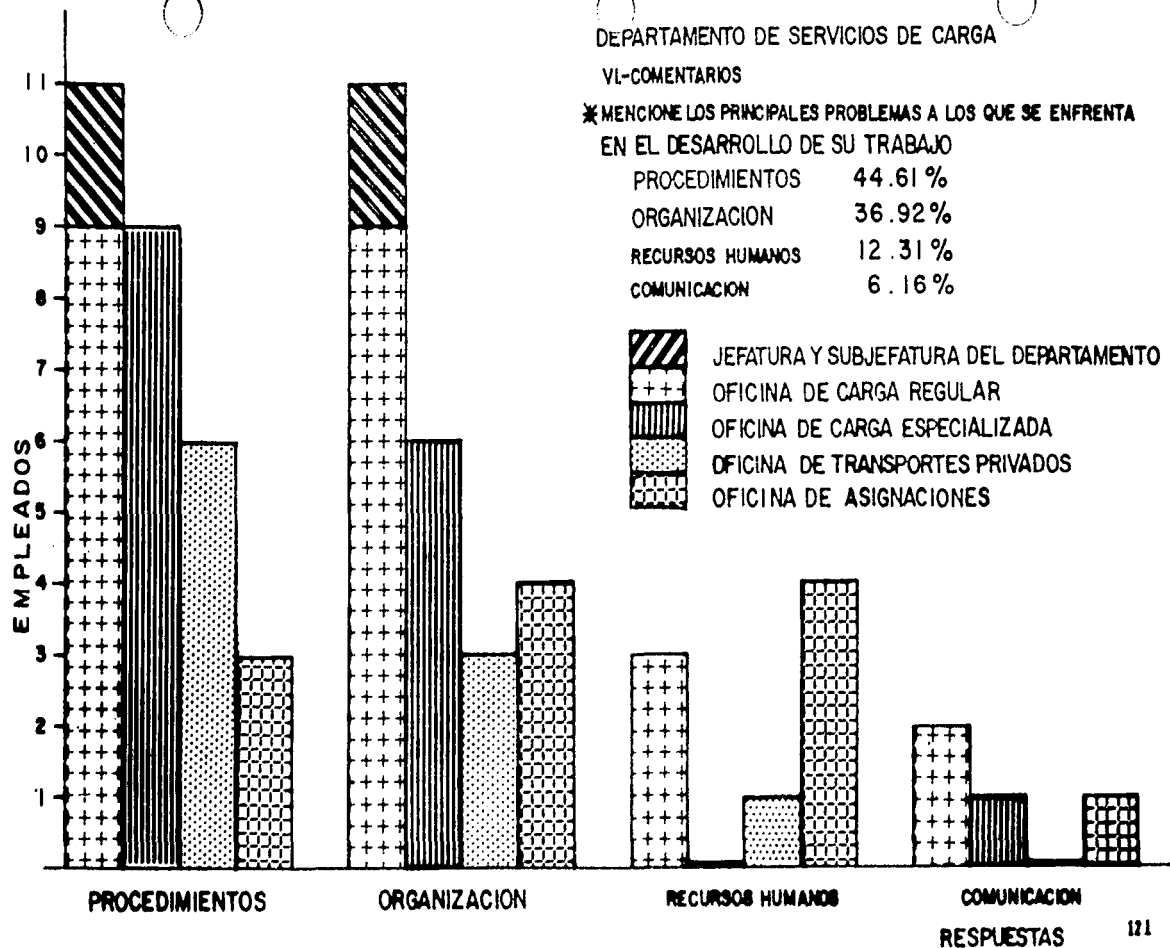
OFICINA DE CARGA REGULAR
OFICINA DE CARGA ESPECIALIZADA
OFICINA DE TRANSPORTES PRIVADOS
OFICINA DE ASIGNACIONES

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

VI-COMENTARIOS

* MENCIONE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA EN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO

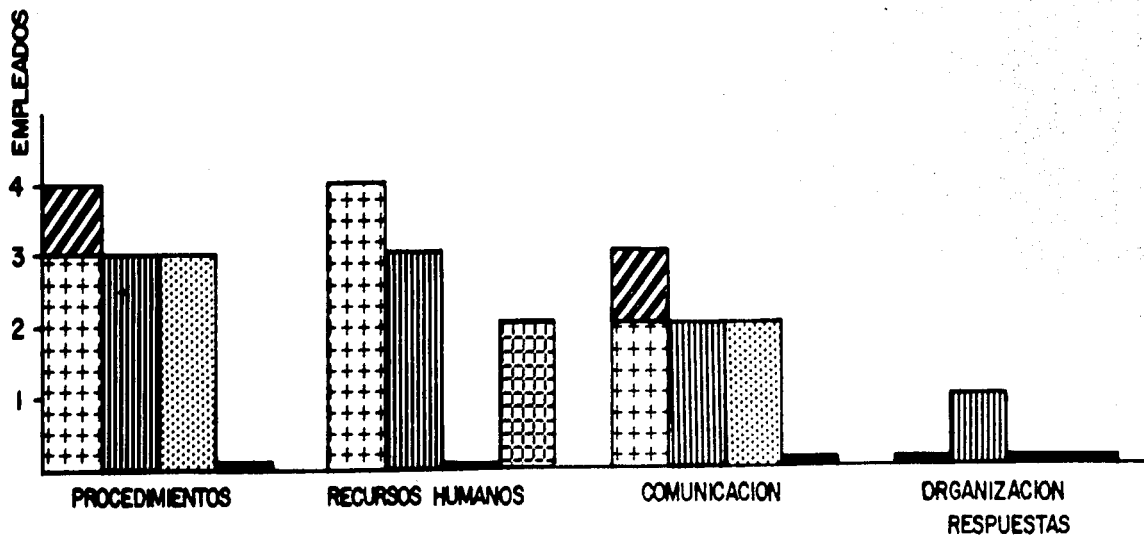
PROCEDIMIENTOS	44.61 %
ORGANIZACION	36.92 %
RECURSOS HUMANOS	12.31 %
COMUNICACION	6.16 %




DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA
VI. COMENTARIOS

* COMO PODRIA SOLUCIONAR ESOS PROBLEMAS

PROCEDIMIENTOS	37.03 %
RECURSOS HUMANOS	33.33 %
COMUNICACION	%
ORGANIZACION	%









JEFATURA Y SUBJEFATURA DEL DEPARTAMENTO
OFICINA DE CARGA REGULAR
OFICINA DE CARGA ESPECIALIZADA
OFICINA DE TRANSPORTES PRIVADOS
OFICINA DE ASIGNACIONES

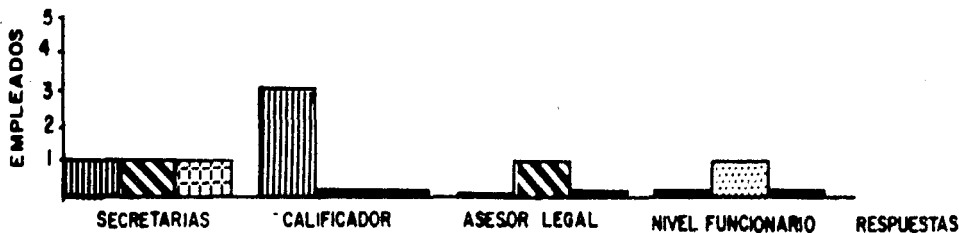
OFICINA DE SANCIONES

I.- DATOS GENERALES

* PUESTO, QUE OCUPA

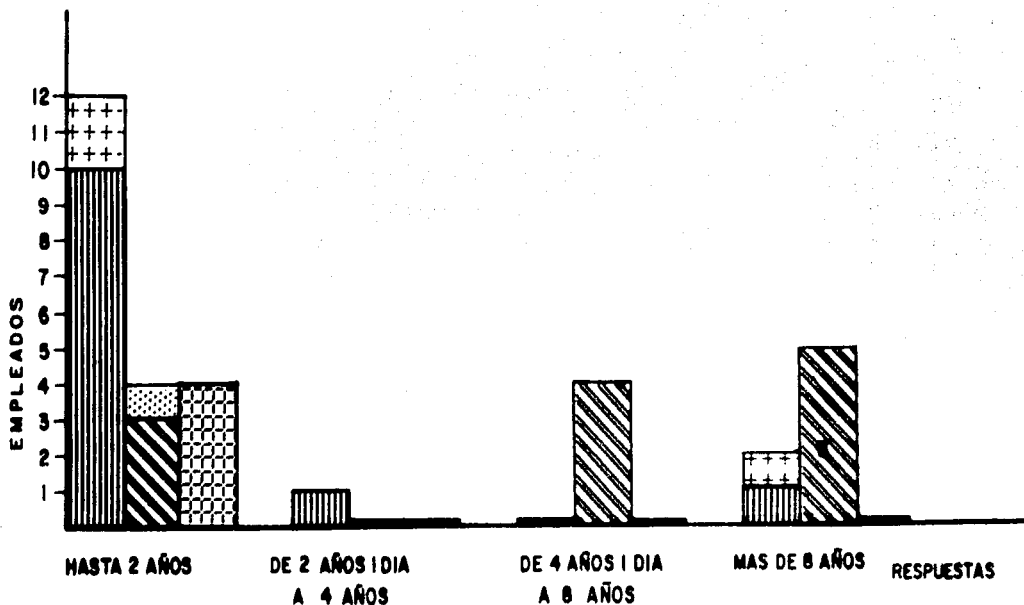
MECANOGRAFA	34.37 %
OFICIAL ADMINISTRATIVO	21.87 %
JEFE DE SECCION	9.38 %
DICTAMINADOR	9.38 %
SECRETARIA	9.38 %
CALIFICADOR	9.38 %
ASESOR LEGAL	3.12 %
NIVEL FUNCIONARIO	3.12 %

	SECCION VENTANILLA
	SECCION CONTROL
	COMISION DICTAMINADORA DE QUEJAS
	JEFES DE SECCION
	NIVEL FUNCIONARIO



OFICINA DE SANCIONES
 I. DATOS GENERALES
 ANTIGUEDAD EN EL PUESTO
 HASTA 2 AÑOS
 DE 2 AÑOS 1 DIA A 4 AÑOS
 DE 4 AÑOS 1 DIA A 6 AÑOS
 MAS DE 6 AÑOS

62.5 %
 3.13 %
 12.5 %
 21.87 %



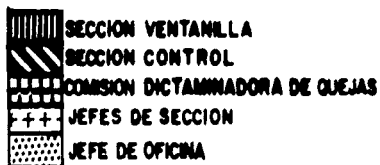
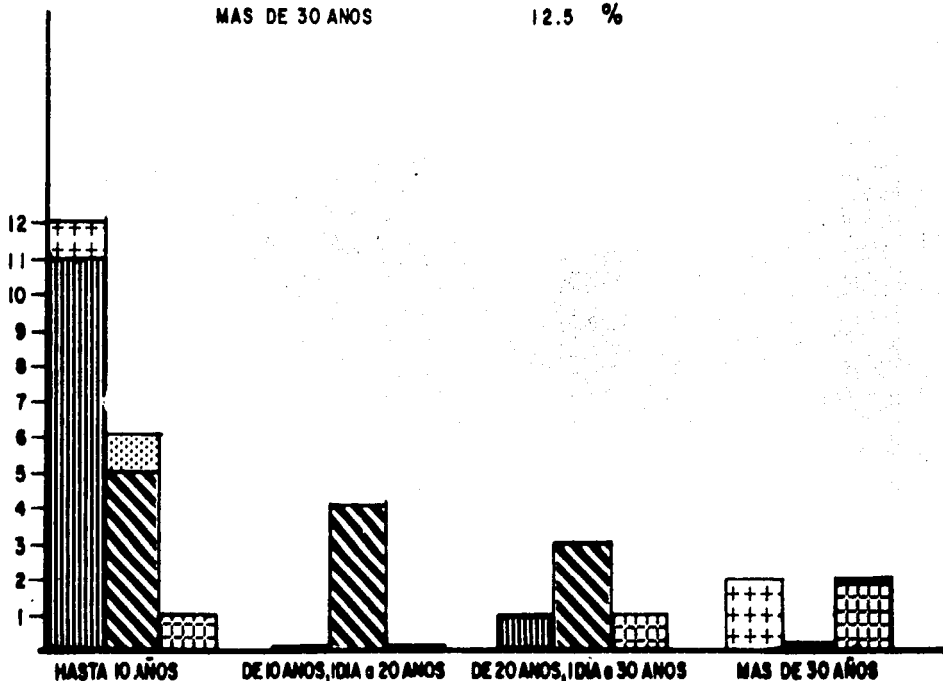
SECCION VENTAMILLA
 SECCION CONTROL
 COMISION DICTAMINADORA DE QUEJAS
 JEFES DE SECCION
 JEFE DE OFICINA

OFICINA DE SANCIONES

I.- DATOS GENERALES

ANTIGUEDAD EN LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

HASTA 10 ANOS	59.37 %
DE 10 ANOS, 1 DIA a 20 ANOS	12.5 %
DE 20ANOS, 1DIA a 30ANOS	15.63 %
MAS DE 30 ANOS	12.5 %



OFICINA DE SANCIONES

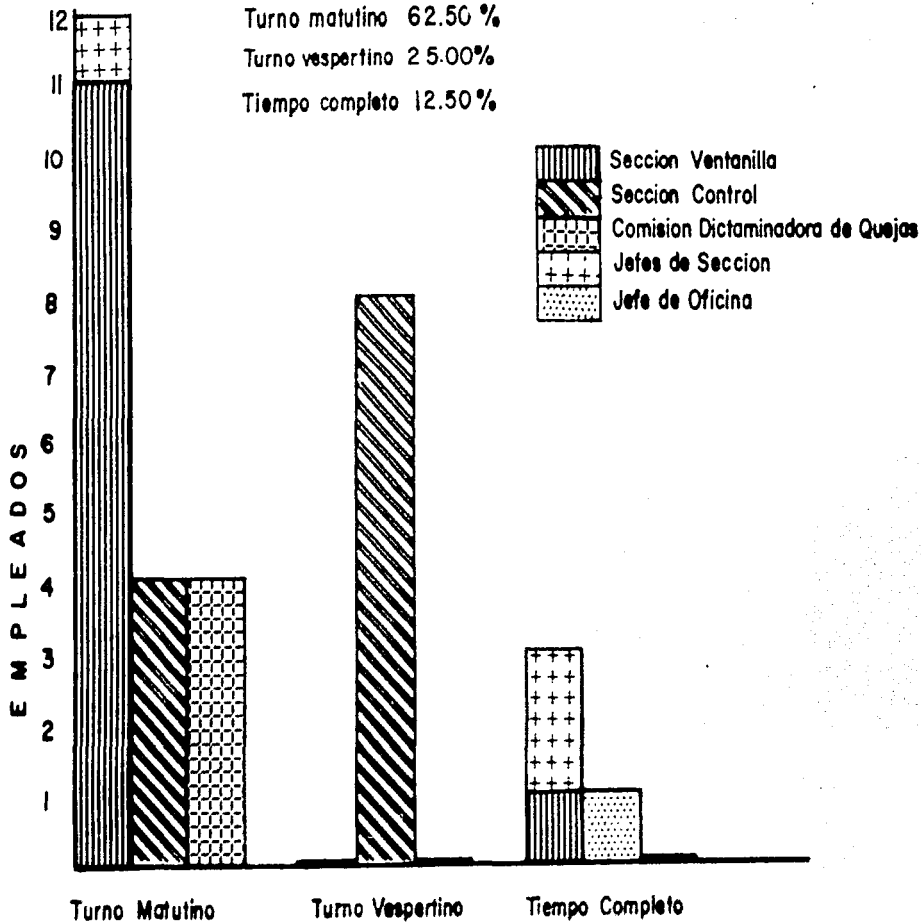
* DATOS GENERALES

* Horario de Trabajo

Turno matutino 62.50 %

Turno vespertino 25.00%

Tiempo completo 12.50%



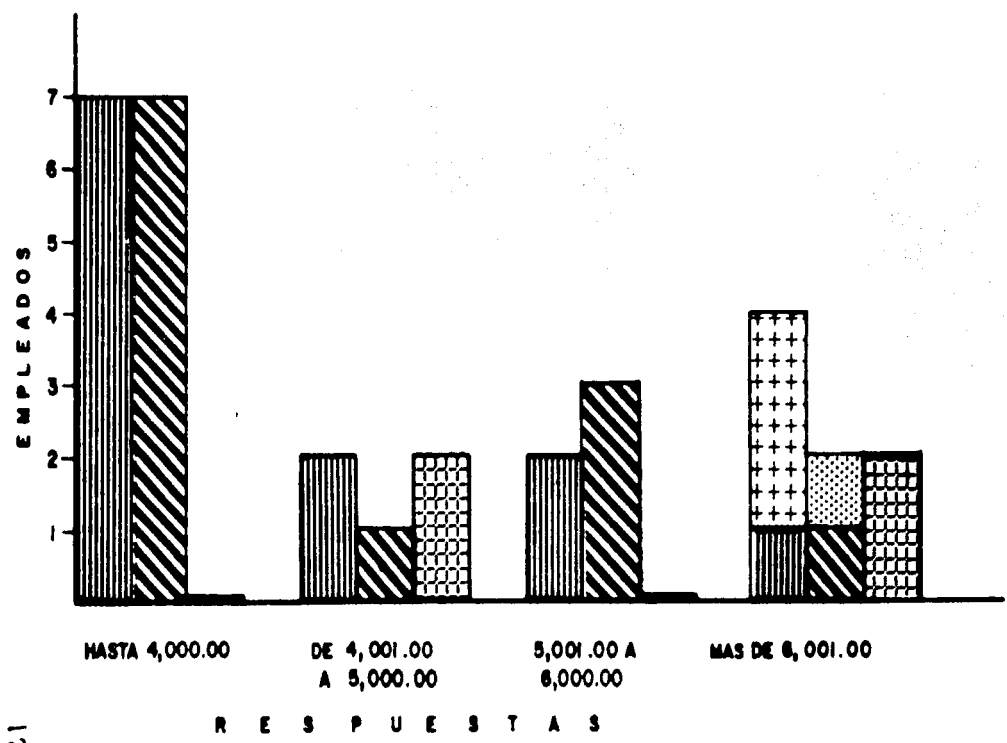
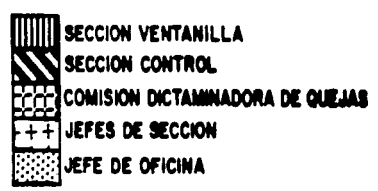
RESPUESTAS

OFICINA DE SANCIONES

DATOS GENERALES

* SUELDO

HASTA 4,000.00 PESOS	43.75 %
DE 4,001.00 A 5,000.00	15.63 %
DE 5,001.00 A 6,000.00	15.63 %
MAS DE 6,001.00	25.00 %



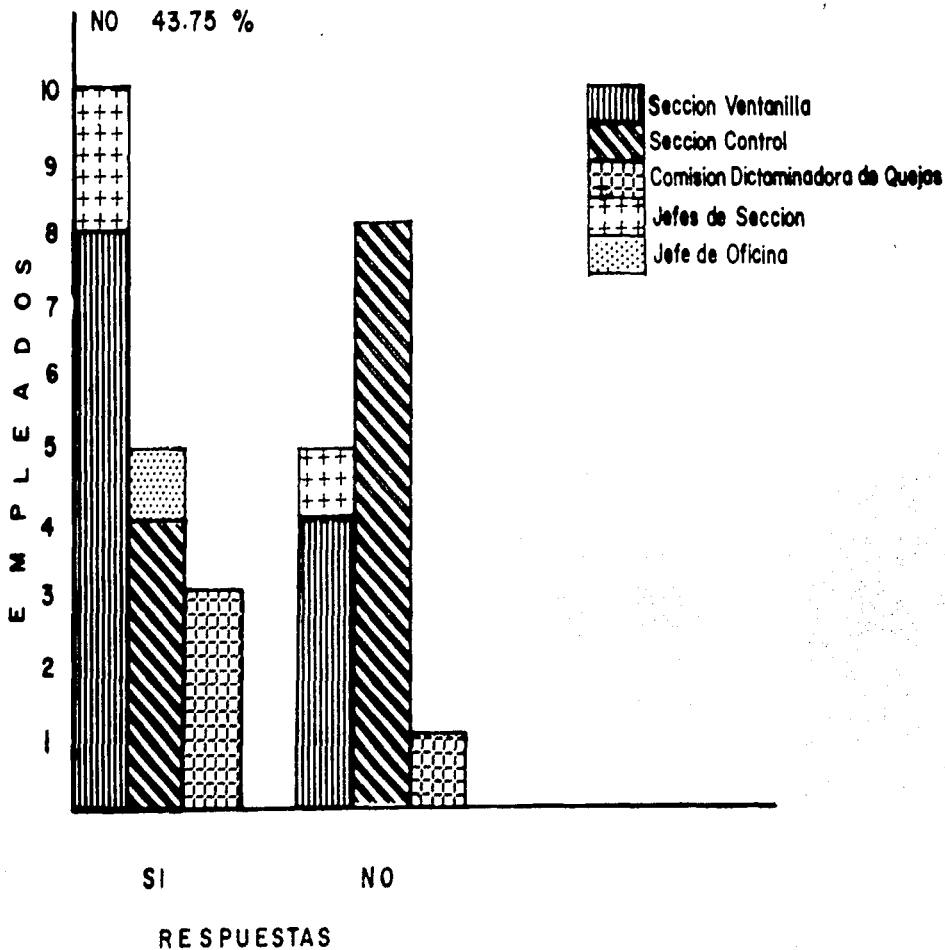
OFICINA DE SANCIONES

II.- ORGANIZACIÓN

* CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA OFICINA

SI 56.25 %

NO 43.75 %

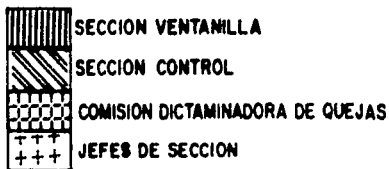
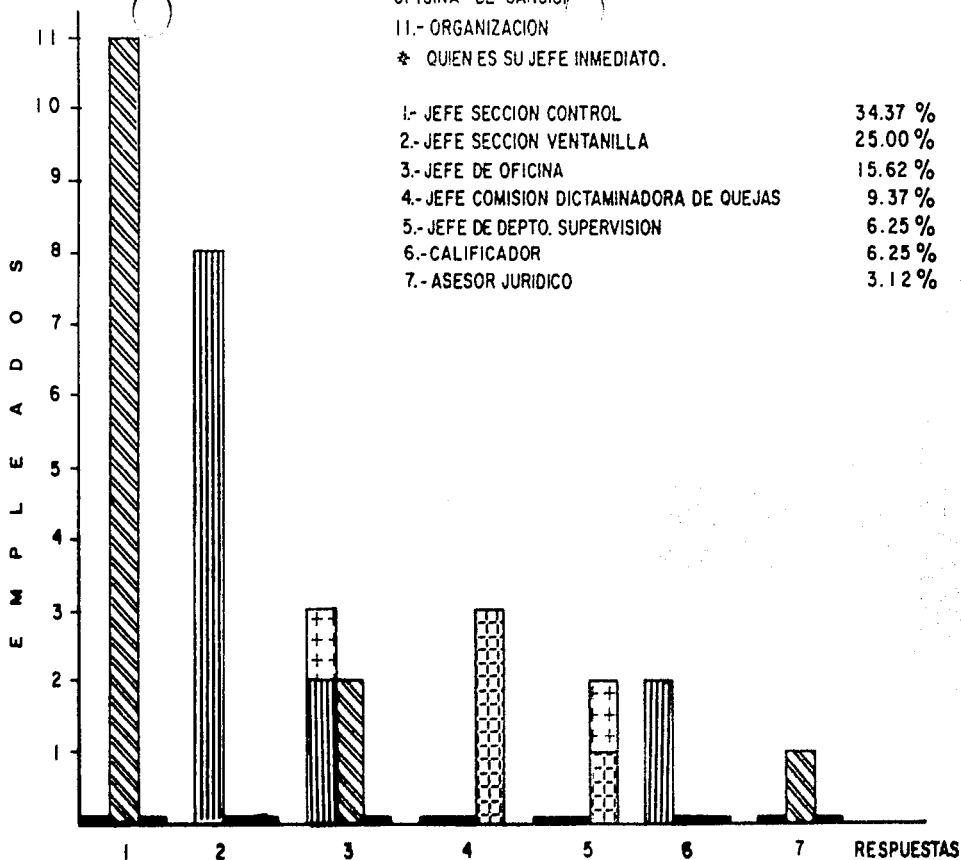


OFICINA DE SANCION

11.- ORGANIZACION

* QUIEN ES SU JEFE INMEDIATO.

1.- JEFE SECCION CONTROL	34.37 %
2.- JEFE SECCION VENTANILLA	25.00 %
3.- JEFE DE OFICINA	15.62 %
4.- JEFE COMISION DICTAMINADORA DE QUEJAS	9.37 %
5.- JEFE DE DEPTO. SUPERVISION	6.25 %
6.- CALIFICADOR	6.25 %
7.- ASESOR JURIDICO	3.12 %



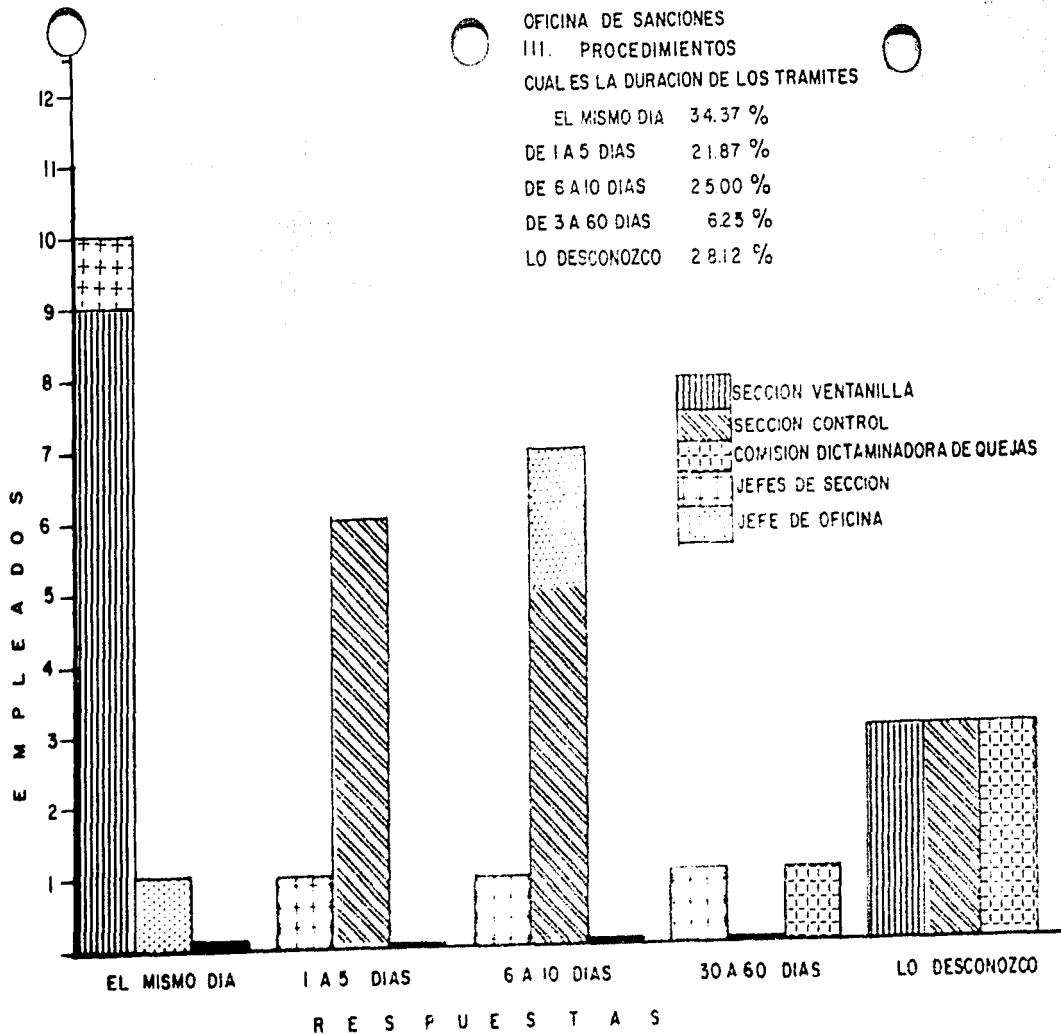
621

OFICINA DE SANCIONES

III. PROCEDIMIENTOS

CUAL ES LA DURACION DE LOS TRAMITES

EL MISMO DIA	34.37 %
DE 1 A 5 DIAS	21.87 %
DE 6 A 10 DIAS	25.00 %
DE 3 A 60 DIAS	6.25 %
LO DESCONOZCO	2.812 %



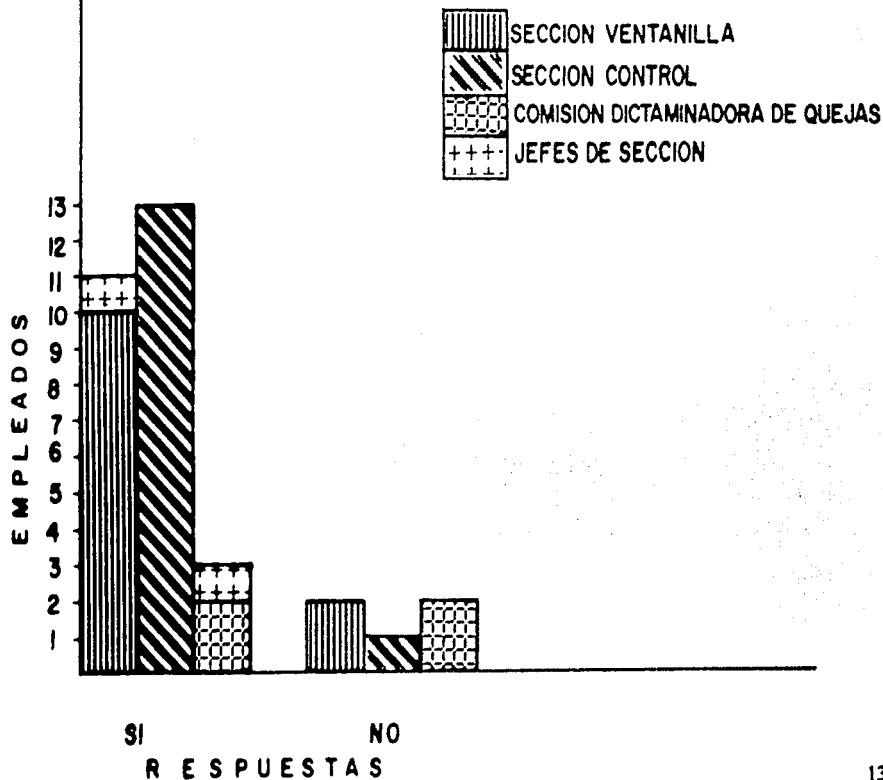
OFICINA DE SANCIONES

III. PROCEDIMIENTOS

* Considera adecuado el sistema de trabajo

SI 84.37 %

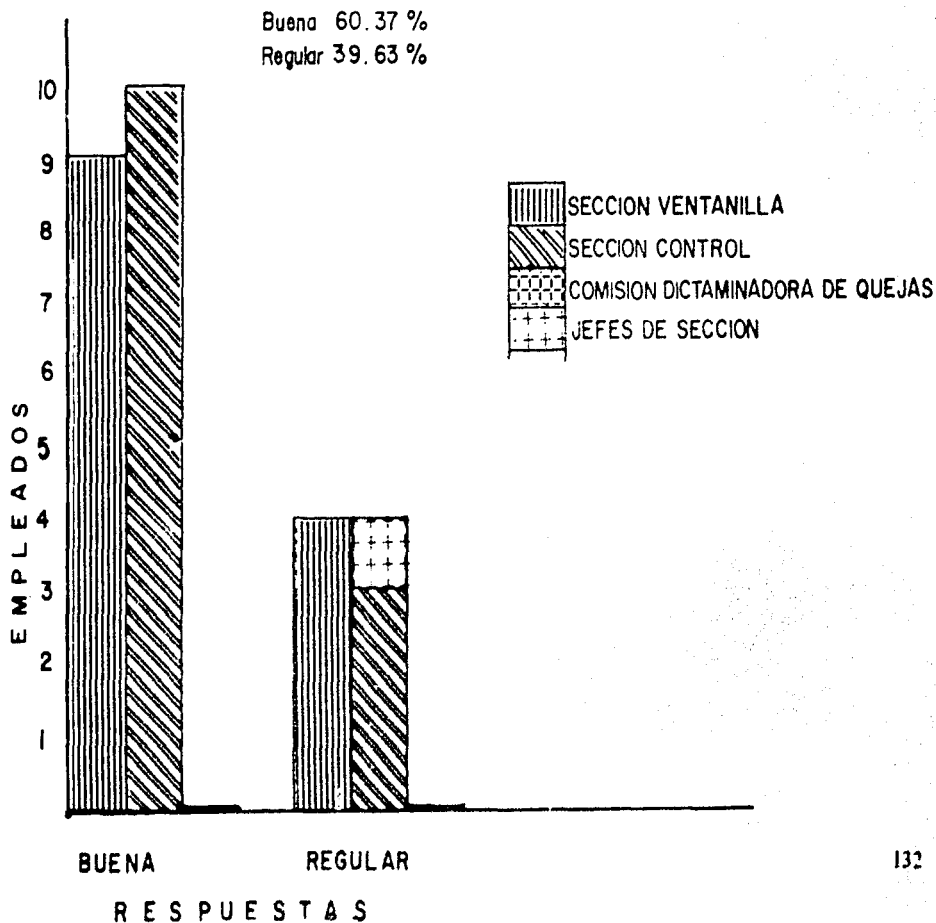
NO 15.63 %



OFICINA DE SANCIONES

III. PROCEDIMIENTOS

SEÑALE COMO ES LA ATENCION AL PUBLICO



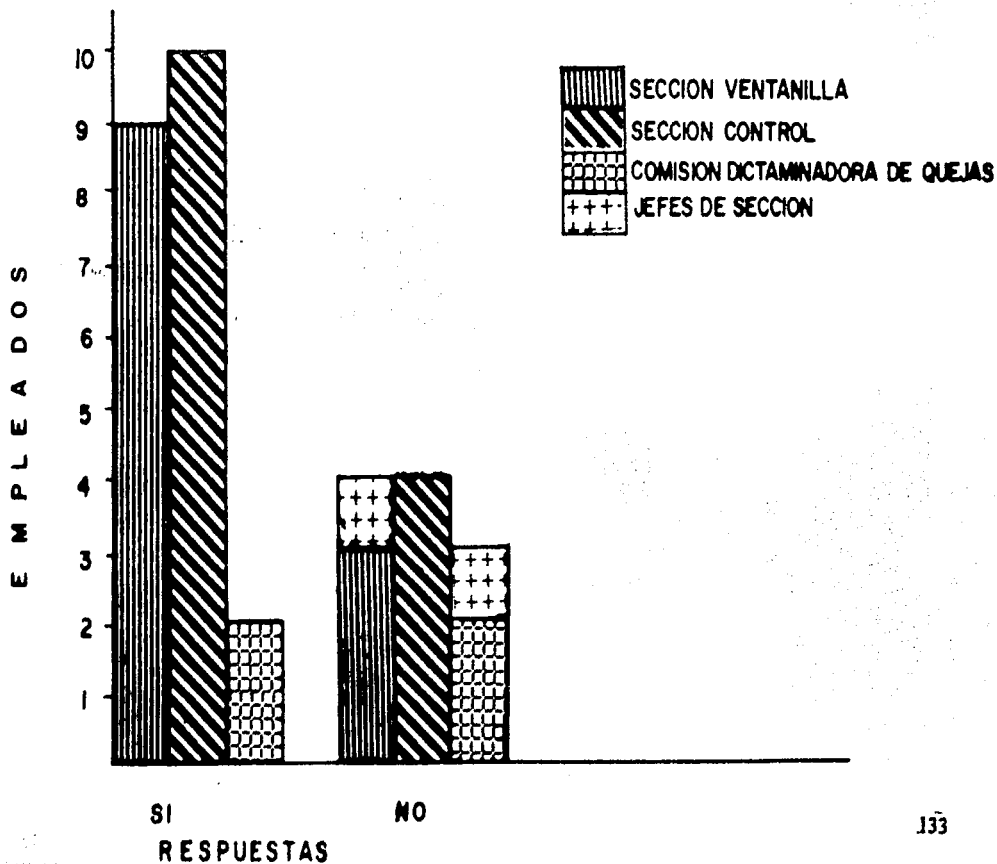
OFICINA DE SANCIONES

III. PROCEDIMIENTOS

* LE INDICARON COMO REALIZAR SUS FUNCIONES

SI 65.63 %

NO 34.37 %

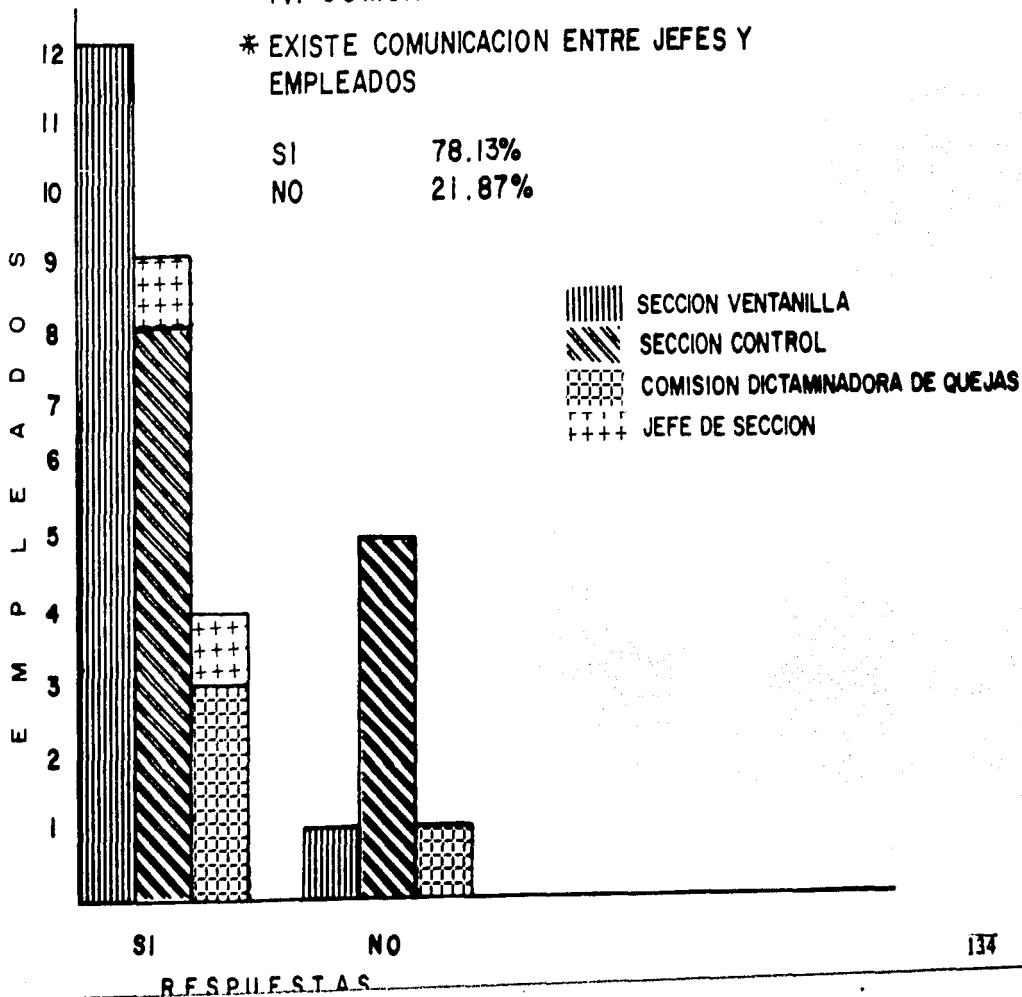


OFICINA DE SANCIONES

IV. COMUNICACION

* EXISTE COMUNICACION ENTRE JEFES Y EMPLEADOS

SI 78.13%
NO 21.87%



OFICINA DE SANCIONES

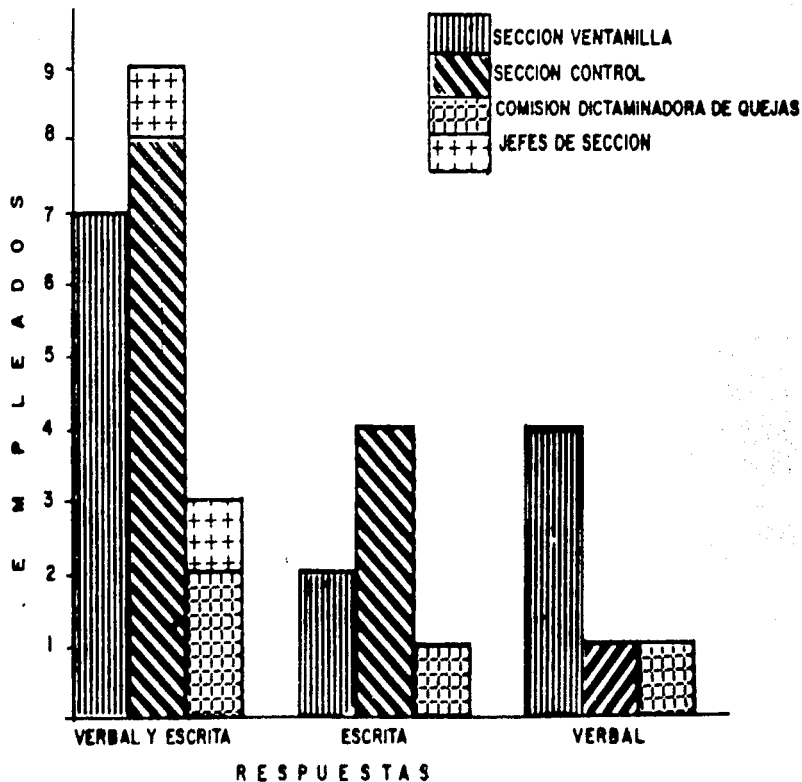
IV.- COMUNICACION

* EN QUE FORMA RECIBE ORDENES DE SUS SUPERIORES

VERBAL Y ESCRITA 59.40 %

ESCRITA 21.90 %

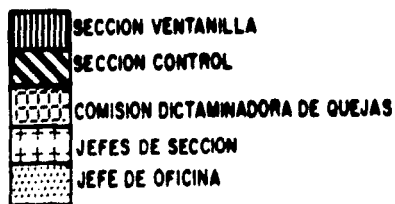
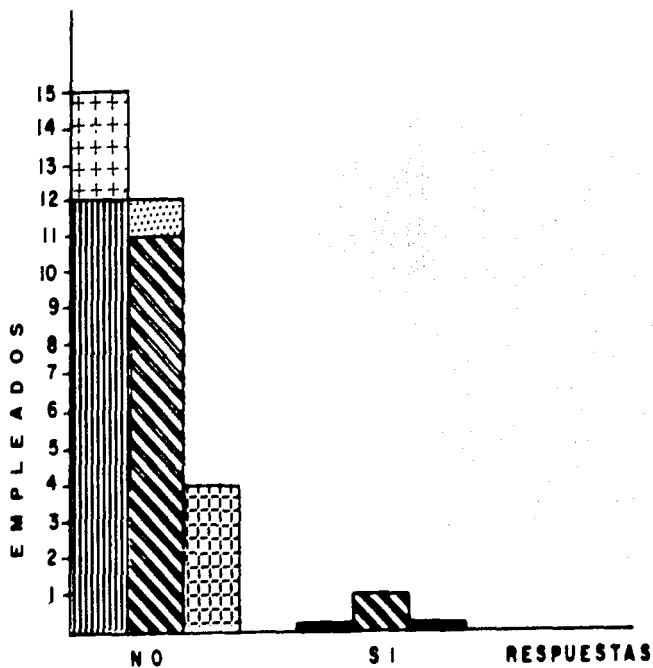
VERBAL 18.70 %

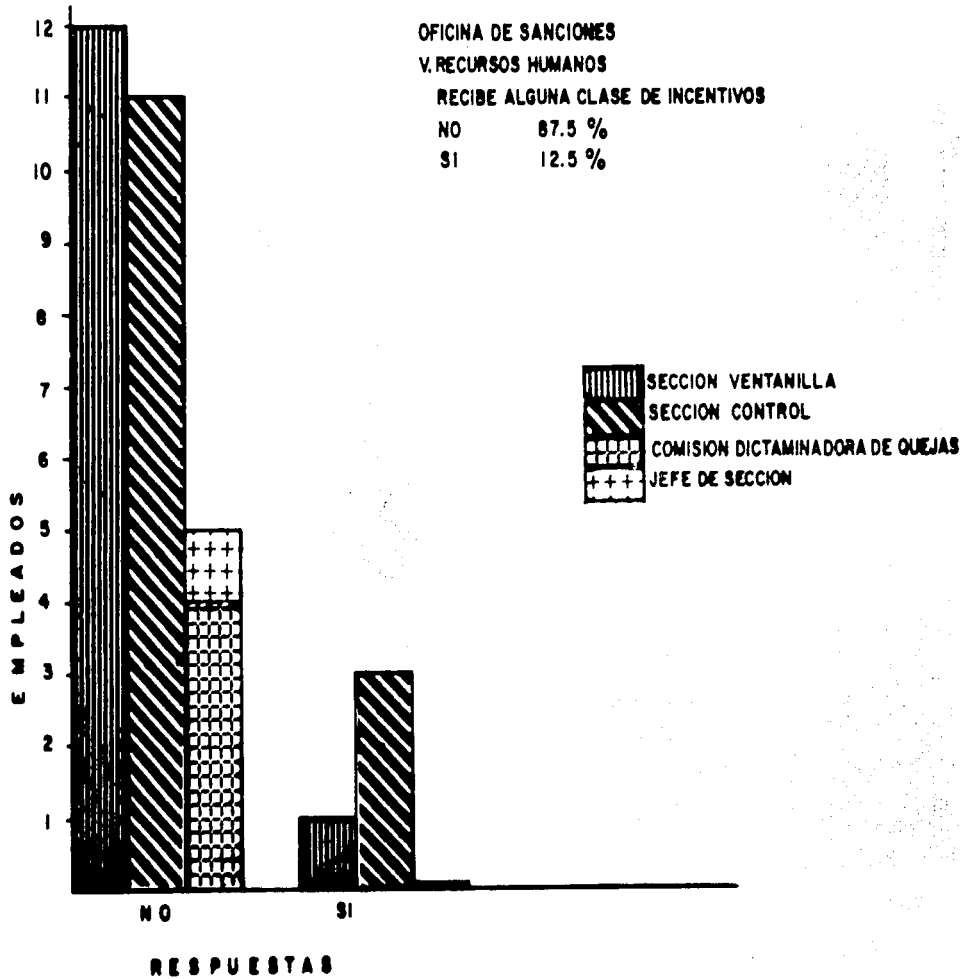


OFICINA DE SANCIONES
V. RECURSOS HUMANOS

* CONSIDERA ADECUADO EL NUMERO DE EMPLEADOS CON QUE CUENTA LA OFICINA

NO 96.87 %
SI 3.13 %





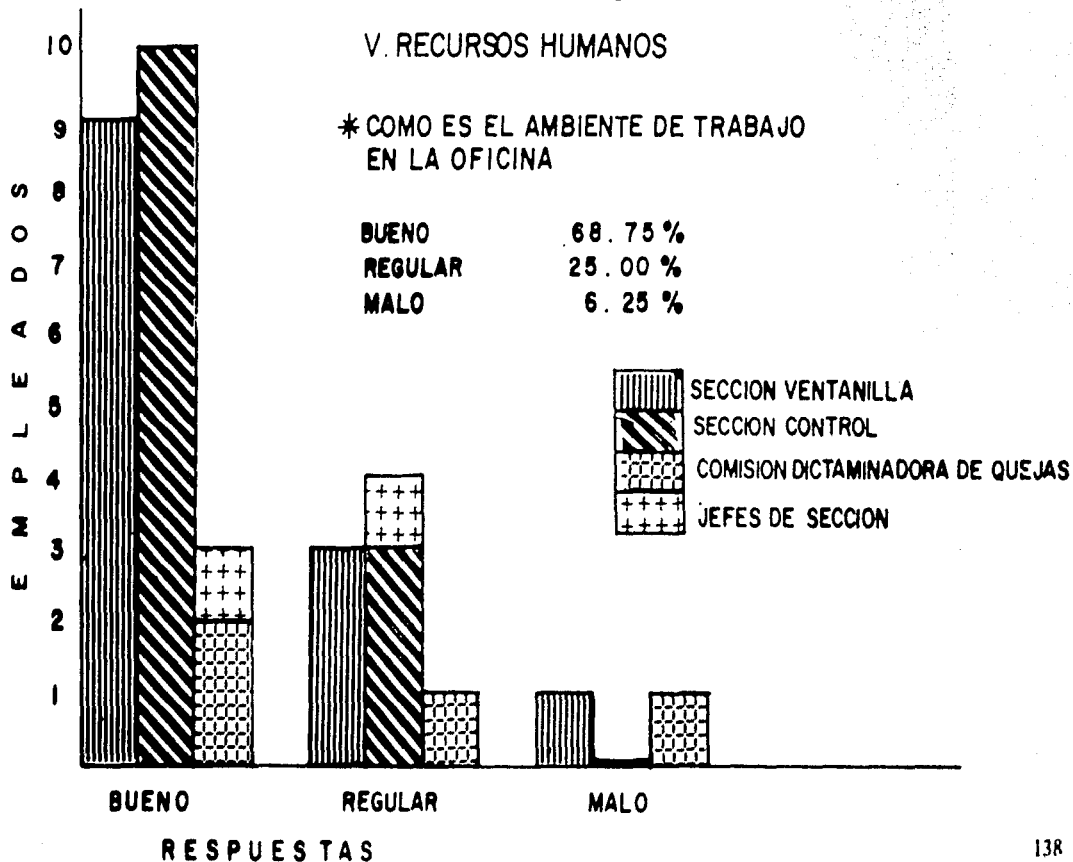
137

OFICINA DE SANCIONES

V. RECURSOS HUMANOS

* COMO ES EL AMBIENTE DE TRABAJO
EN LA OFICINA

BUENO	68.75 %
REGULAR	25.00 %
MALO	6.25 %

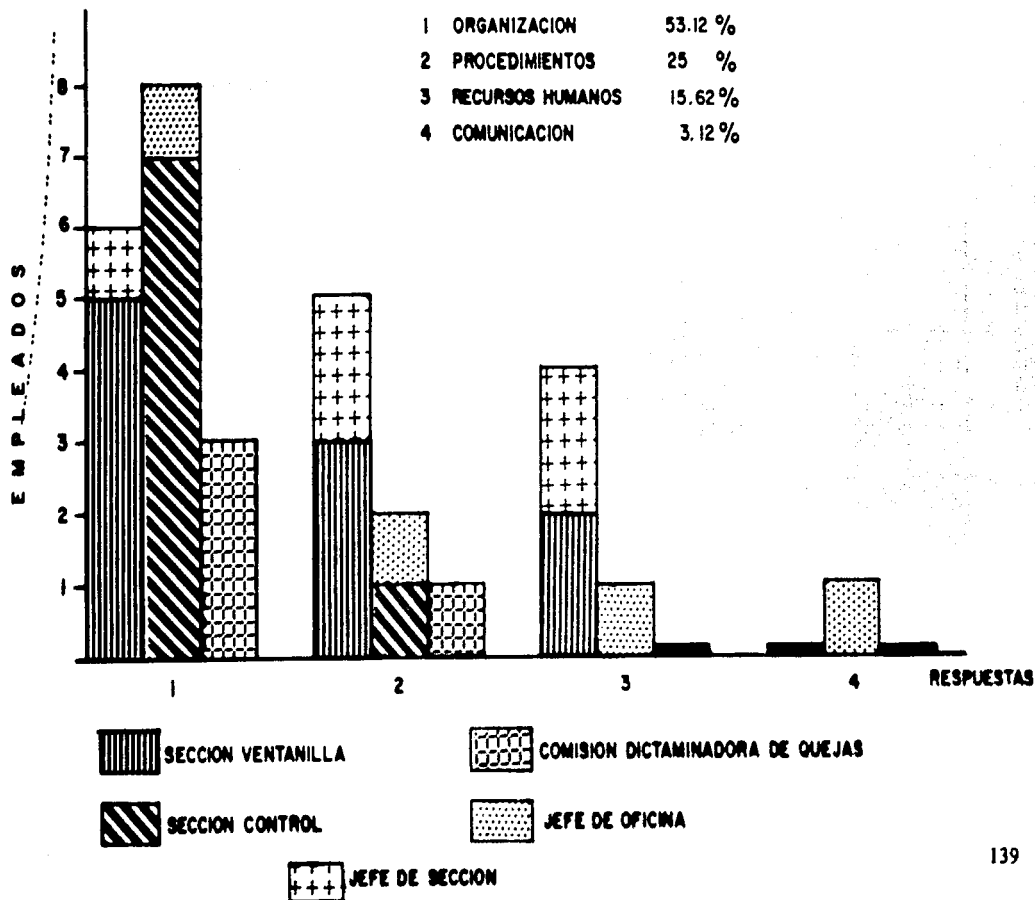


OFICINA DE SANCIONES

VI. COMENTARIOS

CUALES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN EN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO

1 ORGANIZACION	53.12 %
2 PROCEDIMIENTOS	25 %
3 RECURSOS HUMANOS	15.62 %
4 COMUNICACION	3.12 %

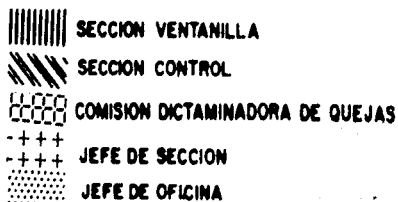
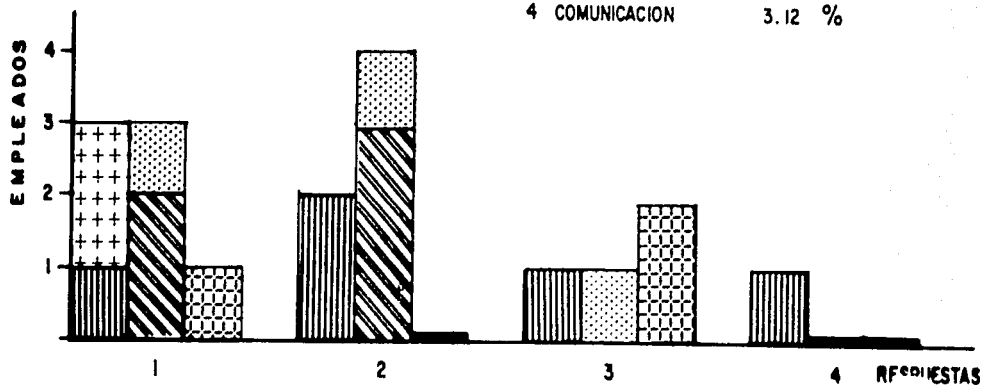


OFICINA DE SANCIONES

VI. COMENTARIOS

COMO PODRIA SOLUCIONAR ESOS PROBLEMAS

1 ORGANIZACION	21.87 %
2 PROCEDIMIENTOS	18.75 %
3 RECURSOS HUMANOS	12.5 %
4 COMUNICACION	3.12 %

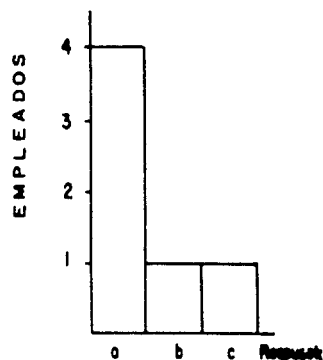
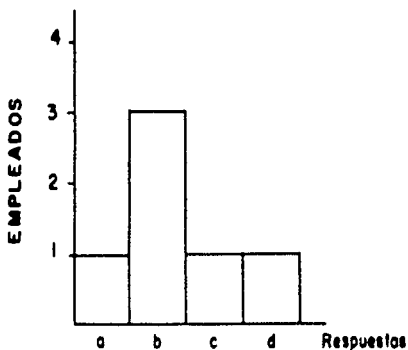
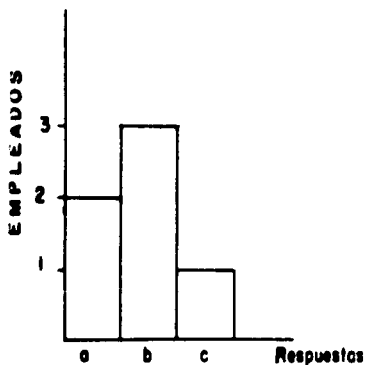


DELEGACION DE ACAPULCO
I.- DATOS GENERALES

Edad
a).- 25 a 30
b).- 31 a 40
c).- 41 a 50

Puesto
a).- Delegado
b).- Secretario
c).- Oficinista
d).- Intendente

Antigüedad en el puesto
a).- Hasta 10 años
b).- de 10 años, 1 mes a 20 años
c).- de 20 años, 1 mes a 30 años



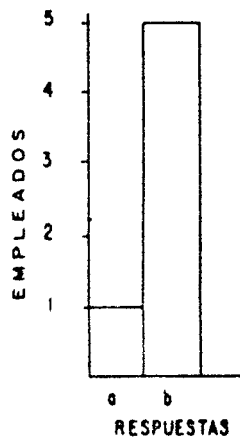
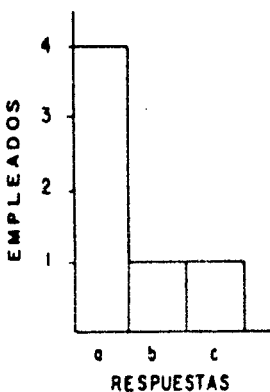
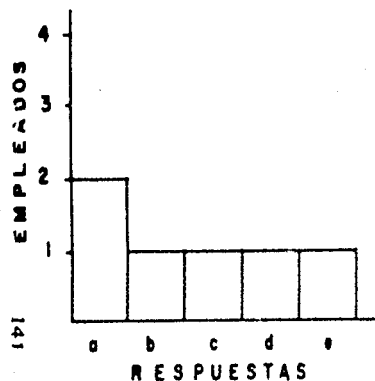
Categoría
a).- A
b).- B
c).- C
d).- D
e).- F

Antigüedad en la Dirección General de Autotransporte Federal

a).- Hasta 10 años
b).- de 10 años, 1 mes a 20 años
c).- de 20 años, 1 mes a 30 años

Sueldo mensual

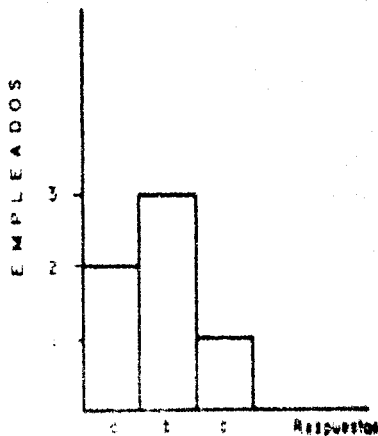
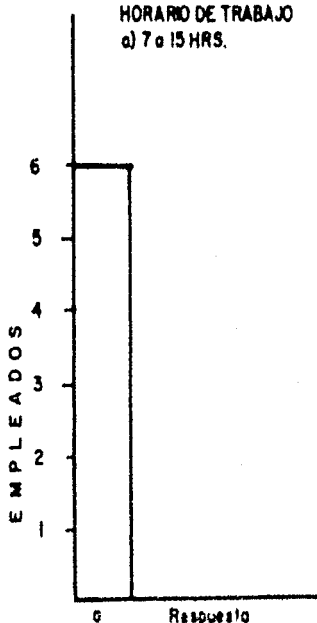
a).- Hasta \$5 000.00
b).- De \$5 000.00 a \$10 000.00



DELEGACION ACAPULCO
I.- DATOS GENERALES

HORARIO DE TRABAJO
a) 7 a 15 HRS.

ESCOLARIDAD
a) ESTUDIOS A NIVEL LICENCIATURA
b) CARRERA COMERCIAL
c) PRIMARIA

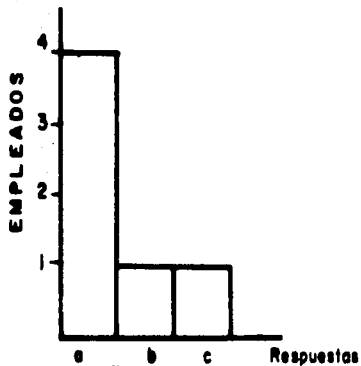


DELEGACION DE ACAPULCO

II.- ORGANIZACION

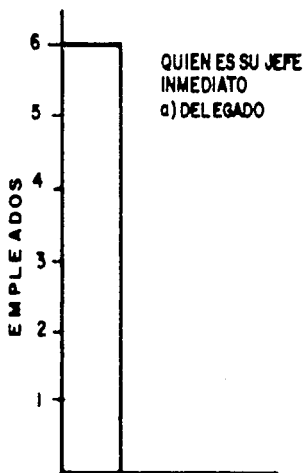
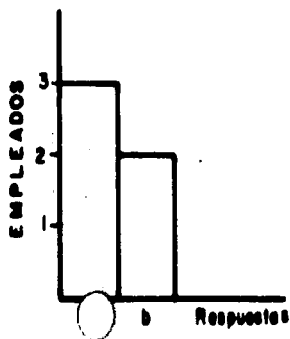
CONOCE LA FORMA EN QUE ESTA INTEGRADA (ESTRUCTURA ORGANICA) LA DELEGACION

- a) SI
- b) NO
- c) NO ESTA DEFINIDA



ESTA DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES QUE TIENE ASIGNADAS

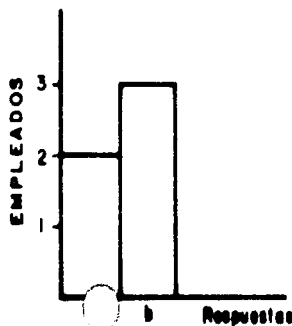
- a) SI
- b) NO



- a) DELEGADO

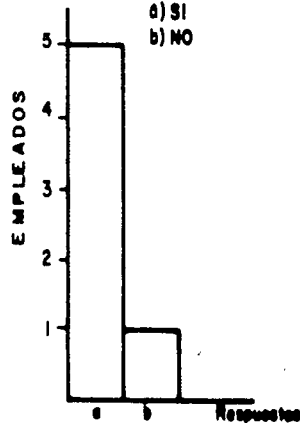
ESTA DE ACUERDO CON LA FORMA EN QUE LAS REALIZA

- a) SI
- b) NO



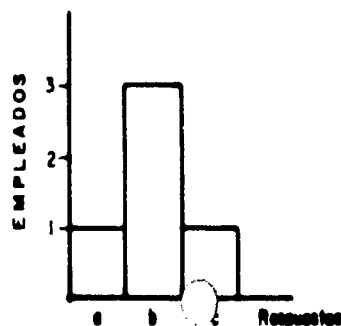
CONOCE CUALES SON LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN LA DELEGACION

- a) SI
- b) NO



LE INDICARON COMO REALIZARLAS

- a) SI
- b) NO
- c) NO CONTESTO

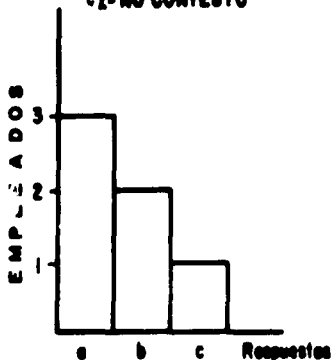


DELEGACION ACAPULCO

N.- ORGANIZACION

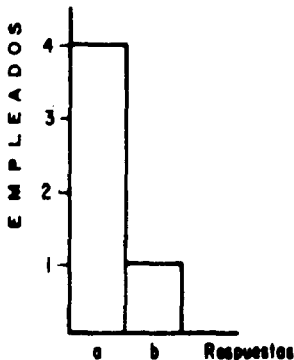
DESARROLLA USTED SUS CONOCIMIENTOS EN EL PUESTO QUE OCUPA

- a).- SI
- b).- NO
- c).- NO CONTESTO



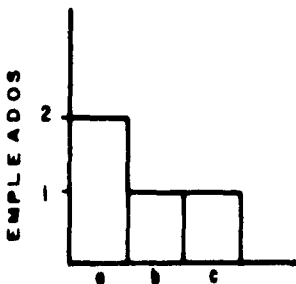
HA REALIZADO OTRAS FUNCIONES QUE SEAN LAS ASIGNADAS A SU CARGO

- a).- SI
- b).- NO



CUALES SON LOS MANUALES CON QUE CUENTA LA DELEGACION Y CON QUE FRECUENCIA LOS UTILIZA

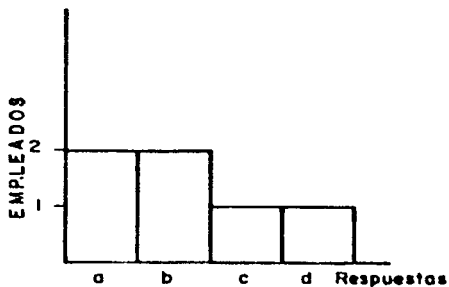
- a).- MANUALES DE DESCONCENTRACION
- b).- MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
- c).- NO LOS USO



**DELEGACION DE ACAPULCO
III.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

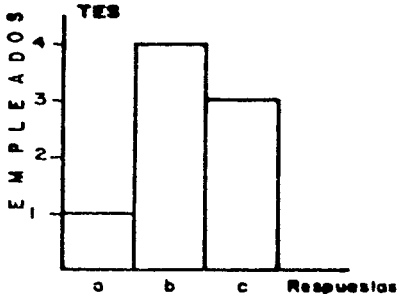
CUAL ES EL TIEMPO DE DURACION DE LOS TRAMITES.

- a). HASTA 1 HORA
b). - 1 HR. 1 MIN. a 2 HRS.
c). - 2 HRS. 1 MIN. a 4 HRS.
d). - VARIABLE



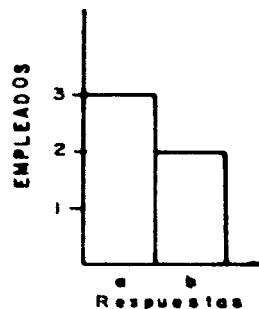
QUE FACTORES INTERVIENEN EN EL TIEMPO DE DURACION DE LOS TRAMITES QUE MENCIONO.

- a). - LA ATENCION AL PUBLICO
b). - AUSENCIA DEL DELEGADO
c). - ELABORAR MUCHOS TRAMITES



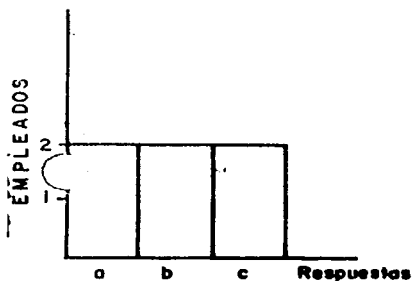
CONSIDERA QUE LOS PROCEDIMIENTOS Y LA SUARACION DE LOS MISMOS SON LOS ADECUADOS.

- a). - SI
b). - NO



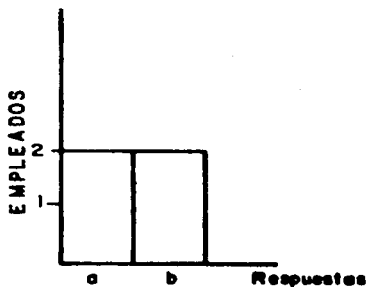
CUAL ES EL PROMEDIO DE ASUNTOS O TRAMITES QUE ATIENDE POR DIA

- a). - DE 0 a 200
b). - DE 201 a 400
c). - NO LO SABE



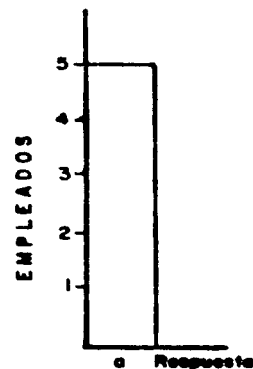
A CUANTOS DE ESTOS SE LES DA SOLUCION.

- a). - A TODOS
b). - NO LO SABE



HA RECIBIDO QUEJAS POR PARTE DEL PUBLICO USUARIO DE ESTA DELEGACION

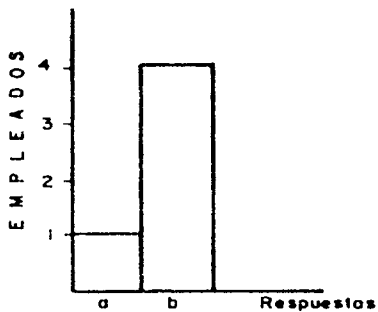
- a). - SI



DELEGACION DE ACAPULCO
III.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

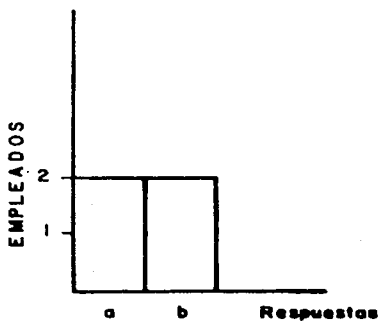
**ESTAN REPARTIDAS EQUITATIVAMENTE
LAS CARGAS DE TRABAJO**

- a).- SI
b).- NO



**INTERVIENE EN LA EXPEDICION DE
PERMISOS**

- a).- SI
b).- NO

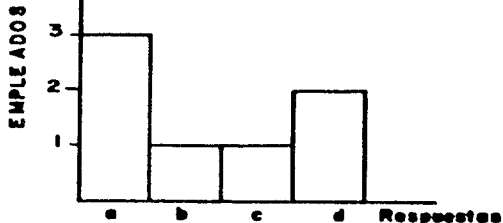


DELEGACION DE ACAPULCO

IV.- CONTROL

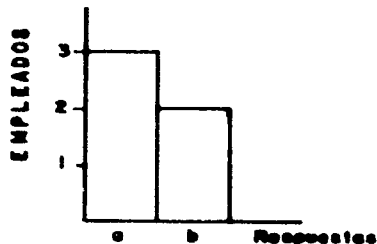
QUE CONTROLES REGISTROS O ARCHIVOS
LLEVA USTED CON RESPECTO A LOS TRA-
MITES QUE REALIZA O LA DOCUMENTACION

- a).- CONTROL DE FORMAS
- b).- REGISTRO DE VEHICULO
- c).- CONTROL DE RECEPCION Y SALIDA
- d).- ARCHIVO DE LA DELEGACION



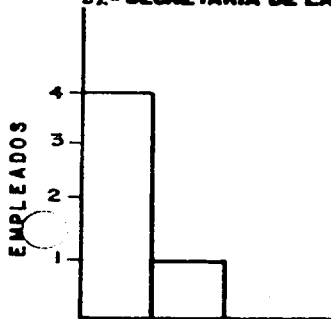
LLEVA USTED ALGUN CONTROL SOBRE
LAS FORMAS OFICIALES

- a).- SI
- b).- NO



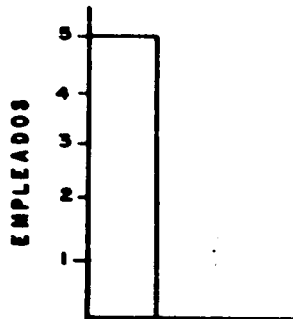
QUEEN ES EL ENCARGADO DEL CONTROL
DE LAS FORMAS OFICIALES QUE SON -
UTILIZADAS PARA LA REALIZACION DE
LOS TRAMITES.

- a).- ENCARGADA DE ARCHIVO
- b).- SECRETARIA DE LA DEL.



EXISTE ALGUN CONTROL SOBRE LA
ASISTENCIA DE LOS EMPLEADOS A
DELEGACION.

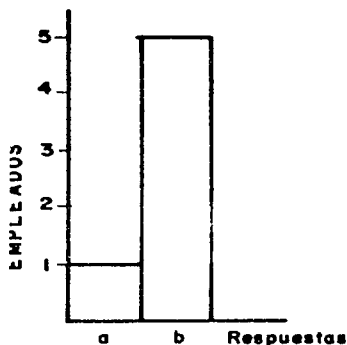
- a).- SI



V.- COMUNICACION

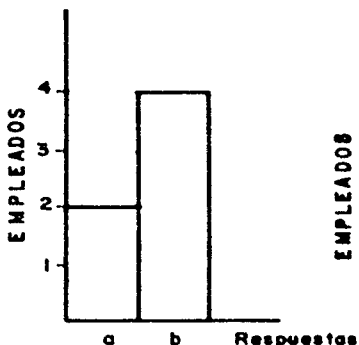
DE QUIEN RECIBE ORDENES

- a) DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COORDINACION DE DELEGACIONES
 b) DEL DELEGADO



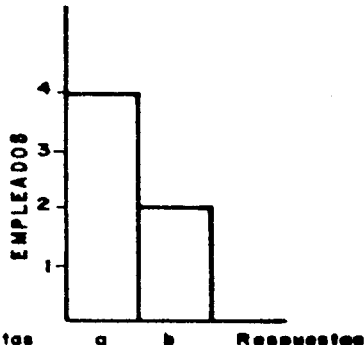
DE QUE MANERA

- a) POR ESCRITO
 b) VERBAL



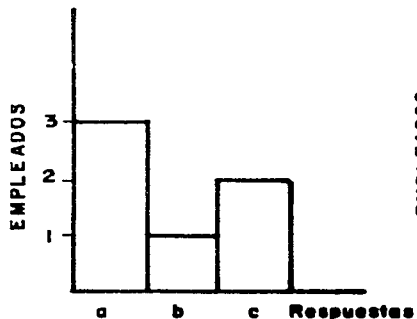
LAS CONSIDERA ASOCIADAS

- a) SI
 b) NO



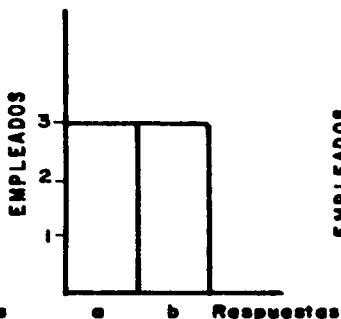
CON QUE FRECUENCIA RECIBE INSTRUCCIONES

- a) VARIABLE
 b) DIARIO
 c) ESPORADICAMENTE



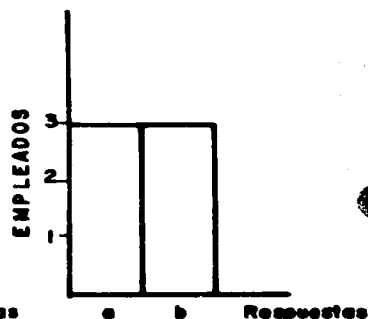
RINDE INFORMES DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS

- a) SI
 b) NO



SE REALIZAN JUNTAS DE TRABAJO EN LA DELEGACION

- a) SI
 b) NO

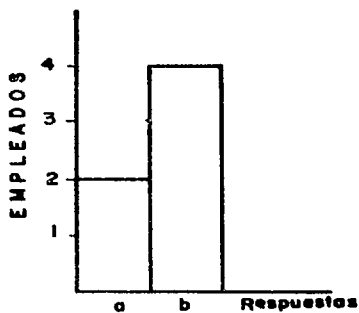


DELEGACION DE ACAPULCO

V.- COMUNICACION

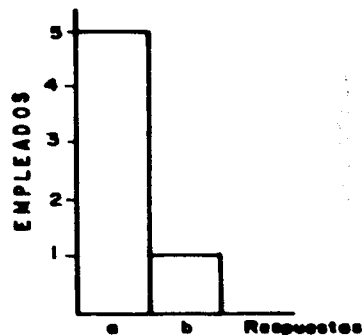
HAY ALGUNA FORMA POR MEDIO DE LA CUAL SE CONSIDEREN LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL.

- a).- SI
- b).- NO



GUAL ES EL AMBIENTE DE TRABAJO QUE PREVALECE EN LA DELEGACION

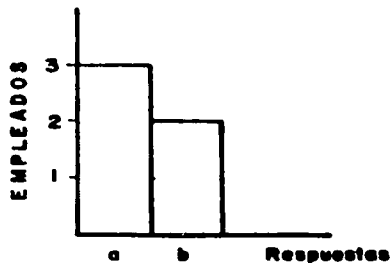
- a).- CORDIAL
- b).- CONFLICTIVO



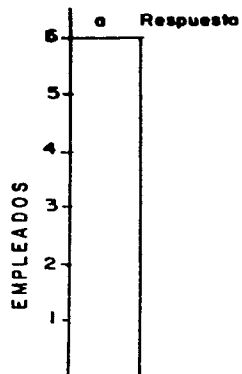
HAY COMUNICACION ENTRE JEFES Y

EMPLEADOS

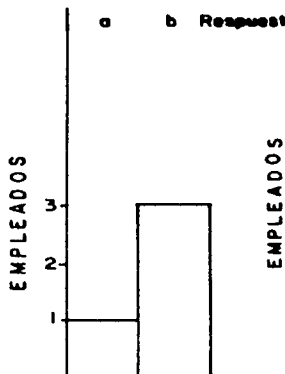
- a).- SI
- b).- NO



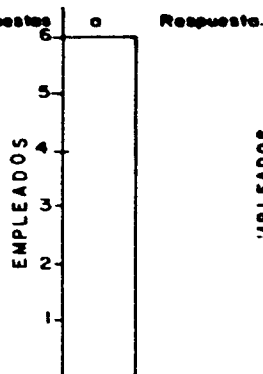
DELEGACION DE ACAPULCO
VI.- RECURSOS HUMANOS



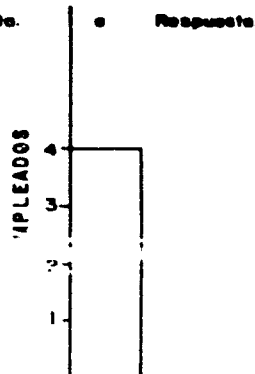
ES SUFICIENTE EL PERSONAL CON QUE CUENTA LA DELEGACION
a).- NO



RECIBE ALGUN TIPO DE INCENTIVOS
a) SI
b) NO



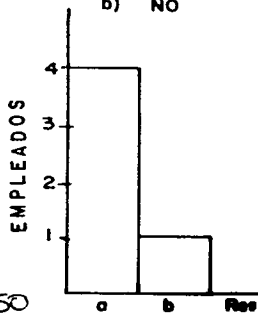
EN SU OPINION COMO ES LA DISPONIBILIDAD DE SUS COMPAÑEROS HACIA EL TRABAJO
a) BUENA



REQUIERE ALGUN TIPO DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL
a) SI

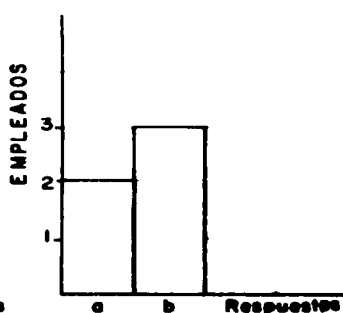
HA HABIDO ALGUN PROBLEMA DE TIPO LABORAL DENTRO DE LA DELEGACION

- a) SI
b) NO



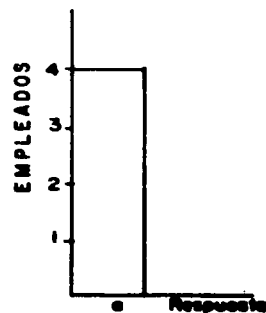
QUE ORIENTACION Y ADIESTRAMIENTO SE DA A LOS EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO

- a) EN CUANTO AL TRABAJO QUE REALIZARAN
b).- NINGUNA



PODRIA INCREMENTARSE LA EFICIENCIA DEL PERSONAL

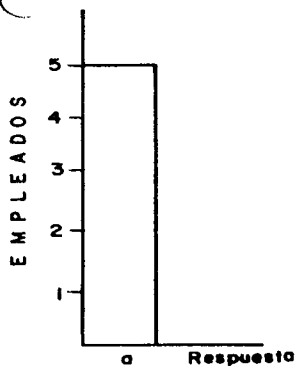
- A) SI



DELEGACION DE ACAPULCO
VII.- MOBILIARIO Y EQUIPO

CONSIDERA ADECUADO EL LOCAL DE LA
DELEGACION.

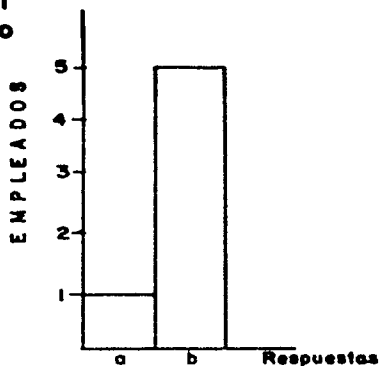
a).- NO



CUENTA CON EL MOBILIARIO Y EQUIPO
NECESARIO PARA EL DESEMPEÑO DE
SUS FUNCIONES.

a).- SI

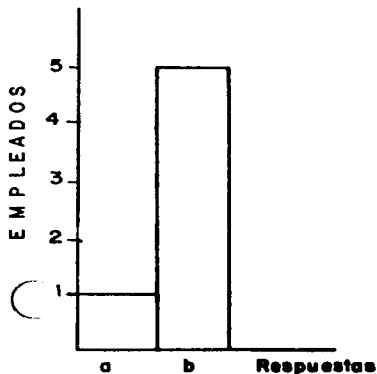
b).- NO



EN QUE CONDICIONES SE ENCUENTRA EL
MOBILIARIO Y EQUIPO.

a).- BUEN ESTADO

b).- MAL ESTADO

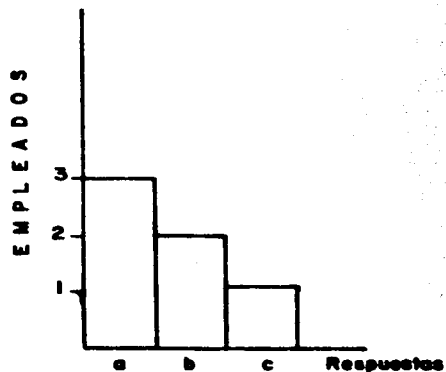


CUENTA CON LA PAPELERIA NECESARIA

a).- SI

b).- NO

c).- NO LA NECESITO

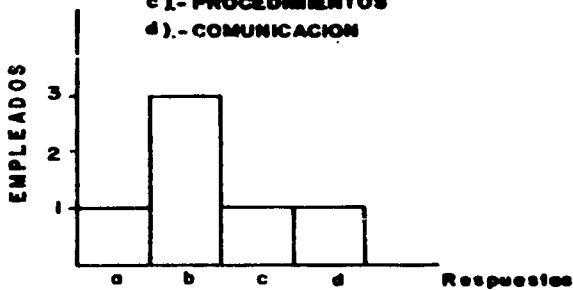


DELEGACION DE ACAPULCO

VIII.- COMENTARIOS

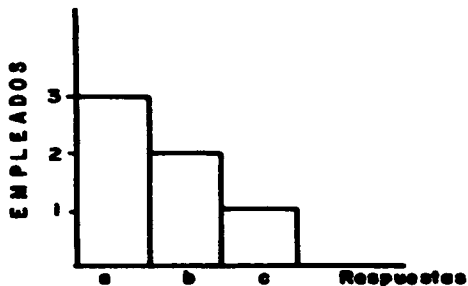
**ENUMERE LOS PROBLEMAS QUE TIENE
PARA DESARROLLAR SU TRABAJO**

- a).- RECURSOS HUMANOS
- b).- MOBILIARIO Y EQUIPO
- c).- PROCEDIMIENTOS
- d).- COMUNICACION



**EXISTE ALGUN ASPECTO QUE DESEEN
MANIFESTAR**

- a).- NO
- b).- QUE DESTITUYAN AL FELEGADO
- c).- QUE SE NOS TOMA EN CUENTA
EN LA DIRECCION



II INVESTIGACION DE CAMPO

Consiste en la implementación de la metodología descrita en el capítulo anterior, constituyendo el factor dinámico del presente estudio. Expresado en otros términos, este apartado comprende la aplicación práctica de evaluaciones administrativas a la muestra inferida; se ilustra esta idea por medio de la siguiente matriz:

Método de Auditoría Administrativa Aplicado	Muestra	
	Grupo Control	Grupo Experimental
General	Departamento de Carga, Oficina de Sanciones, Oficina de Investigación y Quejas	
Específico		Departamento de Personal, Delegación de Autotransporte Federal No. 14

La Investigación de Campo conformará el medio para efectuar las mediciones que procedan en la variable dependiente (información real y precisa del área evaluada) y comprobar en consecuencia la validez de la hipótesis, culminando en la creación de un Método Específico de Auditoría Administrativa para el Sector Público Centralizado, a través de la determinación de los aspectos específicos a considerar en dicho sector, al momento de planear una evaluación de la eficacia administrativa.

De las cinco Auditorías practicadas se incluyen a continuación tres de ellas, por haber sido las que observaron cambios más trascendentes en las áreas en que se aplicaron.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

2.1 AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

2.1.1. MARCO DE REFERENCIA

Por diversas causas que se originaron hace varias décadas, primordialmente la falta de planificación en la estructura del transporte, en el año de 1971 existían más de 65,000 transportistas que explotaban el Servicio Público Federal de Carga sin documentación legal, lo que representaba el 91 o/o de la flota vehicular de este servicio, provocando inseguridad en su prestación, pues no se ejercían medidas congruentes de supervisión y vigilancia. Por lo cual, con el acuerdo de los transportistas, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes a través de la Dirección General de Autotransporte Federal, procedió a efectuar la regularización jurídica del Servicio Federal de Carga incorporándolo al régimen legal y otorgándole las autorizaciones correspondientes.

De tal forma, en base a la legislación vigente para la materia y en estudios realizados al respecto, se establecieron dos tipos fundamentales de servicio con objeto de no limitar la naturaleza del mismo y atender las características de la demanda. Los tipos a los que se hace referencia son:

- Servicio Público, que a su vez se divide en:
 - Servicio de Carga Regular
 - Servicio de Carga Especializada
- Servicio Particular para el Transporte de Carga

Servicio de Carga Regular.- Para el transporte, en ruta fija, de cualquier tipo de mercancías a excepción de aquellas que por sus características requieren de manejo especial. La prestación del servicio esta supeditada a concesión expedida en esta Dirección a sociedades constituidas con capital mexicano. El transporte de Carga Regular satisface, a lo largo de su recorrido, las demandas de la industria, el comercio y productos agropecuarios.

Servicio de Carga Especializada.- Para el transporte en los caminos nacionales, sin ruta fija, de cargas que requieren alguna adaptación en el vehículo, ejemplo: líquidos en vehículos tipo tanque, mariscos en vehículos refrigerados, etc. la prestación del servicio se autoriza mediante un permiso en el que se especifica

Seminario de Investigación Administrativa

el tipo de carga que se puede transportar; estos permisos se otorgan a personas físicas y morales, preservando siempre la mexicanidad del servicio. Dentro de este rubro la especialidad de Productos del Campo no Elaborados y Animales es de gran importancia pues comunica amplias regiones de producción agropecuaria con los centros de consumo y de comercio exterior.

Servicio Particular de Transporte de Carga.- El permiso respectivo permite a personas físicas y morales transportar en vehículos de su propiedad, a través de los caminos de jurisdicción federal, efectos que estén dentro de su giro comercial y de su propiedad.

Por otra parte, los vehículos de menos de tres toneladas de capacidad tienen permitido el tráfico libre, no requieren ningún permiso ya que son de uso particular para el transporte de pequeñas cargas a cortas distancias. A los servicios locales públicos y privados de carga se les permite operar en un radio de 40 kms. alrededor de las ciudades, salvo el caso de la Ciudad de México en el que se extiende a 60 kms. en virtud de que las actividades urbanas no se restringen a sus límites jurídicos.

Es en base a estos tipos de servicio que la Dirección General de Auto-transporte Federal, en su categoría de institución gubernamental encargada de autorizar y supervisar la prestación de los mismos, creó el Departamento de Servicios de Carga dependiente de la Subdirección General de Concesiones y Permisos, el cual con la estructura que se marca en el organograma 2 tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Tramitar y controlar el otorgamiento de concesiones, permisos, autorizaciones y cambios correspondientes a la explotación del servicio de carga en sus diferentes modalidades.
- Tramitar y controlar los canjes de placas de identificación y resello de autorizaciones,

que se realizan en las oficinas del Departamento de acuerdo a su área de competencia :

Oficina de Carga Regular:

- Tramitar y controlar las autorizaciones para prestar el Servicio Público Federal de Carga Regular, sujeto a ruta fija

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- Realizar los trámites de cambio de vehículo, altas, bajas, transferencias, modificaciones de tarjeta de circulación y de ruta.
- Mantener actualizado el registro de datos relativo a los trámites de los concesionarios del servicio.

Oficina de Carga Especializada.

- Tramitar y controlar las autorizaciones a empresas y personas físicas, para explotar el Servicio Público Federal de Carga Especializada en sus diferentes modalidades
- Realizar los trámites de cambio de vehículo, altas, bajas y modificaciones de tarjeta de circulación
- Mantener actualizado el registro de datos relativos a los trámites de los prestadores de este servicio

Oficinas de Asignaciones

- Asignar placas y calcomanías a los permisos autorizados por las oficinas de Carga Regular y Especializada
- Coordinar y controlar los trabajos relativos al canje de placas de identificación y resello de autorizaciones para los servicios de Carga Regular y Especializada
- Corregir y reportar los datos de las tarjetas de circulación a la Subdirección General Técnica

Oficina de Transportes Privados

- Tramitar y controlar las solicitudes de Carga Particular de empresas privadas, oficiales y personas físicas
- Expedir permisos para vehículos de Carga Particular y efectuar trámites de cambio de vehículo, renovaciones y reposiciones de autorización
- Atender las solicitudes recibidas en las Delegaciones de Auto-transporte Federal y enviar los permisos correspondientes por conducto de la Subdirección General de Operación

Seminario de Investigación Administrativa

Al respecto, fueron recibidas en la Dirección General varias quejas relativas a un deficiente servicio de tramitación y atención al público, que se reflejaba en una gran tardanza en los trámites, que obligaba al solicitante de un permiso a concurrir durante varias semanas al Departamento en busca de la resolución final de sus asuntos.

Por estos antecedentes fue ordenado al Departamento de Supervisión que se practicara al Departamento de Servicios de Carga, una Auditoría Administrativa que permitiera conocer las causas del retraso en los trámites.

2.1.2 MANUAL DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL

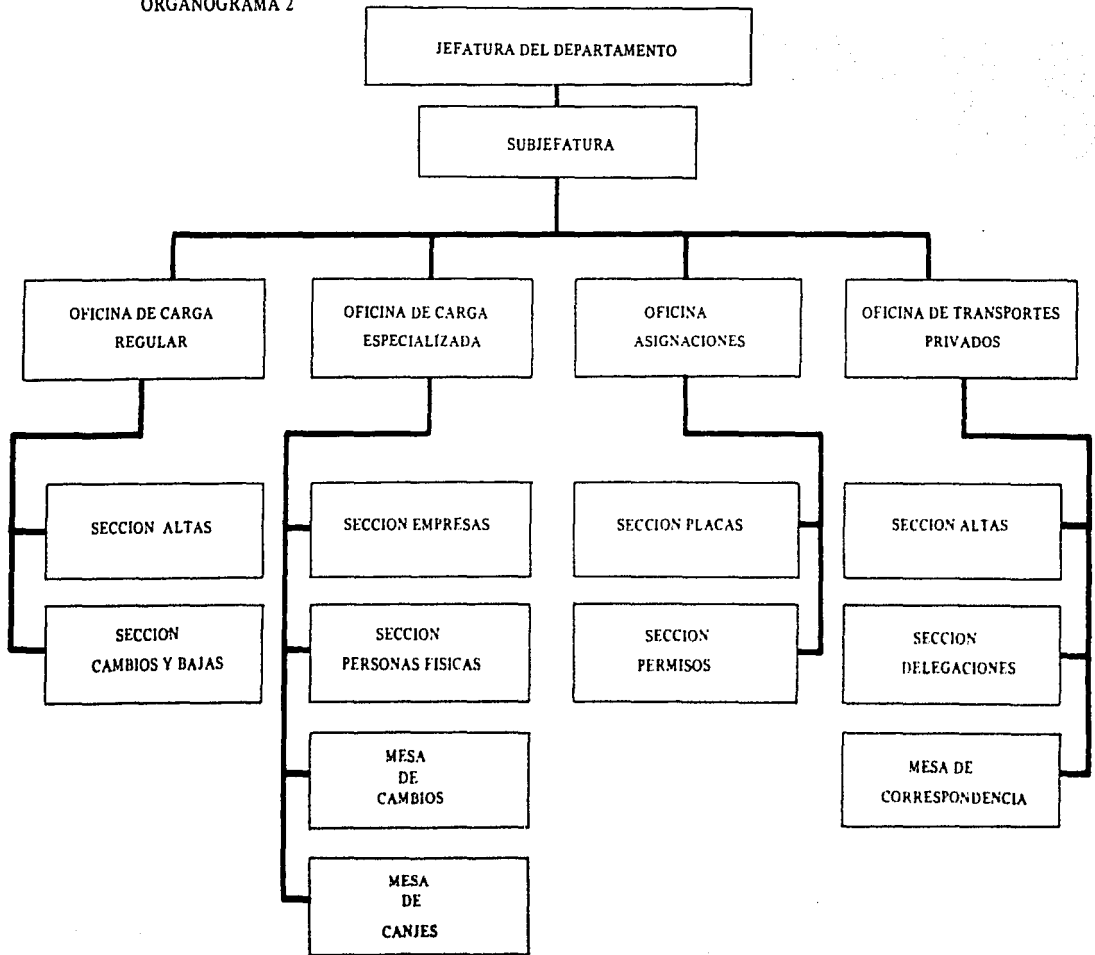
Area: Subdirección General de Concesiones y Permisos

Trámite: Autorización Provisional para el Servicio de Carga

Procedencia: A solicitud del interesado

Responsable	Actividad
Interesado	1.- Se presenta en la ventanilla con los documentos requeridos y una copia de los mismos para iniciar el trámite
Encargado de Ventanilla	2.- Recibe la documentación que presenta el interesado y revisa que esté completa
	2.1 Si falta algún documento le indica cual (es) es (son) para que reinicie el trámite
	2.2 En caso de que esté completa la documentación, coteja originales con copias a fin de verificar la autenticidad de éstas
	2.2.1 Si las copias no corresponden a los originales, o no son las indicadas explica al interesado que deberá reiniciar el trámite con las copias requeridas
	2.2.2 Si las copias corresponden a los originales y son las indicadas, entrega los originales al interesado y le indica que espere a ser llamado
Interesado	3.- Recibe los originales de su documentación, abandona la ventanilla y espera ser llamado

ORGANOGRAMA 2



Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- | | | |
|--------------------------------|-------|---|
| Encargado de Ventanilla | 4.- | Turna la documentación al Jefe de Sección para su revisión |
| Jefe de Sección | 5.- | Recibe las copias de los documentos presentados por el interesado para realizar el trámite y procede a revisarlos |
| | 5.1 | En caso de no ser las correctas de acuerdo al trámite solicitado, las entrega al Encargado de Ventanilla para que éste a su vez las entregue al interesado a fin de que reinicie el trámite |
| | 5.2 | En caso de ser las correctas turna a la mecanógrafa |
| Mecanógrafa | 6.- | Recibe copia de los documentos presentados por el interesado y en base a éstas elabora la Autorización Provisional para el Servicio Público Federal de Carga (forma DGAF-33) en original y dos copias |
| | 7.- | Anexa a la Autorización Provisional copia de los requisitos y los entrega al Jefe de Sección |
| Jefe de Sección | 8.- | Recibe de la mecanógrafa Autorización Provisional y copia de los requisitos, revisando que la Autorización Provisional esté bien requisitada |
| | 8.1 | Si presenta errores en la mecanografía lo regresa a la mecanógrafa para su corrección |
| | 8.2 | Si no presenta errores, revisa si el vehículo sujeto al trámite es tractor o semirremolque |
| | 8.2.1 | Si no es tractor o semirremolque continúa el procedimiento en el paso número 11 |
| | 8.2.2 | Si es tractor o semirremolque turna a la Oficina de Verificación el original y las dos copias de la Autorización Provisional y copia de los requisitos integrados en un expediente |

Seminario de Investigación Administrativa

- Oficina de Verificación del Departamento de Diagnóstico (ubicada en el área del Departamento de Servicios de Carga)**
- 9.- Recibe expediente integrado por original y dos copias de la Autorización Provisional y copia de los requisitos, procediendo a requisitar en la Autorización Provisional, el apartado correspondiente a Autorización de Peso y Dimensiones
- Jefe de Sección**
- 10.- Turna al Jefe de Sección el expediente integrado por original y dos copias de la Autorización Provisional y copia de los requisitos
- 11.- Recibe expediente integrado por original y dos copias de la Autorización Provisional y copia de los requisitos y lo turna al Jefe de la Oficina
- Jefe de Oficina**
- 12.- Recibe el expediente y revisa si tiene errores
- 12.1 Si tiene errores turna al Jefe de Sección para que sea corregido
- 12.2 Si no tiene errores, turna el expediente al Jefe de Sección
- Jefe de Sección**
- 13.- Recibe el expediente y turna a la mecanógrafa para que sea (n) elaborada (s) la (s) orden (es) de cobro correspondiente (s)
- Una por los derechos correspondientes al trámite
 - Una en su caso, por los derechos correspondientes a la Autorización de Peso y Dimensiones y Verificación de Vehículo del Servicio Público Federal
 - Una en su caso, por los recargos y multas correspondientes al trámite
- Mecanógrafa**
- 14.- Recibe expediente y elabora en original y tres copias la (s) orden (es) de cobro correspondiente (s) (forma HTES-93)
- 15.- Turna al Jefe de Sección el expediente con la (s) orden (es) de cobro anexa (s)

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- | | |
|---|---|
| Jefe de Sección | 16.- Recibe expediente con orden (es) de cobro anexa (s) y turna ésta (s) última (s) al Encargado de Ventanilla |
| Encargado de Ventanilla | 17.- Recibe orden (es) de cobro, llama al interesado y la (s) entrega para que realice el pago en la Caja Recaudadora de la Oficina Federal de Hacienda |
| Interesado | 18.- Recibe orden (es) de cobro y se traslada al segundo piso del mismo edificio a realizar el pago correspondiente en la Caja Recaudadora de la Oficina Federal de Hacienda |
| Caja Recaudadora de la Oficina Federal de Hacienda | 19.- Recibe del interesado orden (es) de cobro en original y tres copias, así como el importe de las mismas, procediendo a sellarlas y conservando la segunda y tercera copias |
| | 20.- Entrega al interesado original y primera copia de la (s) orden (es) de cobro |
| Interesado | 21.- Recibe original y primera copia de la (s) orden (es) de cobro y se traslada al quinto piso a continuar el trámite en la ventanilla, donde presenta la primera copia de la (s) orden (es) de cobro con la certificación de pagado |
| Encargado de Ventanilla | 22.- Recibe del interesado la primera copia de la (s) orden (es) de cobro con la certificación de pagado y pide al interesado que se presente dentro de dos días hábiles |
| | 23.- Turna al Jefe de Sección copia de la (s) orden (es) de cobro con la certificación de pagado |
| Jefe de Sección | 24.- Recibe la primera copia de la (s) orden (es) de cobro, la (s) anexa al expediente y revisa si el trámite es Alta de Vehículo |
| | 24.1 Si el trámite no es Alta de Vehículo continúa el procedimiento en el paso número 28 |

Seminario de Investigación Administrativa

- | | | |
|---------------------------------------|------|--|
| | 24.2 | Si el trámite es Alta de Vehículo turna el expediente al Jefe de la Oficina |
| Jefe de Oficina | 25.- | Recibe el expediente y lo turna al Auxiliar de la Sección Permisos de la Oficina de Asignaciones que lleva el control de placas |
| Auxiliar de la Sección Permisos | 26.- | Recibe el expediente y de acuerdo a sus controles asigna número de placas al vehículo a dar de alta, anotándolo en la Autorización Provisional |
| | 27.- | Turna el expediente al Jefe de la Oficina correspondiente |
| Jefe de Oficina | 28.- | Recibe expedientes y al final del turno lo envía a la mecanógrafa para que elabore relación de trámites, a fin de turnarlos a la Oficina de Sistematización |
| Mecanógrafa | 29.- | Recibe del Jefe de la Oficina los expedientes tramitados en el día y elabora en original y copia relación dirigida a la Oficina de Sistematización del Departamento de Planes y Programas |
| | 30.- | Turna expedientes y relación en original y copia al Jefe de la Oficina |
| Jefe de Oficina | 31.- | Recibe expedientes y original y copia de la relación de envío dirigida a la Oficina de Sistematización, procediendo a firmar la relación en original y copia y a turnarla con los expedientes anexos a la oficina señalada |
| Jefe de la Oficina de Sistematización | 32.- | Recibe expedientes y original y copia de la relación de envío |
| | 33.- | Firma copia de la relación y la entrega al Jefe de Sección |
| | 34.- | Turna los expedientes a los Operadores de Pantalla y archiva original de la relación |

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- | | |
|--|--|
| Jefe de Sección | 35.- Recibe copia de la relación de expedientes enviados a la Oficina de Sistematización con acuse de recibo

36.- Espera un plazo de dos días hábiles para solicitar los expedientes a la Oficina de Sistematización |
| Operadores de Pantalla de la Oficina de Sistematización | 37.- Reciben expedientes integrados por original y dos copias de la Autorización Provisional, copia de los requisitos y copia de la orden de cobro

38.- Consultan en el archivo de la computadora los datos del vehículo en base a:
<ul style="list-style-type: none">- Número de motor- Registro Federal de Automóviles
38.1 Si el vehículo tiene antecedentes de otro permiso se llena una forma (s/n) en la que se indican los antecedentes encontrados

38.2 Si el vehículo no tiene antecedentes de otro permiso sellan la Autorización Provisional en original y dos copias

39.- Turnan los expedientes consultados al Jefe de la Oficina de Sistematización (y si hay antecedentes con la forma de los mismos) |
| Jefe de Sección | 40.- Presenta al Jefe de la Oficina de Sistematización copia de la relación de expedientes entregados para rastreo de antecedentes |
| Jefe de la Oficina de Sistematización | 41.- Recibe copia de la relación de expedientes turnados a esta oficina y sobre ésta entrega los ya consultados

41.1 En caso de no haber sido consultado algún expediente indica al Jefe de Sección que deberá presentarse posteriormente y le entrega copia de la relación |

Seminario de Investigación Administrativa

- Jefe de Sección** 41.2 Si están consultados entrega expedientes con relación al Jefe de Sección
- Jefe de Sección** 42.- Recibe expedientes consultados y copia de la relación con las anotaciones correspondientes a los expedientes entregados y procede a archivar ésta última. En caso de que no hayan sido entregados todos los expedientes, archiva temporalmente copia de la relación y reinicia el procedimiento en el paso número 40
- Interesado** 43.- Se presenta en ventanilla y pregunta al encargado sobre su trámite
- Encargado de Ventanilla** 44.- Requiere al Jefe de Sección la documentación solicitada por el interesado
- Jefe de Sección** 45.- Busca entre los expedientes entregados por la Oficina de Sistematización, el trámite solicitado
- 45.1 En caso de que aún no sea entregado le indica al Encargado de Ventanilla que informe al interesado que deberá presentarse posteriormente
- 45.2 En caso de que se encuentre entre los expedientes entregados, verifica si tiene antecedentes
- 45.2.1 En caso de que el vehículo tenga antecedentes entrega al Encargado de Ventanilla la forma que indica los antecedentes encontrados y archiva el expediente
- 45.2.2 En caso de que el vehículo no tenga antecedentes turna el expediente al Encargado de Ventanilla
- Encargado de Ventanilla** 46.- Comunica al interesado la resolución de su trámite
- 46.1 En caso de que aún no haya sido turnado el expediente por la Oficina de Sistematización, indica al interesado que deberá presentarse posteriormente

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- 46.2 En caso de que el expediente ya haya sido turnado por la Oficina de Sistematización, verifica si el vehículo tiene antecedentes
- 46.2.1 En caso de que el vehículo tenga antecedentes, entrega al interesado forma que indica los antecedentes encontrados y le informa que para poder continuar el trámite deberá presentar baja del vehículo efectuada por el anterior propietario
- 46.2.2 En caso de que el vehículo no tenga antecedentes, recaba firma del interesado en el original y dos copias de la Autorización Provisional
- 47.- Turna al Jefe de Sección el expediente con la Autorización Provisional firmada por el interesado
- Jefe de Sección** 48.- Recibe el expediente, lo rubrica y al final del día lo turna con los demás trámites concluidos al Jefe de la Oficina
- Jefe de Oficina** 49.- Recibe los expedientes de trámites concluidos y los revisa
- 49.1 En caso de que haya algún error, turna al Jefe de Sección los expedientes a corregir
- 49.2 En caso de que estén correctos los rubrica y los turna al Subjefe del Departamento
- Subjefe del Departamento** 50.- Recibe los expedientes de trámites concluidos y los revisa
- 50.1 En caso de que haya algún error separa los expedientes a corregir y los turna al Jefe de la Oficina
- 50.2 En caso de que estén correctos los rubrica y los turna al Jefe del Departamento

Seminario de Investigación Administrativa

Jefe del
Departamento

51.- Recibe los expedientes de los trámites concluidos y los revisa

51.1 En caso de que haya algún error separa los expedientes a corregir y los turna al Subjefe del Departamento

51.2 En caso de que estén correctos los rubrica y los turna al Subdirector General de Concesiones y Permisos

Subdirector General
de Concesiones y
Permisos

52.- Recibe los expedientes de los trámites concluidos y los revisa

52.1 En caso de que haya algún error separa los expedientes a corregir y los turna al Jefe del Departamento

52.2 En caso de que estén correctos los rubrica y los turna al Director General

Director General

53.- Recibe los expedientes de los trámites concluidos y los revisa

53.1 En caso de que haya algún error separa los expedientes a corregir y los turna al Subdirector General

53.2 En caso de que estén correctos firma la Autorización Provisional en original y dos copias y turna los expedientes al Subdirector General de Concesiones y Permisos

Subdirector General
de Concesiones y
Permisos

54.- Recibe los expedientes autorizados y los turna al Jefe del Departamento

Jefe del
Departamento

55.- Recibe los expedientes autorizados y los turna al Subjefe del Departamento

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

Subjefe de Departamento	56.-	Recibe los expedientes autorizados y los turna a la ventanilla de la Oficina de Asignaciones
Encargado de Ventanilla de la Oficina de Asignaciones	57.-	Recibe los expedientes autorizados, elabora relación de los mismos y la pega en la propia ventanilla
Interesado	58.-	Se presenta en la ventanilla de la Oficina de Asignaciones y solicita al Encargado de Ventanilla información sobre su trámite
Encargado de Ventanilla	59.-	Pide al interesado datos sobre su trámite y busca antecedentes del mismo
	59.1	En caso de no encontrarse entre los trámites autorizados indica al interesado que deberá presentarse posteriormente
	59.2	En caso de un trámite concluido, recaba acuse de recibo del interesado en las dos copias de la Autorización Provisional y entrega original de ésta al interesado, indicándole que deberá presentarse en un plazo no mayor de 180 días a recoger la Tarjeta de Circulación que funge como Autorización Definitiva
Encargado de Ventanilla	60.-	Turna al archivo general del Departamento, expediente del trámite integrado por la segunda copia de la Autorización Provisional, copia de los requisitos y copia de la orden de cobro
	61.-	Turna la primera copia en la Autorización Provisional a la Oficina de Sistematización
Oficina de Sistematización	62.-	Recibe la primera copia de la Autorización Provisional, para en base a ésta elaborar la Tarjeta de Circulación y culminar así el trámite

PROCEDIMIENTO ACTUAL

DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL

SUBDIRECCION GENERAL DE CONCESIONES Y PERMISOS

SUBDIRECCION GENERAL TECNICA

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

DEPARTAMENTO DE DIAGNOSTICO

DIRECTOR GENERAL

CAJA RECAUDADORA DE LA OFICINA FEDERAL DE HACIENDA

INTERESADO

OFICINA DE CARGA REGULAR, CARGA ESPECIALIZADA Y TRANSPORTES PRIVADOS

OFICINA DE ASIGNACIONES

SUBJEFE DE DEPARTAMENTO

JEFE DE DEPARTAMENTO

SUBDIRECTOR GENERAL

OFICINA DE VERIFICACION

OFICINA DE SISTEMATIZACION DE OPERADORES DE PANTALLA

JEFE DE OFICINA

VENTANILLA JEFE DE SECCION

MECANOGRAFA

JEFE DE OFICINA

AUXILIAR SECC. PERMISOS

VENTANILLA

ARCHIVO

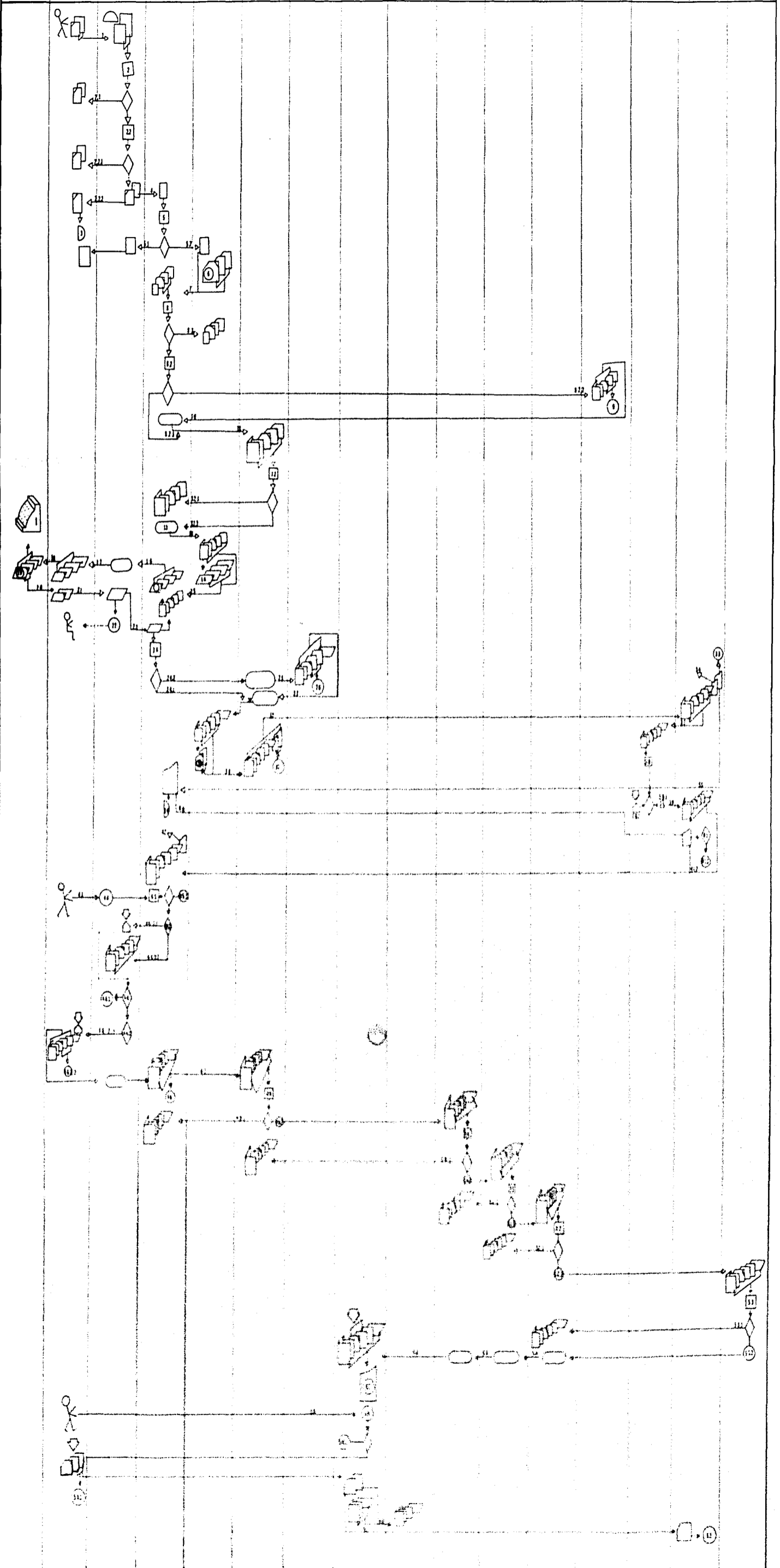
DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO


















VERIFICACION

OPERADORES DE PANTALLA

JEFE DE OFICINA



SIMBOLOGIA DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL

	REQUISITOS		ARCHIVO
	INSPECCION		SELLO
	DECISION		DICTAMEN DE ANTECEDENTES
	DEMORA		INTERESADO
	OPERACION		CAJA RECAUDADORA
	AUTORIZACION PROVISIONAL		VENTANILLA
	CAJA NEGRA		CONECTOR
	EXPEDIENTE		
	ORDEN DE COBRO		
	SOLICITUD		

Seminario de Investigación Administrativa

2.1.3 FORMAS UTILIZADAS

A continuación se detallan las formas que son utilizadas por el Departamento de Servicios de Carga para la integración de los trámites que le son solicitados, además se indica que objetivo cumplen y cuando son empleadas

BAJA DE VEHICULO (DGAF-103) ANEXO 1

Se utiliza para dar de baja algún vehículo dentro de los servicios de Carga Regular y Carga Especializada o como complemento de algún otro trámite, como es: Cambio de Servicio y Cambio de Vehículo

El objeto de esta forma es mantener actualizados los registros de placas y vehículos que integran el Banco de Datos de esta Dirección

ORDEN DE COBRO (HTES-93) ANEXO 2

Esta forma es enviada por la Oficina Federal de Hacienda para registrar el pago de derechos o multas a que se hayan hecho acreedores los usuarios

El objetivo es que la Contaduría de la Federación tenga el control de los pagos que se efectúan ante la Caja Recaudadora de Hacienda sobre los trámites que se realizan en el Departamento

AUTORIZACION PROVISIONAL PARA EL TRANSPORTE PRIVADO DE CARGA (DGAF-124) ANEXO 3

Hace las veces de permiso definitivo y debe renovarse cada dos años

Tiene como objetivo autorizar a personas físicas y morales el transporte de sus mercancías en vehículos de su propiedad por Caminos de Jurisdicción Nacional

AUTORIZACION PARA CIRCULAR SIN PLACAS (S/N) ANEXO 4

Se utiliza para permitir circular a vehículos de carga sin las placas correspondientes, ya sea por que éstas se hayan extraviado o por que esté pendiente la autorización definitiva

AUTORIZACION PROVISIONAL DEL SERVICIO PUBLICO FEDERAL (DGAF-33) ANEXO 5

Se utiliza como permiso para circular en tanto se entregue al interesado su permiso definitivo (Tarjeta de Circulación)

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

El objeto es darle facilidades al usuario para que realice sus actividades en tanto se le entregan su Tarjeta de Circulación y las placas respectivas

2.1.4 OBSERVACIONES

RELATIVAS A ORGANIZACION

GENERALES DEL DEPARTAMENTO

1.1 La organización del Departamento de Servicios de Carga expuesta en el organograma 2.1, no concuerda con lo establecido en el Manual de Procedimientos del propio Departamento. El organograma 2.2 ilustra esta estructura y difiere de la que está operando en lo siguiente:

- La Oficina de Carga Regular cuenta con una Mesa de Canjes que no está contemplada en el manual. Esto se debe a que en el canje de placas del bienio 1976-1977 el volumen de trabajo se incrementó considerablemente y hubo necesidad de auxiliar a esta oficina con una mesa que cumpliera estas funciones
- La Oficina de Carga Especializada según lo establecido en el manual debe contar con dos secciones: Empresas y Personas Físicas y cada una de ellas con una Mesa de Altas y una de Cambios. Actualmente la oficina se encuentra funcionando con las secciones indicadas pero sin las mesas correspondientes, ya que directamente de la jefatura dependen una Mesa de Cambios y una de Canjes, ésta última no indicada en el manual y creada también para desahogar el trabajo derivado del canje de placas correspondiente al bienio 1976-1977
- La Oficina de Asignaciones debe contar de acuerdo al manual con dos secciones: una de Placas y otra de Permisos; a su vez cada una de ellas debe contar con dos mesas, una para Personas Físicas y otra para Personas Morales. Actualmente la oficina cuenta únicamente con las secciones indicadas
- La Oficina de Transportes privados cuenta con dos secciones, la de Altas y la de Delegaciones y una Mesa de Correspondencia que depende directamente de la Jefatura de la Oficina. Esta última no está señalada en el manual

ANEXO 1

DIRECCION GENERAL DEL AUTOTRANSPORTE FEDERAL

BAJA DE VEHICULO 42248

AL C. DIRECTOR GENERAL.

Solicito atentamente sea dado de baja en los Registros de esa Dirección el vehículo abajo descrito y que ha venido circulando con Placas de Servicio Público Federal.

Propietario _____

Vehículo marca _____ Modelo y año _____

No. de fábrica _____ No. de motor _____

Capacidad _____ Combustible _____ Tipo _____

Firma del Propietario _____

(SELLO)

El interesado devolvió las placas y tarjeta de
Circulación No. _____

Lugar _____

Fecha _____

DGAF-103

El Director General.

ANEXO 2



N. TES. 33

CLAS. 15441

ORDEN DE COBRO

5212151

Bo. Por \$

C. RECAUDADOR DE LA TESORERIA
DE LA FEDERACION
PRESENTE:

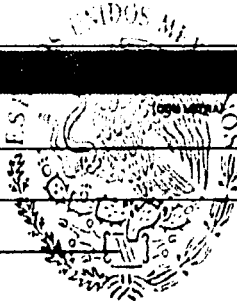
MEXICO, D. F. _____ DE 19 _____

SIRVASE UD. RECIBIR DE: _____

CON DOMICILIO EN: _____

LA CANTIDAD DE: _____

POR CONCEPTO DE: _____



ATENTAMENTE

RECIBI EN REPRESENTACION DE LA TESORERIA DE LA
FEDERACION LA CANTIDAD MARCADA CON LA MAQUINA
REGISTRADORA

EL JEFE DE LA DEPENDENCIA

BELLO Y FIRMA DEL RECAUDADOR

SECRET

DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL
PERMISO DE CARGA PARTICULAR No.

1. NOMBRE DEL TITULAR _____

2. DOMICILIO _____

3. ACTIVIDAD _____

4. RUTA, CAMINOS DE SUBSISTENCIA Y _____


5. TRANSPORTES _____

SECRETARIA DE ECONOMIA

MEXICO D.F. A _____ DE _____ DE 19__

FORMA C.B. 17-124

EL DIRECTOR GENERAL





SECRETARIA DE COMUNICACIONES
Y
TRANSPORTES

ANEXO 4

FORMA C-3-A

DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE
FEDERAL.
SUBDIRECCION GENERAL DE CONCESIONES
Y PERMISOS.
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA.

México, D. F., a de 1978.

SE AUTORIZA A CIRCULAR SIN LAS DOS PLACAS NUMERO _____
Y CALCOMANIA CORRESPONDIENTE AL VEHICULO:

MARCA: _____

MODELO: _____

SERIE No. _____

MOTOR No. _____

CERT. REG. FED. AUT. _____

AUTORIZACION No. _____

SOLICITUD No. _____

CLASE DE SERVICIO: _____

ORDEN DE COBRO No. _____

ESTE PERMISO PROVISIONAL DEBERA SER PRESENTADO PARA SU CAMBIO
POR LAS PLACAS METALICAS DE IDENTIFICACION CORRESPONDIENTES -
PREVIA NOTIFICACION, O EN SU CASO, EN LA SEGUNDA ETAPA DE - -
CANJE DE PLACAS METALICAS DE IDENTIFICACION DEL BIENIO 1978--
1979, A PARTIR DEL 10. DE NOVIEMBRE DE 1978.

A T E N T A M E N T E .
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.
EL DIRECTOR GENERAL.

ING. FERNANDO DE GARAY.

SCT DIRECCION GENERAL DEL AUTOTRANSPORTE FEDERAL

AUTORIZACION PROVISIONAL DEL SERVICIO PUBLICO FEDERAL

(BIENIO 1978-1979 (FOLIO C-79261)

I TRAMITE

DATOS DEL SOLICITANTE

() Nombre de la empresa o persona física _____

() Clave de la empresa _____ Mesa del Registro Federal de Comercio _____

() Domicilio _____

() Nombre del Titular de la autorización _____

() Nombre del propietario del vehículo _____

II DATOS COMPLEMENTARIOS

() Autorización _____

() Caso de reserva: ¿un caso de reserva puede haberse en qué? _____

() Núm. de placas _____ Del Estado _____

() Núm. del certificado o autoridad de la Dirección de Registro Federal de Autorización _____

() Núm. de la orden de pago _____ Por \$ _____ De fecha _____

Una empresa al pago de los derechos de los siguientes conceptos _____ (MAYÚSCULAS)

() Núm. de la orden de pago _____ Por \$ _____ De fecha _____

Una empresa al pago de los derechos siguientes _____ (MAYÚSCULAS)

III CARACTERÍSTICAS DEL VEHICULO

() Marca _____

() Núm. de fábrica (original) _____

() Clave _____ () Combustible _____ () Año del modelo _____

() Capacidad _____ () Tipo _____ () Puntos _____

IV DOCUMENTACION ENTREGADA

V DATOS DE LA AUTORIZACION DE PESO Y DIMENSIONES

() Núm. _____

() Distintos entre ejes: 1 0 2 _____ m1 0 0 3 _____ m2 0 0 4 _____ m3 Entrenos _____ m4

E J E S CLASIFICACION CLASIFICACION CLASIFICACION CLASIFICACION

PESO TOTAL

() Dimensiones: Alto _____ m1 Ancho _____ m2 Largo _____ m3

EL SOLICITANTE

() _____ (Nombre y Firma)

() _____ (Nombre y Firma)

VI DECLARACION DE LA DIRECCION GENERAL DEL AUTOTRANSPORTE FEDERAL.

Una vez verificados los datos contenidos en los cupones anteriores, DECLARO:

PRIMERO: Que la documentación referida para el trámite solicitado, excepto de los conceptos en el cuerpo de la presente solicitud - está completa, también como comprobación en su totalidad.

SEGUNDO: Que se autoriza la circulación del vehículo con el peso y dimensiones de la unidad a que se refiere esta documentación, por un periodo de _____ días a partir de la fecha que a continuación se indica, en la ruta delimitada al reverso y efectuando el servicio MO-0000

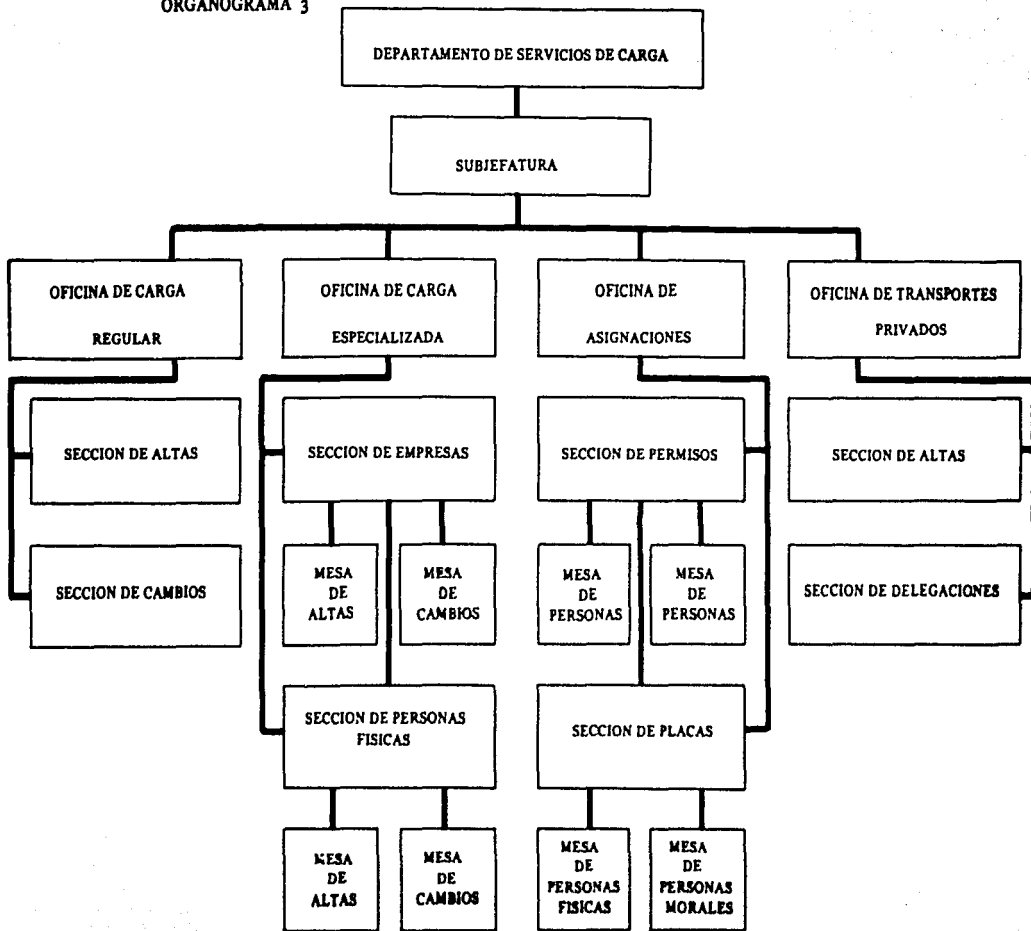
() _____

AUTORIZADO

() _____ (Nombre y Firma)

() _____ (Nombre y Firma)

ORGANOGRAMA 3



Seminario de Investigación Administrativa.

- 1.2 En las ventanillas del Departamento para atención al público no existen avisos que informen sobre los requisitos necesarios que deben presentar los interesados para efectuar sus trámites
- 1.3 En el Departamento solo existe un sello que de legalidad a los Permisos Provisionales para el Servicio Público Federal de Carga (forma DGAF-33), mismo que según lo manifestado por el personal, se extravía con frecuencia retrasando así los trámites.
- 1.4 Existen letreros en el Departamento que prohíben el acceso a personas ajenas a éste; sin embargo, ocasionalmente se encuentran personas extrañas en el área de trabajo.
- 1.5 Existe un continuo cambio de instrucciones sobre los procedimientos para trámite, lo que propicia el descontrol del personal que interviene directamente en la realización de los mismos, pues en la mayoría de los casos desconocen las nuevas instrucciones.
- 1.6 Por falta de control sobre la documentación, en algunos casos se extravía, debiendo el interesado reponerla hasta dos y tres veces
- 1.7 En los puestos de ventanilla donde se requiere rapidez, están asignadas mecanógrafas que no cumplen este requisito
- 1.8 El equipo de oficina principalmente las máquinas de escribir no reciben mantenimiento adecuado, por lo que se descomponen con frecuencia, tardando su reparación de dos a tres semanas.

OFICINA DE ASIGNACIONES

- 1.9 La Sección Placas no realiza sus funciones específicas, debido a que los empleados asignados a ésta tienen a su cargo la elaboración de telegramas que notifican a los interesados los antecedentes encontrados en los trámites rechazados por la Oficina de Sistematización.

RELATIVAS A SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

GENERALES DEL DEPARTAMENTO

- 2.1 No se ha establecido un horario de atención al público, los empleados atienden las ventanillas de acuerdo a su disposición.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

de tiempo

- 2.2 No se ha unificado un criterio en base al cual se realicen los trámites y se soliciten los requisitos necesarios a cubrir por los interesados
- 2.3 La documentación que se recibe a través de las ventanillas es registrada en libretas de control, de las que hay una por cada oficina; ésto es insuficiente, ya que hay oficinas con cuatro ventanillas de atención al público, motivando que mientras una ocupa la libreta, las demás deben esperar provocando aglomeraciones en las ventanillas
- 2.4 Se extienden órdenes de cobro por concepto de derechos de trámite antes de rastrear los antecedentes del vehículo y certificar que el trámite procede. Al realizar el pago, los interesados suponen que su trámite ya está efectuado y en los casos en que se les devuelven sus documentos porque el vehículo presenta antecedentes de otro permiso, consideran incorrecto haber efectuado el pago por anticipado
- 2.5 Existen rezagos de documentación, motivados porque los interesados, en su mayoría gestores (representantes autorizados por las personas físicas o morales para tramitar sus solicitudes), no se presentan a cubrir el importe de las órdenes de cobro y finalizar así el trámite
- 2.6 Se entregan a los interesados las formas DGAF-33 a fin de que éstos llenen los datos requeridos; lo anterior propicia la falsificación de firmas y sellos que les dan legalidad
- 2.7 Para el rastreo de datos en la Estación de Consulta, no existe unificación de criterios por parte de los Jefes de Sección, ya que en algunas ocasiones se envía al interesado personalmente al rastreo de los antecedentes de su vehículo y otras, se hace en forma interna por medio de relación
- 2.8 Con el objeto de actualizar las fechas de los permisos que sufren retraso por las rúbricas y revisiones, éstos se elaboran dos veces antes de pasar a firma del C. Director, por lo que en ocasiones se hacen postfechados
- 2.9 Las formas oficiales DGAF-33 se repiten varias veces a fin de corregir errores, omisiones o cambios de fecha, lo cual provoca un gran desperdicio de recursos materiales y humanos

Seminario de Investigación Administrativa

- 2.10 El archivo del Departamento correspondiente a canje de placas, está desorganizado y en malas condiciones por falta de equipo y personal capacitado
- 2.11 En ocasiones se presentan en las ventanillas personas que traen recomendaciones, ya sea por escrito o verbales, razón por la cual los empleados señalaron que se ven obligados a darles prioridad en el trámite
- 2.12 En las ventanillas se recibe documentación incompleta autorizada por instrucciones superiores para proseguir el trámite
- 2.13 Los documentos enviados a la Estación de Consulta de la Oficina de Sistematización, tardan en ser rastreados de ocho a diez días

OFICINA DE CARGA REGULAR

- 2.14 Según lo dicho por el Jefe de la Oficina toda solicitud para cualquier trámite debe presentarse en original y dos copias por Oficialía de Partes, lo cual no sucede, ya que las solicitudes se reciben directamente en ventanilla

OFICINA DE CARGA ESPECIALIZADA

- 2.15 El encargado de la Ventanilla de la Mesa de Canjes, acompaña a los interesados a la Caja Recaudadora de la Oficina Federal de Hacienda, para así constatar el pago de derechos por concepto de trámite; para realizar esta función el empleado deja abandonado su puesto durante el tiempo que tarda en efectuarse el pago

OFICINA DE TRANSPORTES PRIVADOS

- 2.16 El número de expedientes rezagados de acuerdo al recuento efectuado es el siguiente:

Faltantes de dictamen	476
Para elaboración de permisos	66
Por relacionar para envío al Departamento de Coordinación de Delegaciones	939
Por enviar al Archivo General	369
	<hr/>
	1,850

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público.

a éstos últimos hay que agregar 15 bultos de aproximadamente 200 expedientes cada uno, que no han sido enviados al Archivo General por extemporáneos.

- 2.17 Considerando que los trámites para el Permiso de Carga Particular están parcialmente desconcentrados a las Delegaciones de Autotransporte Federal, éstas reciben la documentación y la envían a esta Oficina para la elaboración del permiso correspondiente. Se hace notar que la documentación que se recibe, en la mayoría de los casos no está completa, debido a que no se ha enviado a las Delegaciones ningún instructivo que les señale los requisitos que deben solicitar.
- 2.18 El Jefe de la Oficina autoriza que procedan algunos trámites que no reúnen los requisitos necesarios

OFICINA DE ASIGNACIONES

- 2.19 Se encontraron más de mil expedientes de la Oficina de Transportes Privados que estaban sujetos a elaboración de telegramas.
- 2.20 Durante el último canje de placas se recibió documentación incompleta, ya que se pasaron por alto algunos requisitos tales como la manifestación de baja. Los entrevistados señalaron que esto fué ocasionado por el gran volumen de trabajo.
- 2.21 Debido a la falta de información, con mucha frecuencia los interesados se presentan a recoger sus trámites sin la identificación correspondiente; ésto motiva discusiones en las ventanillas.
- 2.22 Es requisito en la Oficina de Asignaciones, que para asignar número de placa a un trámite, éste lleve anexa la copia de recibo de pago expedida por la Oficina Federal de Hacienda. Existen caso en que por órdenes superiores se exime de este requisito a algunos interesados.
- 2.23 En el Libro de Registro de placas existen errores en las anotaciones, lo que dificulta el control y asignación de las mismas.

RELATIVAS A COMUNICACION

GENERALES DEL DEPARTAMENTO

- 3.1 Existe falta de comunicación entre jefes y empleados, lo que se ma-

Seminario de Investigación Administrativa

nifiesta en el aparente desconocimiento sobre sus funciones, así como de los requisitos y mecánica de los trámites que se efectúan en el Departamento

- 3.2 Se giran órdenes verbales en todos los niveles jerárquicos del Departamento, lo que provoca deficiencias en la comunicación
- 3.3 El constante cambio de disposiciones actúa desfavorablemente en el ambiente del Departamento, ya que hay quienes defienden una disposición ya cancelada por no estar notificados del cambio
- 3.4 El personal entrevistado manifestó que cuando expresa sus sugerencias respecto a las condiciones de trabajo o a los sistemas, sus jefes se muestran indiferentes y no los toman en cuenta
- 3.5 Cuando un empleado comete un error es reprendido públicamente por sus jefes inmediatos

OFICINA DE CARGA REGULAR

- 3.6 El Jefe de la Oficina de Carga Regular no comunica a sus Jefes de Sección los cambios y nuevas disposiciones sobre el sistema, lo que motiva, según lo manifestado por el personal, que tengan que enterarse por terceras personas, debiendo recurrir al Jefe del Departamento para notificar la anomalía y recibir instrucciones precisas sobre las órdenes que fueron giradas

OFICINA DE TRANSPORTES PRIVADOS

- 3.7 Se hizo saber a los auditores que fue elaborada una circular para notificar a los CC. Delegados los requisitos necesarios para los trámites, sin embargo, dicha circular no se ha turnado para su autorización y trámite correspondientes

RELATIVAS A RECURSOS HUMANOS

GENERALES DEL DEPARTAMENTO

- 4.1 Los salarios no corresponden a la capacidad de los empleados ni al volumen de trabajo que realizan éstos

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- 4.2 Debido a la urgencia con que se creó el Departamento, fue necesario disponer de empleados adscritos a diferentes áreas para cubrir los puestos vacantes, lo que redundó en la falta de preparación y capacitación del personal
- 4.3 Los empleados al ingresar al Departamento o ser cambiados a otros puestos dentro del mismo, no reciben instrucciones sobre las funciones que van a desempeñar

2.1.5 PROPUESTAS

RELATIVAS A ESTRUCTURA ORGANICA

- 1.1 Se propone la creación de una Estación de Consulta que dependa directamente de la Subjefatura del Departamento. Con ésto se evita el cuello de botella que representa la Oficina de Sistematización, ya que el Departamento contaría con una pantalla para consultas en el Banco de Datos.
- 1.2 Para las Oficinas de Carga Regular y Carga Especializada se sugiere que se integren de la siguiente forma:
 - a) Ventanilla Recepción de Documentos, la cual tendrá a su cargo la recepción de los requisitos para realizar los trámites y la asignación de fechas a los mismos.
 - b) Ventanilla Entrega de Trámites, encargada de entregar a los interesados la dictaminación de los trámites y las órdenes de cobro correspondientes a cada uno de ellos.
 - c) Ventanilla Entrega de Documentos en la cual se otorgarán los permisos solicitados.
 - d) Mesa de Dictaminación, integrada por los empleados con mayor experiencia sobre los trámites para dictaminar sobre la procedencia de las solicitudes.
 - e) Pull de Mecanógrafas, en el que se agruparán todas las mecanógrafas de la Oficina, nombrando entre ellas a un Jefe que asigne y supervise el trabajo
- 1.3 Para la Oficina de Asignaciones se proponen las funciones de entre-

Seminario de Investigación Administrativa

ga física de placas, reposición de tarjeta de circulación, placas y permisos, así como la tramitación del canje de placas metálicas y resello de autorizaciones.

- 1.4 Para la Oficina de Transportes Privados se recomienda la creación de una Mesa de Dictaminación con las funciones señaladas y una mesa para el control de trámites foráneos.

RELATIVAS A SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

GENERALES DEL DEPARTAMENTO

- 2.1 Se sugiere la instalación de un Módulo de Información en el Departamento, que oriente a los interesados sobre la resolución de sus trámites y les entregue en forma gratuita cédulas de información y solicitudes para realizar el trámite.
- 2.2 A fin de mejorar la información al público deben ser colocados en ventanillas, letreros que identifiquen a las mismas.
- 2.3 Se recomienda el establecimiento de un horario fijo de atención al público; se propone que éste sea de 9:00 a 14:00 horas y de 16:00 a 19:00 horas.
- 2.4 Para implementar un mejor control sobre la asignación de placas se propone que ésta sea hecha por computadora, estableciendo para ésto coordinación con el Departamento de Planes y Programas.
- 2.5 Debe instalarse una Caja Recaudadora de la Oficina Federal de Hacienda en el mismo piso del Departamento de Servicios de Carga, a fin de evitar a los interesados el tener que trasladarse a otro piso a cubrir los derechos de cada trámite.
- 2.6 Se sugiere que sea efectuada una regularización de los gestores, a efecto de reglamentar su participación en los trámites y evitar situaciones anómalas, básicamente el coyotaje.

Al efecto se propone autorizar a los mismos mediante una credencial (forma propuesta) que podrán obtener gratuitamente, cubriendo los siguientes requisitos:

- Carta Poder Notarial por cada empresa que represente.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- Identificación.
- Registro Federal de Causantes
- 2.7 Se propone la desconcentración de los Permisos de Carga Especializada, a fin de que los interesados que residen en el interior del país puedan realizar el trámite en las Delegaciones de Autotransporte Federal, logrando con ésto agilizar la tramitación y evitar gastos de traslado innecesarios para los interesados.
- 2.8 Con objeto de que el sistema propuesto funcione debidamente en cuanto a organización, control y registro de los trámites, no deberá aceptarse que por medio de órdenes superiores se exonere al interesado de cubrir los requisitos establecidos.

El Sistema de trámite que se sugiere es presentado en el diagrama correspondiente al Manual de Procedimientos propuesto.

RELATIVAS A COMUNICACION

- 3.1 Al implantar algún sistema de trabajo o hacer cualquier modificación a éste, se debe comunicar a los empleados y resolver las dudas y/o problemas que se presenten.
- 3.2 Se propone que se lleven a cabo juntas de los jefes con el personal cuando menos una vez al mes, con el objeto de que sean tratados los problemas internos del Departamento.
- 3.3 Los empleados deben dirigir sus quejas y sugerencias a sus jefes inmediatos superiores, para que por este conducto se hagan llegar a los jefes indicados.

RELATIVAS A RECURSOS HUMANOS

- 4.1 Es necesario o que se efectue una reubicación del personal de acuerdo a su capacidad y experiencia, a fin de contar con los colaboradores idóneos que contribuyan a prestar un mejor servicio, por lo que se propone que la Unidad de Organización y Métodos efectúe el Análisis de Puestos requerido.
- 4.2 Es necesario capacitar al personal, a fin de que conozca las funciones que tiene asignadas y la forma en que debe realizarlas, lo que redundará en una mejor disposición hacia el trabajo.

Seminario de Investigación Administrativa

- 4.3 Las llamadas de atención a los empleados deberán hacerse en privado, a fin de evitar resentimientos y actitudes negativas hacia los superiores, exceptuando aquellas faltas que deban ser del conocimiento de todo el personal.
- 4.4 En caso de ser necesaria una persona para ocupar algún puesto clave en este Departamento, se debe investigar si dentro de los recursos humanos del mismo existe el candidato adecuado, antes de acudir a otras áreas.
- 4.5 A fin de racionalizar el trabajo, se sugiere que sea efectuado un estudio del trabajo para distribuir las funciones del Departamento y de esta forma aprovechar adecuadamente los recursos tanto físicos como humanos.

2.1.6 MANUAL DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO

Área: Subdirección General de Concesiones y Permisos

Departamento de Servicios de Carga

Trámite: Autorización Provisional para el Servicio de Carga

Procedencia: A solicitud del interesado.

Responsable

A c t i v i d a d

Interesado

1.- Solicita en el Módulo de Información, ubicado en el Departamento de Servicio de Carga, una solicitud para iniciar el trámite acompañada de una cédula de información que detalla la naturaleza, requisitos, derechos y área responsable para cada trámite.

2.- Recibe del Módulo de Información solicitud del trámite y cédula de información.

3.- En base a la cédula de información requisita la solicitud y procede a entregarla con los documentos requeridos en original y copia en la Ventanilla Recepción de Documentos.

Jefe de la Ventanilla
Recepción de Documentos.

4.- Recibe del interesado solicitud y documentos requeridos en original y copia.

5.- Elabora ficha de control en original y una copia, misma que entrega al interesado para ser llamado en ventanilla posteriormente.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- 6.- Turna la solicitud y documentos requeridos en original y copia y el original de la ficha de control a la Mesa de Dictaminación.
- Mesa de Dictaminación 7.- Recibe solicitud, documentos requeridos en original y copia y el original de la ficha; revisa que los documentos presentados por el interesado sean los indicados en los requisitos y coteja originales con copias.
- 7.1 En caso de que falte algún documento elabora en original la cédula de requisitos faltantes y la anexa a los documentos, turnándolos a la Ventanilla Entrega de Trámite
- 7.2 Si los documentos son los correctos y las copias son las correspondientes, firma de conformidad y los turna a la Ventanilla Entrega de Trámites
- Jefe de la Ventanilla Entrega de Trámites. 8.- Recibe la documentación dictaminada y en base a la ficha de control llama al interesado a ventanilla
- Interesado 9.- Se presenta en la Ventanilla Entrega de Trámites y entrega su ficha, misma que conserva el Jefe de Ventanilla
- Jefe de la Ventanilla Entrega de Documentos 9.1 Si los documentos son dictaminados como incompletos se le entregan al interesado con la cédula de requisitos faltantes para que reinicie su tramitación con la documentación correcta
- 9.2 Si la documentación es dictaminada como correcta procede a elaborar talón de control, el cual contiene tres apartados:
1) Control interno.
2) Estación de Consulta.
3) Solicitante.
- 9.2.1 Recaba en los tres apartados firma del interesado.
- 10.- Archiva la ficha de control.
- 11.- Entrega al interesado originales de los documentos presentados y tercer apartado del talón de control.

Seminario de Investigación Administrativa

- 12.- Abre expediente del interesado que contendrá copia de los documentos presentados, solicitud del trámite y dos apartados del talón de control.
- 13.- Turna el expediente al Jefe de la Oficina.
- Jefe de la Oficina.
- 14.- Recibe el expediente revisando que la documentación sea la indicada en los requisitos
- 14.1 Si no está correcta la turna a la Mesa de Dictaminación para que ésta regrese al interesado solicitud y copia de los documentos presentados y a la Ventanilla Recepción de Documentos los dos apartados del talón de control
- 14.2 Si la documentación está correcta, turna el expediente al Jefe del Pull de Mecanógrafas para que elabore relación.
- Jefe del Pull de Mecanógrafas
- 15.- Recibe expediente y lo turna a la mecanógrafa encargada de relaciones
- Mecanógrafa de Relaciones
- 16.- Recibe el expediente con la documentación y elabora relación en original y copia
- 17.- Turna la documentación al Jefe de Mecanógrafas
- Jefe del Pull de Mecanógrafas.
- 18.- Recibe el expediente con la documentación y la relación en original y copia revisando lo que esté bien elaborada.
- 18.1 Si tiene errores la regresa para su corrección
- 18.2 Si no tiene errores turna la relación en original y copia al Jefe de la Oficina
- Jefe de la Oficina
- 19.- Archiva la copia de la relación de documentos
- 20.- Firma el original de la relación y la turna al Jefe del Pull de Mecanógrafas.
- Jefe del Pull de Mecanógrafas.
- 21.- Recibe la relación firmada y la anexa al expediente con toda la documentación, turnándolo al Subjefe del Departamento.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- | | |
|---|--|
| Subjefe del Departamento. | 22.- Recibe el expediente con la copia de los documentos requeridos, la solicitud, dos apartados del talón de control y original de la relación. |
| | 23.- Archiva el original de la relación y turna el expediente a la Estación de Consulta |
| Estación de Consulta. | 24.- Recibe el expediente con los documentos requeridos. |
| | 25.- Archiva el talón de control que es para uso interno de la estación |
| | 26.- Rastrea antecedentes de la documentación y determina si el vehículo tiene o no antecedentes |
| | 26.1 Si tiene antecedentes, elabora dictamen de antecedentes del vehículo y lo anexa a la documentación |
| | 26.2 Si no tiene antecedentes aplica el sello "sin antecedentes" a la solicitud y al talón de control interno número uno |
| | 27.- Turna los expedientes con o sin antecedentes al Subjefe del Departamento |
| Subjefe del Departamento | 28.- Recibe los expedientes y los turna al Jefe de la Oficina |
| Jefe de la Oficina | 29.- Recibe los expedientes y revisa cuales tienen antecedentes |
| | 29.1 Los expedientes que tienen antecedentes los envía a la Ventanilla Entrega de Documentos |
| | 29.2 Los expedientes que no tienen antecedentes los turna al Jefe del Pull de Mecnógrafas para que elaboren orden de cobro. |
| Jefe del Pull de Mecnógrafas | 30.- Recibe los expedientes y los turna a la mecnógrafa encargada de órdenes de cobro. |
| Mecnógrafa encargada de Órdenes de Cobro | 31.- Recibe el expediente y procede a elaborar orden de cobro en original y tres copias. |

Seminario de Investigación Administrativa

- | | | |
|--|------|---|
| | 32.- | Turna el expediente con órdenes de cobro en original y tres copias al Jefe del Pull. |
| Jefe del Pull de Mecanógrafas | 33.- | Recibe expediente con órdenes de cobro en original y tres copias y revisa si esta bien elaborada. |
| | 33.1 | Si tiene errores se regresa para su corrección. |
| | 33.2 | Si no tiene errores turna el expediente con la orden de cobro en original y tres copias al Jefe de la Ventanilla Entrega de Documentos. |
| Jefe de la Ventanilla Entrega de Documentos | 34.- | Recibe expediente y en base al talón de control número uno llama al interesado. |
| Interesado | 35.- | Se presenta con su talón de control número tres a la Ventanilla Entrega de Documentos. |
| Jefe de la Ventanilla Entrega de Documentos | 36.- | En base al talón de control presentado revisa si el trámite tiene antecedentes o no. |
| | 36.1 | Si tiene antecedentes le entrega todos sus documentos junto con el dictamen de antecedentes del vehículo. |
| | 36.2 | Si no tiene antecedentes entrega al interesado la orden de cobro en original y tres copias. |
| Interesado | 37.- | Recibe la orden de cobro y se presenta en la Caja Recaudadora de la Oficina Federal de Hacienda para efectuar el pago correspondiente. |
| Caja Recaudadora de la Oficina Federal de Hacienda | 38.- | Recibe la orden de cobro en original y tres copias, las sella y se queda con las dos últimas copias, entregando al interesado el original y la primera copia. |

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- | | |
|----------------------------------|---|
| Interesado | 39.- Recibe original y copia de la orden de cobro y presenta la copia en la Ventanilla Entrega de Documentos. |
| Ventanilla Entrega de Documentos | 40.- Recibe orden de cobro con la certificación de pagado y la anexa al expediente, mismo que turna al Jefe del Pull de Mecanógrafas para que elaboren la Autorización Provisional. |
| Jefe del Pull de Mecanógrafas | 41.- Recibe el expediente y lo turna a la mecanógrafa encargada de formas. |
| Mecanógrafa de Formas | 42.- Recibe el expediente con copia de los documentos requeridos, solicitud, talón de control número uno y copia de la orden de cobro. |
| | 43.- En base a la documentación elabora la Autorización Provisional para el Servicio Público Federal de Carga (forma D GAF-33) en original y dos copias. |
| | 44.- Una vez elaborada la Autorización Provisional la anexa al expediente y la turna al Jefe del Pull de Mecanógrafas. |
| Jefe del Pull de Mecanógrafas | 45.- Recibe expediente de la mecanógrafa de formas con los documentos del interesado y la Autorización Provisional en original y dos copias, verificando si está correcta la mecanografía de la Autorización Provisional. |
| | 45.1 Si la Autorización Provisional no está correcta la regresa a la mecanógrafa de formas para que la corrija. |
| | 45.2 Si está correcta turna el expediente con la documentación del interesado y la Autorización Provisional en original y dos copias al Jefe de la Ventanilla Entrega de Documentos. |

Seminario de Investigación Administrativa

- | | |
|--|--|
| Jefe de la Ventanilla
Entrega de Documentos | 46.- Recibe del Jefe del Pull de Mecnógrafas el expediente y Autorización Provisional en original y copias, procediendo a recabar en ella firma del interesado. |
| | 47.- Envía el expediente con la Autorización Provisional firmada por el interesado al Jefe del Pull de Mecnógrafas. |
| Jefe del Pull de
Mecnógrafas | 48.- Recibe el expediente con toda la documentación y lo turna a la mecnógrafa encargada de relaciones. |
| Mecnógrafa de
Relaciones | 49.- Recibe el expediente con la documentación del interesado y elabora relación de los expedientes que van a pasar a firma del Subjefe del Departamento en original y una copia. |
| | 50.- Envía al Jefe del Pull de Mecnógrafas los expedientes con la relación de los mismos en original y una copia. |
| Jefe del Pull de
Mecnógrafas | 51.- Recibe los expedientes con relación de los mismos en original y una copia y los turna al Jefe de la Oficina. |
| Jefe de la Oficina | 52.- Recibe del Jefe del Pull de Mecnógrafas los expedientes con relación en original y copia, procediendo a firmarla y a turnar los expedientes con la relación en original y una copia al Subjefe del Departamento. |
| Subjefe del
Departamento | 53.- Recibe del Jefe de la Oficina los expedientes con copia de los requisitos, solicitud, talón de control número uno, copia de la orden de cobro, Autorización Provisional en original y dos copias y la relación de documentos en original y una copia. |
| | 54.- Firma copia de la relación y se la entrega al Jefe de la Oficina. |
| Jefe de la Oficina | 55.- Recibe la copia de la relación firmada por el Subjefe del Departamento. |

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- 56.- Archiva copia de la relación.
- Subjefe del Departamento** 57.- Revisa que toda la documentación esté correcta y completa.
- 57.1 Si está incompleta o no está correcta la regresa al Jefe de la Oficina para su modificación.
- 57.2 Si la documentación está correcta y completa turna los expedientes al Jefe del Departamento.
- Jefe del Departamento** 58.- Recibe del Subjefe del Departamento los expedientes, los firma y los envía al Subdirector General para su autorización.
- Subdirector General** 59.- Recibe del Jefe del Departamento de Servicios de Carga los expedientes para su autorización.
- 60.- Firma de autorizado y los entrega al Subjefe del Departamento de Servicios de Carga.
- Subjefe del Departamento** 61.- Recibe de la Subdirección General los expedientes autorizados.
- 62.- Separa la relación de los expedientes y la archiva, turnando la documentación al Jefe de la Oficina.
- Jefe de Oficina** 63.- Recibe los expedientes autorizados y los envía al Jefe de la Ventanilla Entrega de Documentos.
- Jefe de la Ventanilla Entrega de Documentos** 64.- Recibe del Jefe de la Oficina los expedientes autorizados.
- Interesado** 65.- Se presenta en la Ventanilla Entrega de Documentos con su talón de control números y lo entrega al Encargado de la Ventanilla.

Seminario de Investigación Administrativa

Jefe de la Ventanilla
Entrega de Documentos

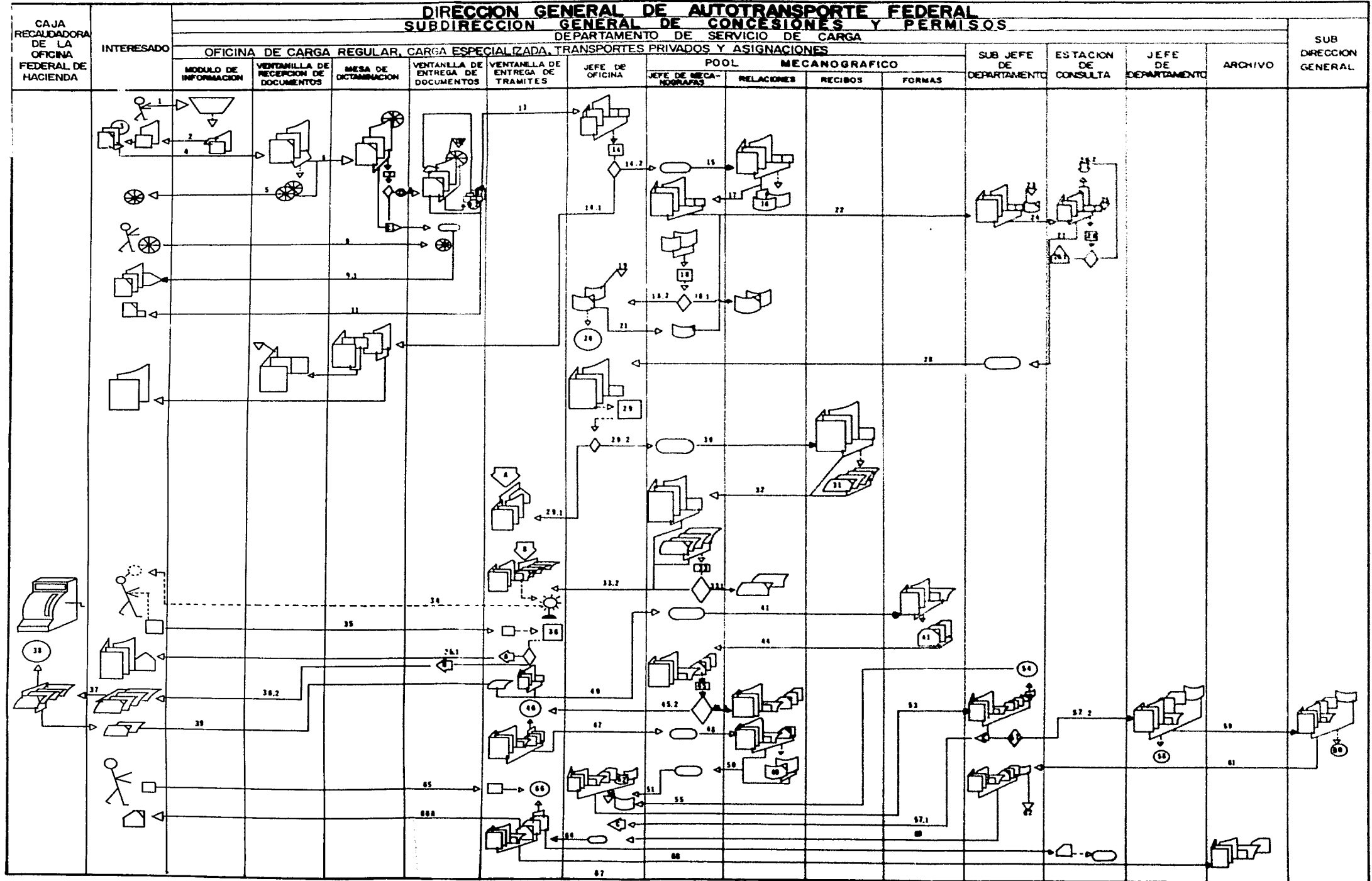
- 66.- Recibe el talón de control número tres y recaba acuse de recibo del interesado en las dos copias de la Autorización Provisional, entregándole el original de ésta e indicándole que deberá presentarse en un plazo no mayor de 180 días a recoger la tarjeta de circulación que funge como autorización definitiva.
- 67.- Turna al Archivo General del Departamento expediente del trámite con la siguiente documentación:
- Copia de los requisitos solicitados.
 - Solicitud del trámite.
 - Talón de control número uno
 - Copia de la orden de cobro.
 - Copia número uno de la Autorización Provisional
- 68.- Turna la copia número dos de la Autorización Provisional a la Estación de Consulta, que se encuentra en la Subdirección General Técnica para que continúe el trámite.

2.1.7 FORMAS PROPUESTAS

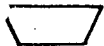
- Credencial para Gestores
- Talón de Control
- Solicitud de Trámite
- Relación de Documentos Faltantes
- Cédula de Información

PROCEDIMIENTO PROPUESTO

**DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL
SUBDIRECCION GENERAL DE CONCESIONES Y PERMISOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIO DE CARGA**



SIMBOLOGIA DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO



MODULO DE INFORMACION



INTERESADO



SOLICITUD



RELACION DE ENVIO
DE DOCUMENTOS



CEDULA DE INFORMACION



CONECTOR



REQUISITOS



DICTAMEN DE
ANTECEDENTES



FICHA DE ATENCION
AL PUBLICO



MICROFONO



DECISION



ORDEN DE COBRO



OPERACION



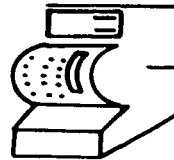
RELACION DE DOCUMENTOS
FALTANTES



ARCHIVO



TALON DE CONTROL



CAJA
RECAUDADORA



EXPEDIENTE



CAJA NEGRA



SELLO



AUTORIZACION PROVISIONAL

Folio () () () () () () ()

S. C. T. D. G. A. F.
 DEPTO. DE SERVICIOS DE CARGA
 OFICINA DE CARGA REGULAR

Anote claramente su nombre y el de la
 empresa que representa.

CONTROL INTERNO

Folio () () () () () () ()

S. C. T. D. G. A. F.
 DEPTO. DE SERVICIOS DE CARGA
 OFICINA DE CARGA REGULAR

Anote claramente su nombre y el de la
 empresa que representa.

SISTEMATIZACION

Folio () () () () () () ()

S. C. T. D. G. A. F.
 DEPTO. DE SERVICIOS DE CARGA
 OFICINA DE CARGA REGULAR

Anote claramente su nombre y el de la
 empresa que representa.

INTERESADO

S.C.T.D.G.A.F. DIRECCION GENERAL DE
 AUTOTRANSPORTE FEDERAL

Nº _____

LA PRESENTE ACREDITA COMO:

GESTOR AL C. _____

_____ DOMICILIO _____

_____ TEL. _____

R.F.C. Nº _____

FIRMA DEL INTERESADO

FOTO

AUTORIZO
 C. DIRECTOR GENERAL

C L A V E EMPRESA QUE REPRESENTA:

VALIDA
 POR UN AÑO

1979

1980

1981

1982

FORMA D G A F

DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL
SUBDIRECCION GENERAL DE CONCESIONES Y PERMISOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA

SOLICITUD PARA TRAMITE DE
CLAVE DE LA EMPRESA

I.- CARACTERISTICAS DEL VEHICULO

R.F.A. _____ NO. DE MOTOR _____
FACTURA _____ PLACA _____ DEL BIENIO _____
MARCA _____ MODELO _____
CLASE _____ TIPO _____
CAPACIDAD _____ FRENOS _____
COMBUSTIBLE _____

II.- DATOS DEL SOLICITANTE

NOMBRE DE LA EMPRESA _____
DOMICILIO _____
NOMBRE DEL TITULAR DE LA AUTORIZACION _____
NOMBRE DEL PROPIETARIO DEL VEHICULO _____
CLASE DE SERVICIO _____

APROBO _____

ORDEN DE COBRO FOLIO NO. _____

DGAF-33 FOLIO NO. _____

NOTA: SE HACE DEL CONOCIMIENTO DEL INTERESADO QUE SI DENTRO DE LOS QUINCE DIAS SIGUIENTES A LA RECEPCION DE ESTA SOLICITUD EN VENTANILLA NO SE HA PRESENTADO A CONCLUIR SU TRAMITE, ESTE SERA NULIFICADO POR FALTA DE INTERES DEL SOLICITANTE.

**DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL
SUBDIRECCION GENERAL DE CONCESIONES Y PERMISOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA
OFICINA DE CARGA REGULAR**

RELACION DE DOCUMENTOS FALTANTES EN EL TRAMITE DE:

A continuación se señalan con una X los requisitos faltantes en su trámite, los cuales deberá reponer a fin de continuar el mismo

- () Solicitud dirigida al Director General
- () Original de la Tarjeta de Circulación o Autorización Provisional (forma DGAF-33) anterior.
- () Certificado del Registro Federal de Automóviles (o solicitud).
- () Factura, Carta Factura o Contrato de Compra-Venta.
- () Carta de aceptación del nuevo socio.
- () Carta de renuncia del socio anterior
- () Acta de nacimiento.
- () Cesión de derechos notarial.
- () Visto bueno del Departamento de Sociedades.
- () Opinión favorable de la Cámara Nacional de Transportes y Comunicaciones.
- () Certificado de Peso y Dimensiones.
- () Carta de aceptación de la empresa.
- () Carta de retiro de la empresa a que pertenece.
- () Baja original.
- () Placas.
- () Forma DGAF-32 para confrontar ruta.
- () Certificado de No Infracción.
- () Foto copia de la Tarjeta de Circulación o Permiso extraviado.
- () Aviso de cambios o modificaciones hechos al vehículo.

OBSERVACIONES:

ELABORO

**DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL
SUBDIRECCION GENERAL DE CONCESIONES Y PERMISOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA
OFICINA DE TRANSPORTES PRIVADOS**

RELACION DE DOCUMENTOS FALTANTES EN EL TRAMITE DE:

A continuación se señalan con una X los requisitos faltantes en su trámite, los cuales deberá presentar para poder continuar con el mismo

- () Solicitud firmada por el propietario o apoderado
- () Carta Poder
- () Factura, Carta Factura o Contrato de Compra-Venta
- () Certificado del Registro Federal de Automóviles (o Solicitud)
- () Tarjeta de Circulación
- () Últimas Declaraciones del pago de los Impuestos sobre la Renta e Ingresos Mercantiles
- () Permiso original
- () Certificado de Peso y Dimensiones
- () Aviso de cambio de motor
- () Certificado de No Inetracción
- () Registro Federal de Causantes.
- () Identificación del promovente

OBSERVACIONES

ELABORO

DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL
SUBDIRECCION GENERAL DE CONCESIONES Y PERMISOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA
OFICINA DE CARGA ESPECIALIZADA

RELACION DE DOCUMENTOS FALTANTES EN EL TRAMITE DE:

A continuación se señalan con una X los requisitos faltantes en su trámite, los cuales deberá presentar para poder continuar con el mismo

- () Escritura Constitutiva
- () Visto bueno del Departamento de Sociedades
- () Acuse de Recibo del Departamento de Sociedades
- () Fianza
- () Solertud por escrito
- () Opinión favorable de la Cámara Nacional de Transportes y Comunicaciones
- () Factura, Carta Factura o Contrato de Compra-Venta
- () Certificado del Registro Federal de Automoviles o Solicitud
- () Acta de Nacimiento del propietario
- () Original de la Tarjeta de Circulación o del Permiso Provisional (DGAF-33).
- () Cesión de derechos ante Notario o ratificación de la firma del cedente ante Notario
- () Factura debidamente endosada
- () Carta de aceptación de la empresa
- () Acta de Asamblea o Carta Compromiso

OBSERVACIONES:

ELABORO

DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL
SUBDIRECCION GENERAL DE CONCESIONES Y PERMISOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA
OFICINA DE CARGA REGULAR

CEDULA DE INFORMACION

El Servicio de Carga Regular se efectua para el transporte, en ruta fija, de cualquier tipo de mercancías a excepción de aquéllas que por sus características requieren de manejo especial. Para la autorización de este servicio se requiere que el solicitante sea mexicano por nacimiento y forme parte de una sociedad.

TRAMITES

ALTA - Se realiza a solicitud del interesado para iniciar en el Servicio de Carga Regular un vehículo.

REQUISITOS

El interesado deberá presentar en original y una copia los siguientes documentos:

- a) Solicitud.
- b) Acta de Nacimiento del interesado.
- c) Visto bueno del Departamento de Sociedades de esta Subdirección General.
- d) Factura, Carta Factura o Contrato de Compra-Venta debidamente legalizados.
- e) Certificado del Registro Federal de Automóviles (Tarjetón) o solicitud del mismo a nombre del interesado, sellada por el Registro.
- f) Autorización de Peso y Dimensiones en caso de que el vehículo exceda la capacidad de doce toneladas.
- g) Ruta autorizada (forma DGAF-32)
- h) Carta Poder Notarial si quien efectua el trámite no es el propietario del vehículo.

DERECHOS:

TRACTOR \$ 400.00

CAMION \$ 400.00

REMOLQUE \$ 150.00

SEMIREMOLQUE \$ 150.00

CAMBIO DE VEHICULO.- A efecto de autorizar la sustitucion del vehiculo señalado en el permiso.

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar en original y copia los siguientes documentos:

- a) Solicitud
- b) Tarjeta de Circulación que funcione como autorización definitiva o Autorización Provisional (forma DGAF-33) en original.
- c) Factura, Carta Factura o Contrato de Compra-Venta debidamente legalizados
- d) Certificado del Registro Federal de Automóviles (Tarjetón) o solicitud del mismo a nombre del interesado, sellada por el Registro
- e) Autorización de Peso y Dimensiones en caso de que el vehículo exceda la capacidad de doce toneladas
- f) Carta Poder Notarial si quien efectúa el trámite no es el propietario del vehículo

DERECHOS \$ 50 00

BAJA - El trámite se realiza cuando el interesado desea cancelar definitivamente su Permiso para un vehículo en el Servicio Público Federal de Carga Regular.

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar los siguientes documentos:

- a) Solicitud en original y copia
- b) Tarjeta de Circulación o Autorización Provisional (forma DGAF-33).
- c) Placas Metálicas de Identificación correspondientes a la autorización.

DERECHOS: EXENTO

MODIFICACION DE TARJETA DE CIRCULACION.- En los casos en que el computador haya registrado datos erróneos en la Tarjeta de Circulación o en los casos de modificación de ruta por convenios o aumento de ramales.

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar los siguientes documentos:

- a) Dictamen favorable emitido por la Subdirección General Técnica.
- b) Tarjeta de Circulación o Autorización Provisional (forma DGAF-33).
- c) Ruta autorizada (forma DGAF-33).

DERECHOS:

- Por modificación en la ruta \$ 50.00

- Por errores del Computador: EXENTO

TRANSFERENCIAS - A solicitud del interesado para ceder ante esta Dirección los derechos del Permiso que explota.

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar en original y copia los siguientes documentos:

- a) Solicitud.
- b) Carta de renuncia a la sociedad a la que pertenecía el transferente.
- c) Carta de la empresa aceptando al nuevo socio, quien recibe los derechos de la transferencia.
- d) Cesión de derechos notarial.
- e) Visto bueno del Departamento de Sociedades.
- f) Tarjeta de Circulación o Autorización Provisional (forma DGAF-33)

DERECHOS \$ 50.00

**DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSORTE FEDERAL
SUBDIRECCION GENERAL DE CONCESIONES Y PERMISOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA
OFICINA DE CARGA ESPECIALIZADA**

CEDULA DE INFORMACION

El Servicio de Carga Especializada comprende el transporte en los caminos de jurisdicción federal de vehículos de dos y tres ejes que han sido adaptados para algún tipo específico de carga, ejemplo: vehículos tipo tanque para transporte de líquidos, vehículos refrigerados para el transporte de mariscos, etc. Es autorizado a empresas y a personas físicas de naturaleza mexicana.

ALTA - Se realiza a solicitud del interesado para iniciar un vehículo en la prestación de este servicio.

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar en original y copia los siguientes documentos:

- a) Solicitud.
- b) Factura, Carta Factura, o Contrato de Compra-Venta debidamente legalizados a nombre del interesado.
- c) Certificado del Registro Federal de Automóviles (tarjetón) o solicitud del mismo a nombre del interesado, sellado por el Registro.
- d) Autorización de Peso y Dimensiones.
- e) Fianza.
- f) En caso de empresas, deberán presentar:
 - Escritura Constitutiva.
 - Visto bueno del Departamento de Sociedades.
- g) En caso de personas físicas:
 - Acta de Nacimiento.
 - Registro Federal de Causantes.
- h) En caso de la especialidad de Productos del Campo No Elaborados y Animales:
 - Autorización de la Confederación Nacional Campesina.
 - Constancia de Ejidatario expedida por el Comisario Ejidal o Presidente Municipal correspondiente a su domicilio.
- i) Carta Poder Notarial si quien efectúa el trámite no es el propietario del vehículo.

DERECHOS \$ 400.00

CAMBIO DE VEHICULO.- Para efectuar la sustitución del vehículo señalado en el Permiso.

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar en original y copia los siguientes documentos:

- a) Solicitud.
- b) Tarjeta de Circulación o Autorización Provisional (forma DGAF-33)
- c) Factura, Carta Factura o Contrato de Compra-Venta del nuevo vehículo debidamente legalizado y a nombre del interesado
- d) Certificado del Registro Federal de Automóviles (targetón) del nuevo vehículo o solicitud del mismo a nombre del interesado, sellada por el Registro
- e) Autorización de Peso y Dimensiones
- f) Carta Poder Notarial si quien efectúa el trámite no es el propietario del vehículo.

DERECHOS \$ 50.00

INCORPORACION A EMPRESA.- Este trámite se realiza cuando una persona física con Permisos en Carga Especializada desea formar parte de una empresa integrada para este servicio

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar en original y copia los siguientes documentos:

- a) Solicitud.
- b) Carta de aceptación de la empresa a la que se incorpora
- c) Visto bueno del Departamento de Sociedades
- d) Tarjeta de Circulación o Autorización Provisional (forma DGAF-33).

DERECHOS \$ 50.00

BAJA:

A solicitud del interesado para cancelar definitivamente su permiso para que un vehículo preste el servicio de Carga Especializada

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar:

- a) Solicitud en original y copia.
- b) Tarjeta de Circulación o Autorización Provisional (forma DGAF-33).
- c) Placas metálicas de identificación correspondientes a la autorización.

DERECHOS: EXENTO

**DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL
SUBDIRECCION GENERAL DE CONCLISIONES Y PERMISOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA
OFICINA DE ASIGNACIONES**

CEDULA DE INFORMACION

En esta Oficina de realizan los trámites complementarios del Servicio de Carga, tales como reposición de autorizaciones y placas. Asimismo los trámites de Canje de Placas Metálicas y Resello de Autorizaciones para cada bienio.

REPOSICION DE UNA O DOS PLACAS: Para sustituir al interesado la (s) placa (s) que haya (n) sido extraviada (s), robada (s) o se encuentre (n) deteriorada (s)

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar:

- a) Solicitud.
- b) Tarjeta de Circulación o Autorización Provisional vigente (forma DGAF-33)
- c) Acta levantada ante el Agente del Ministerio Público en caso de robo o extravío de las dos placas.
- d) Placa (s) metálica (s) en caso de reposición por deterioro
- e) Certificado de No Infracción sobre la (s) placa (s), expedido por el Departamento de Supervisión, Oficina de Sanciones (Eugenia 197, 2o. Piso)

DERECHOS:

- Por reposición \$ 50.00
- Multa por extravío o robo de una placa \$250.00
- Multa por extravío o robo de dos placas \$500.00

REPOSICION DE TARJETA DE CIRCULACION O DE AUTORIZACION PROVISIONAL: A solicitud del interesado para que le sea sustituida su autorización en caso de robo o extravío.

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar los siguientes documentos:

- a) Solicitud.
- b) Copia fotostática del Permiso extraviado. En caso de no contar con éste aportar los datos en la propia solicitud.
- c) Certificado de No Infracción sobre el documento a reponer, expedido por el Departamento de Supervisión, Oficina de Sanciones (Eugenia 197, 2o. Piso).
- d) Carta Poder Notarial si quien efectúa el trámite no es el propietario del vehículo.

DERECHOS:

- Por reposición \$ 50.00
- Multa por extravío \$500.00

REPOSICION DE PERMISOS DE TRANSPORTE PRIVADO - A solicitud del interesado en los casos de extravío del Permiso

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar en original y copia:

- a) Solicitud
- b) Certificado de No Infracción sobre el Permiso, expedido por el Departamento de Supervisión, Oficina de Sanciones (Eugenia 197, 2o. Piso).
- c) Carta Poder Notarial si quien efectúa el trámite no es el propietario del vehículo.

DERECHOS:

- Reposición \$ 50.00
- Multa por extravío \$100.00

DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL
SUBDIRECCION GENERAL DE CONCESIONES Y PERMISOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CARGA
OFICINA DE TRANSPORTES PRIVADOS

CEDULA DE INFORMACION

Los permisos de transportes privados autorizan a personas físicas y morales a transportar en vehículos de su propiedad, a través de los caminos de jurisdicción federal, efectos que estén dentro de su giro comercial y que sean de su propiedad. Asimismo autorizan el transporte de petróleo y de explosivo, previa autorización de Petróleos Mexicanos y de la Secretaría de la Defensa Nacional respectivamente.

Los permisos tienen una vigencia de dos años, al término de los cuales deberán ser renovados.

TRAMITES

ALTA.- Se realiza solicitud del interesado para obtener un permiso de transporte privado.

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar en original y dos copias los siguientes documentos:

- a) Solicitud firmada por el propietario o el representante legal.
- b) Factura, carta factura o contrato de compra-venta o de arrendamiento de la unidad, debidamente legalizados y el último con cláusula de opción de compra.
- c) Certificado del Registro Federal de Automóviles (Tarjetón), o solicitud del mismo a nombre del propietario, sellada por el registro.
- d) Tarjeta de Circulación a nombre del propietario.
- e) Certificado de Peso y Dimensiones si el vehículo excede la capacidad de 12 toneladas.
- f) Constancia de la Oficina Federal de Hacienda de la jurisdicción del solicitante, con los siguientes datos:
 - 1) Actividad del solicitante, ennumerando los productos o mercancías con los que comercia.
 - 2) Capital declarado.
 - 3) Número del Registro Federal de Causantes.
 - 4) Registro del (os) vehículo (s) en los libros de contabilidad o forma de apertura en su caso.
- g) Última declaración del impuesto sobre la renta o aviso de iniciación de operaciones.
- h) Última declaración del impuesto sobre ingresos mercantiles.

NOTA: Si el solicitante es ejidatario deberá presentar, en lugar de este requisito, Constancia del Comisariado Ejidal o Presidente Municipal correspondiente a su domicilio.

CAMBIO DE VEHICULO.- A efecto de autorizar la sustitución del vehículo señalado en el permiso.

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar en original y copia los siguientes documentos:

- a) Solicitud.
- b) Tarjeta de Circulación que funge como autorización definitiva o Autorización Provisional (forma DGAF-33) en original
- c) Factura, Carta Factura o Contrato de Compra-Venta debidamente legalizados.
- d) Certificado del Registro Federal de Automóviles (Tarjetón) o solicitud del mismo a nombre del interesado, sellada por el Registro.
- e) Autorización de Peso y Dimensiones en caso de que el vehículo exceda la capacidad de doce toneladas.
- f) Carta Poder Notarial si quién efectúa el trámite no es el propietario del vehículo.

DERECHOS \$ 50 00

BAJA.- El trámite se realiza cuando el interesado desea cancelar definitivamente su Permiso para un vehículo en el Servicio Público Federal de Carga Regular.

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar los siguientes documentos:

- a) Solicitud en original y copia.
- b) Tarjeta de Circulación o Autorización Provisional (forma DGAF-33).
- c) Placas Metálicas de Identificación correspondientes a la autorización.

DERECHOS: EXENTO

MODIFICACION DE TARJETA DE CIRCULACION.- En los casos en que el computador haya registrado datos erróneos en la Tarjeta de Circulación o en los casos de modificación de ruta por convenios o aumento de ramales.

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar los siguientes documentos:

- a) Dictamen favorable emitido por la Subdirección General Técnica.
- b) Tarjeta de Circulación o Autorización Provisional (forma DGAF-33).
- c) Ruta autorizada (forma DGAF-32).

DERECHOS:

— Por modificación en la ruta \$ 50.00

— Por errores del Computador: EXENTO

.TRANSFERENCIAS.- A solicitud del interesado para ceder ante esta Dirección los derechos del Permiso que explota.

REQUISITOS:

El interesado deberá presentar en original y copia los siguientes documentos:

- a) Solicitud.
- b) Carta de renuncia a la sociedad a la que pertenecía el transferente.
- c) Carta de la empresa aceptando al nuevo socio, quien recibe los derechos de la transferencia
- d) Cesión de derechos notarial.
- e) Visto bueno del Departamento de Sociedades
- f) Tarjeta de Circulación o Autorización Provisional (forma DGAF-33)

DERECHOS \$ 50.00

Seminario de Investigación Administrativa

2.2 AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA OFICINA DE SANCIONES

2.2.1 MARCO DE REFERENCIA

En cumplimiento de las funciones que tiene asignadas, la Dirección General de Autotransporte Federal cuenta dentro de su estructura orgánica con la Policía Federal de Caminos, cuya principal función es vigilar los caminos de jurisdicción federal para garantizar la seguridad de los usuarios, sancionando a los conductores que violen las disposiciones legales en materia de tránsito de vehículos y a los concesionarios y permisionarios que no cumplan las leyes y reglamentos que regulan el uso y explotación de las carreteras federales.

Como resultado de estas actividades son formuladas las constancias de infracción en las que se asientan los artículos violados en base a los cuales se asignarán las sanciones correspondientes.

Estas funciones dan origen a la Oficina de Sanciones, subordinada al Departamento de Supervisión de la Subdirección General de Operación y que de acuerdo al Manual de Organización de la Dirección General de Autotransporte Federal tiene a su cargo:

- " Llevar el registro y control de las boletas de infracción, placas y documentos recogidos como garantía de infracciones
- Calificar las infracciones levantadas por violaciones a las leyes y reglamentos de la materia.
- Acordar con las autoridades superiores sobre la solicitud de cancelación o reducción de sanciones
- Consignar para su cobro a la Oficina Federal de Hacienda que corresponda, las infracciones que no hayan sido pagadas en un término de 30 días a partir de la fecha en que fueron formuladas.
- Expedir Certificados de No Infracción a fin de que los interesados puedan solicitar la reposición de documentos extraviados o destruidos
- Expedir órdenes de cobro y formular relación de ordenes de cobro pagadas."

Considerando las disposiciones precedentes, la Oficina de Sanciones cuenta con la estructura orgánica señalada en el Organograma 2.3 y con las siguientes funciones para cada área.

Sección Ventanilla

- Recibir, registrar y archivar los folios de infracción y documentos en garantía que son enviados por la Policía Federal de Caminos

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- y los Inspectores de Vías Generales de Comunicación.
- Recibir las infracciones que para su trámite presentan los interesados.
- Elaborar las órdenes de cobro de cada infracción, a fin de que sea liquidada la multa correspondiente en la Caja Recaudadora de la Oficina Federal de Hacienda.
- Calificar las infracciones en base a la Ley de Vías Generales de Comunicación, el Reglamento al Capítulo de la Explotación de Caminos y el Reglamento de Tránsito en Carreteras Federales.
- Entregar a los interesados, previo comprobante de pago, los documentos garantes
- Expedir los Certificados de No Infracción mencionados anteriormente.
- Elaborar relación diaria de infracciones pagadas.
- Llevar el registro de las infracciones canceladas.

Sección Control

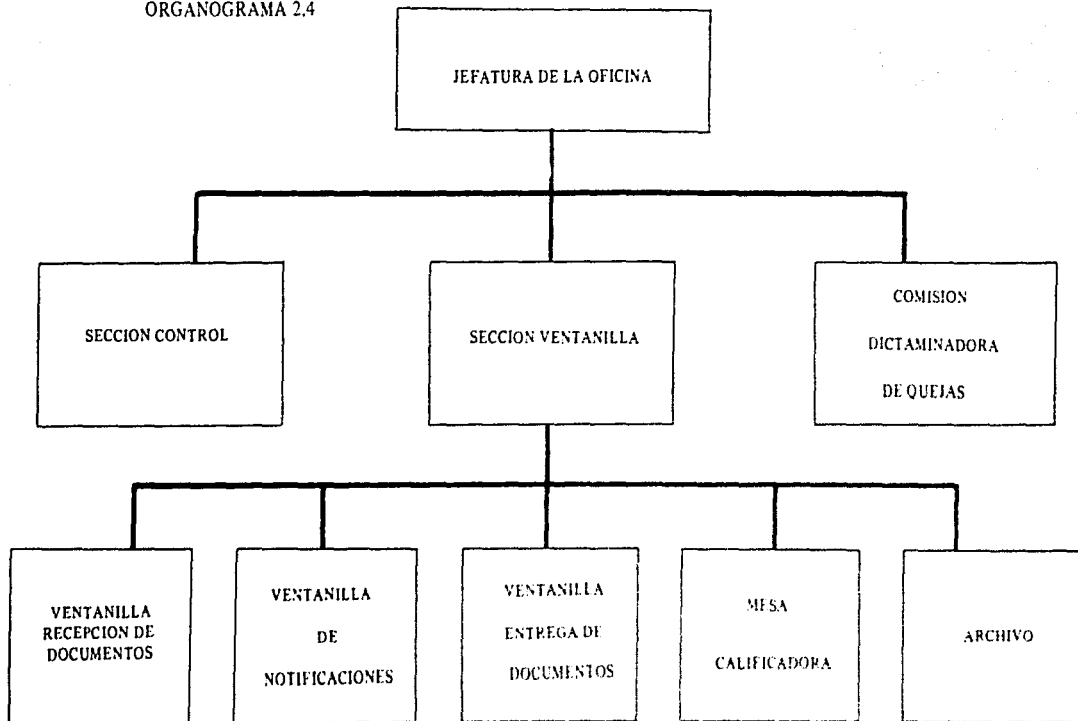
- Formular informe mensual de actividades de la Oficina, para presentarlo al Jefe del Departamento de Supervisión
- Elaborar Oficios de Consignación de Infracciones a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Formular oficios de contestación a solicitudes varias enviadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Elaborar Oficios de Rectificación a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sobre las infracciones consignadas, a efecto de que sea reducida o cancelada la multa.
- Recibir, registrar y distribuir la correspondencia de la Oficina.

Comisión Dictaminadora de Quejas

- Recibir, estudiar y dictaminar las inconformidades presentadas por los usuarios sobre las infracciones que le fueron formuladas.
- Realizar los peritajes que se requieran para la solución de las quejas.

Las causas que motivaron la práctica de una Auditoría Administrativa fueron: en primer lugar las continuas aglomeraciones de interesados en ventanilla y en segundo término la tardanza en la localización interna de documentos.

ORGANOGRAMA 2.4



Seminario de Investigación Administrativa.

2.2.2 MANUAL DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL

Área: Subdirección General de Operación.

Departamento de Supervisión.

Oficina de Sanciones.

Trámite: Cobro de Infracciones.

Procedencia: A solicitud del interesado.

Responsable	Actividad
Interesado	1.- Presenta en la Ventanilla número uno original y/o copia del folio de infracción (forma DGAIF-31)
Encargado de Ventanilla	2.- Recibe original y/o copia del folio de infracción. Entrega al interesado ficha de atención en original y le indica que espere a ser llamado en la Ventanilla número dos. 3.- Anexa copia de la ficha al folio de infracción. 4.- Espera que se acumulen cinco folios de infracción. 5.- Lleva los cinco folios de infracción a la Mesa Calificadora.
Mesa Calificadora	6.- Recibe folios de infracción con ficha anexa y los califica. 7.- Revisa si el monto total de la sanción es mayor a \$5,000.00 7.1 Si no es mayor de \$5,000.00 continúa el procedimiento en el paso número diez. 7.2 Si es mayor de \$5,000.00, lleva el (los) folio (s) al Jefe de la Oficina.
Jefe de Oficina	8.- Recibe folio (s) de infracción con sanción mayor a \$5,000.00, y revisa que esté (n) bien calificados.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público.

- | | | |
|----------------------------------|------|--|
| | 8.1 | En caso de que no esté correcta la calificación turna el (los) folio (s) a la Mesa Calificadora para su modificación |
| | 8.2 | En caso de que esté correcta firma autorizando la sanción |
| | 9.- | Turna el (los) folio (s) de infracción a la Mesa Calificadora |
| Mesa Calificadora | 10.- | Recibe folio (s) de infracción autorizado (s) y espera a que el Encargado de la Ventanilla número dos recoja los folios de infracción |
| Encargado de la Ventanilla No. 2 | 11.- | Recoge el (los) folio (s) de infracción |
| | 12.- | Llama al interesado a ventanilla por número de ficha y le indica el monto de la sanción. |
| | 13.- | Le pregunta si va a pagar en ese momento |
| | 13.1 | Si no va a pagar, le entrega el folio de infracción y archiva original y copia de la ficha |
| | 13.2 | En caso de que el interesado acepte pagar espera a que se acumulen cinco folios de infracción que sí vayan a ser pagados |
| | 14.- | Turna al Archivo de la Sección Ventanilla los cinco folios de infracción |
| Archivo de la Sección Ventanilla | 15.- | Recibe folios de infracción y localiza en el Archivo los documentos garantes correspondientes. |
| | 16.- | Anexa los documentos garantes a cada folio de infracción y espera que sean recogidos por el Encargado de la Ventanilla número dos. |
| Encargado de la Ventanilla No.2 | 17.- | Recibe folios de infracción con documentos garantes anexos y los turna a una mecanógrafa para que elabore las órdenes de cobro correspondientes. |

Seminario de Investigación Administrativa.

- | | | |
|--|------|--|
| Mecanógrafa | 18.- | Recibe folios de infracción y elabora las órdenes de cobro en original y tres copias cada una. |
| | 19.- | Turna los folios de infracción y las órdenes de cobro al Jefe de la Sección Ventanilla para su autorización. |
| Jefe de la Sección Ventanilla | 20.- | Recibe folios de infracción y órdenes de cobro en original y tres copias, revisando que éstas últimas estén bien elaboradas. |
| | 20.1 | En caso de que no estén correctas turna a la mecanógrafa para su corrección. |
| | 20.2 | En caso de que estén correctas, firma autorizando las órdenes de cobro. |
| | 21.- | Turna al Encargado de la Ventanilla número dos, folios de infracción y órdenes de cobro. |
| Encargado de la Ventanilla No.2 | 22.- | Recibe folios de infracción y órdenes de cobro en original y tres copias y llama al interesado a ventanilla, entregándole la orden de cobro correspondiente. |
| | 23.- | Turna a la Ventanilla número tres, folios de infracción con documentos garantes anexos. |
| Interesado | 24.- | Recibe orden de cobro y se traslada a la Caja Recaudadora de la Oficina Federal de Hacienda a efectuar el pago. |
| Caja Recaudadora de la Oficina Federal de Hacienda | 25 | Recibe original y tres copias de la orden de cobro, así como el monto asignado en la misma, sellando el original y las tres copias de la orden de cobro y entregando al interesado el original y la tercera copia. |
| Interesado | 26.- | Recibe original y tercera copia de la orden de cobro y la presenta en la Ventanilla número tres. |
| Ventanilla No.3 | 27.- | Recibe original y tercera copia de la orden de |

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público.

cobro y entrega al interesado documento garante y original de la orden de cobro.

- 28.- Turna al Jefe de la Sección Ventanilla folio de infracción y copia de la orden de cobro.

2.2.3 FORMAS UTILIZADAS EN LA OFICINA DE SANCIONES

FOLIO DE INFRACCION ANEXO 1

Se realiza con el objeto de asentar las violaciones en que incurren los usuarios de las carreteras federales y los permisionarios y concesionarios de los servicios de autotransporte

Es utilizada por los oficiales de la Policía Federal de Caminos y por los Inspectores de Vías Generales de Comunicación.

OFICIOS DE CONSIGNACION DE INFRACCIONES ANEXO 2

Cumple la finalidad de enviar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las infracciones que, cumplidos treinta días a partir de la fecha en que fueron formuladas, no han sido pagadas.






Es utilizada por la Oficina de Sanciones y las Delegaciones de Autotransporte Federal, quienes realizan este trámite.

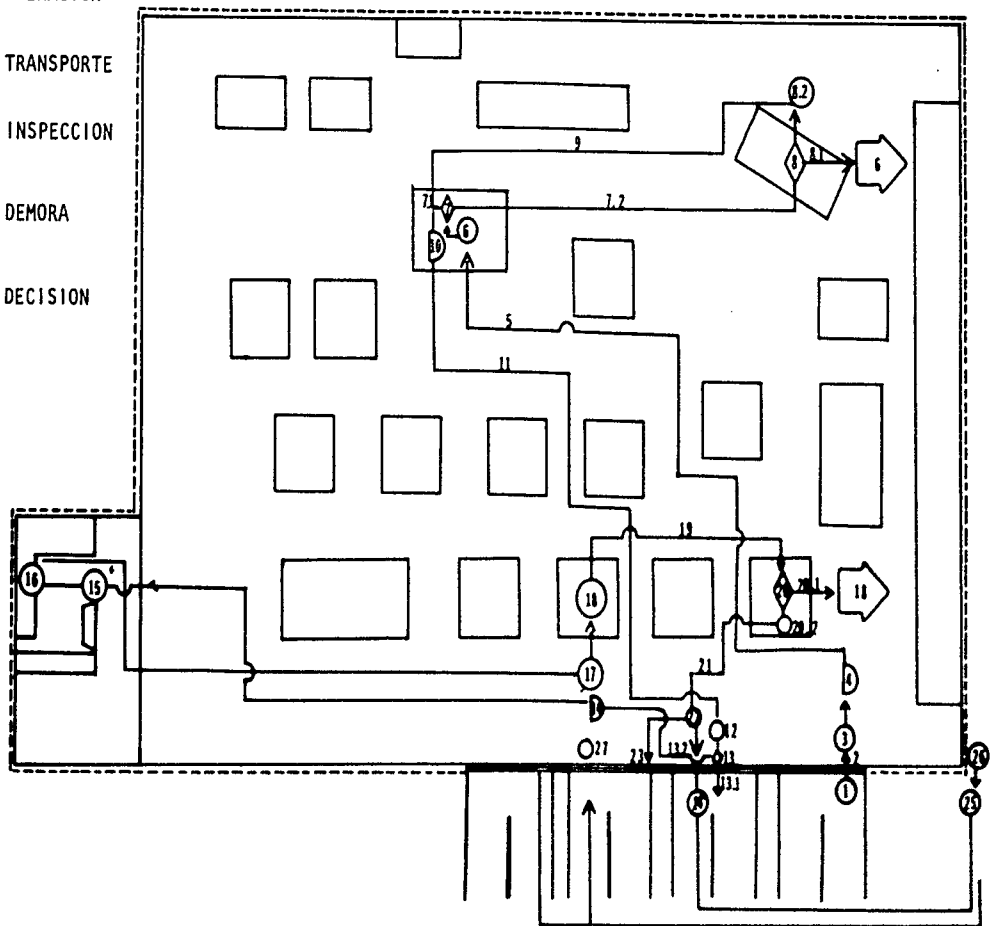
OFICIO DE LIBERACION DE VEHICULOS ANEXO 3

Constituye la orden de esta Dependencia, al encargado del depósito de vehículos, para efectuar la liberación de una unidad que le fué consignada por la Policía Federal de Caminos.

Esta forma es utilizada únicamente por los organismos autorizados para este fin, constituidos por la Oficina de Sanciones y las Delegaciones de Autotransporte Federal, específicamente por el Jefe de cada una de ellas.

DIAGRAMA DE RECORRIDO NUMERO 1

-  OPERACION
-  TRANSPORTE
-  INSPECCION
-  DEMORA
-  DECISION





S. C. T.
 DIRECCION GENERAL DEL
 AUTOTRANSPORTE FEDERAL

ANEXO 1
 POLICIA FEDERAL DE CAMINOS

BOLETA DE INFRACCION

Nº 913468

EN EL KM. _____ DE LA CARRETERA _____ A LAS _____ HS.

EL C. _____ propietario conductor

DEL _____ MARCA _____ MOTOR _____ PLACAS _____

CON DOMICILIO EN _____

INCURRIO EN LA INFRACCION A LOS ARTS. _____ DE _____

_____ POR _____

_____ RECOGIENDOSE EN GARANTIA _____

QUE SERA DEVUELTA UNA VEZ CUBIERTA LA MULTA CORRESPONDIENTE EN _____

OBSERVACIONES: _____ A _____ DE _____ 19 _____

_____ EL POLICIA FEDERAL DE CAMINOS " No. _____

COMANDANTE

IRAM HUEZ MONDRAGON

JFKK EN SERVICIO

06AF-31

NOTA: En sustitución del documento de garantía, esta boleta es válida durante 30 días.

ANEXO 2

REGISTRADO.

DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL.
SUBDIRECCION GENERAL DE OPERACION.
DEPARTAMENTO DE SUPERVISION.
OFICINA DE SANCIONES.
SECCION CONTROL.
OFICIO 263110.
EXPEDIENTE 343.0(091)/712-1.

ASUNTO: Que proceda a hacer efectiva la multa impuesta a:

México, D. F., a

De conformidad con lo dispuesto en el Artículo 197 del Reglamento de Tránsito en Carreteras Federales, a continuación me permito consignar a esa Oficina la infracción levantada a: _____ con especificación de los datos más importantes de la misma, suplicando se proceda a ejecutar el cobro correspondiente.

Boleta de infracción No.: _____ de fecha: _____
Concepto: _____
Vehículo: _____ Motor: _____ Placas: _____
Documento o vehículo recogido: _____
Importe de la Multa: \$ _____
Sanción impuesta a: _____
Con domicilio en: _____
Artículos violados: _____
Artículos que fundamentan la sanción: _____

De conformidad con el Artículo 204 del Reglamento de Tránsito en Carreteras Federales en vigor, el propietario y conductor del vehículo están obligados solidariamente al pago de la sanción.

Agradeceré a usted, se sirva hacer efectivo el crédito correspondiente e informar en su oportunidad a esta Dirección General del resultado final de dicha gestión, para la conclusión del trámite.

A T E N T A M E N T E.
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.
EL JEFE DEL DEPARTAMENTO.

CON CUATRO COPIAS.

C.c.p.- C. Subdirector Técnico de la Dirección General de Oficinas Federales de Hacienda.
Para su conocimiento.- 4o. Piso, Palacio Nacional.- Ciudad.

C.c.p.

DGAF-16-A.

ANEXO 3

DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL.
SUBDIRECCION GENERAL DE OPERACION.
DEPARTAMENTO DE SUPERVISION.
OFICINA DE SANCIONES.

México, D. F.,

C. ENCARGADO DEL DEPOSITO DE VEHICULOS
DE LA POLICIA FEDERAL DE CAMINOS EN:

Por haber cumplido con los requisitos, sírvase entregar al C. -----

con domicilio en -----

quien presentó identificación -----

el vehículo de las siguientes características:

MARCA -----

MODELO: -----

TIPO: -----

MOTOR: -----

PLACAS: -----

que se encuentra detenido por: -----

desde el día: -----

Orden de Cobro No. -----

Of. del M. P. No. -----

A T E N T A M E N T E.
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.

Recibí original y copia.

C.c.p. El C. propietario del vehículo, para su conocimiento y traslado al lugar de su reparación.- Presente.

2.2.4. OBSERVACIONES

**RELATIVAS A ESTRUCTURA ORGANICA
GENERALES DE LA OFICINA**

- 1.1 Dentro de la estructura orgánica de la Oficina de Sanciones, la Comisión Dictaminadora de Quejas y la Sección Control, no cuentan con áreas definidas que apoyen el cumplimiento de las funciones que tienen encomendadas. Por lo anterior las cargas de trabajo se reparten entre el personal administrativo sin diferenciar la naturaleza de las actividades.
- 1.2 La Mesa Calificadora y el Archivo, que según lo marcado en el organograma, depende de la Sección Ventanilla, operan directamente de acuerdo a las instrucciones del Jefe de la Oficina.
- 1.3 El 50 o/o del personal de la oficina desconoce la forma en que ésta está organizada, por lo que no son respetados los niveles jerárquicos de los Jefes de Sección.

COMISION DICTAMINADORA DE QUEJAS

- 1.4 Los dos Mayores de la Policía Federal de Caminos que forman parte de esta Comisión manifiestan depender directamente del Jefe del Departamento de Supervisión, por lo que no reconocen la jerarquía del Jefe de la Oficina.

**RELATIVAS A ORGANIZACION
GENERALES DE LA OFICINA**

- 2.1 No cuenta la Oficina con Manuales de Organización y Procedimientos que guíen sus actividades y permitan a la Jefatura la evaluación de las mismas.
- 2.2 La Sección Ventanilla y la Sección Control operan en forma independiente, aun cuando se encuentran relacionadas para la elaboración de los siguientes trámites: Certificado de No Infracción, Consignación de Infracciones y Oficios de Rectificación a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Por lo anterior - existe duplicidad de archivo y en algunos casos de funciones.
- 2.3 Sobre la correspondencia que llega a la oficina, la Jefatura no realiza un control y distribución uniformes, ya que en algunos casos se transcribe en un memorándum y se envía al área correspondiente y en otros casos se turna directamente sin ningún registro.

SECCION VENTANILLA

- 2.4 La distribución de los empleados en la oficina dificulta el flujo de la documentación, ya que están ubicados sin considerar su participación en el trámite (Diagrama de Recorrido No. 1).
- 2.5 El trámite de Liberación de Vehículos es realizado en una de las Ventanillas de la Oficina de Sanciones por personal del Departamento de Coordinación de Delegaciones, ya que es éste quien tiene asignada la función, aún cuando los registros están a cargo de la Oficina de Sanciones.

SECCION CONTROL

- 2.6 Las funciones de esta sección no contemplan la revisión de las infracciones calificadas y pagadas en las Delegaciones. Por lo que la evaluación y control de los trámites relativos a infracciones no se lleva a cabo.
- 2.7 El Jefe de la Sección Control no delega funciones al personal, por lo que se encuentra sobrecargado de trabajo operativo, lo que se refleja en desorganización de la Sección.

COMISION DICTAMINADORA DE QUEJAS

- 2.8 No cuenta con actividades organizadas, ya que a pesar de que está integrada por cuatro elementos: dos Mayores de la Policía Federal de Caminos y dos Inspectores de Vías Generales de Comunicación, las funciones recaen únicamente en los dos primeros debido a conflictos internos con los inspectores.

RELATIVAS A SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
SECCION VENTANILLA

- 3.1 Los interesados se aglomeran en ventanillas pues no existe un área acondicionada para espera y no se cuenta con equipo de sonido para llamar al interesado por su número de ficha.
- 3.2 No hay letreros que distingan las funciones de cada ventanilla, por lo que en múltiples ocasiones los interesados se forman en la ventanilla que no corresponde.
- 3.3 Las ventanillas permanecen abiertas hasta las 14:00 hrs., sin embargo la Caja Recaudadora de la Oficina Federal de Hacienda solo funciona hasta las 12:30 hrs. por lo que los trámites después de

Seminario de Investigación Administrativa

esa hora no son concluidos.

- 3.4 El folio de infracción (Forma DGAF-31) tiene un tamaño muy reducido y motiva que los datos asentados por los oficiales de la Policía Federal de Caminos sean ilegibles por lo pequeño de la letra y la cantidad de información. Por lo anterior los datos de las infracciones deben ser interpretados por los calificadores prestándose a criterios subjetivos.
- 3.5 Debido a que no hay personal asignado para turnar internamente la documentación de un área a otra, los encargados de ventanilla deben abandonar éstas para llevar y traer infracciones ya sea a la Mesa Calificadora o al Archivo
- 3.6 El Archivo de Infracciones se lleva de acuerdo al documento garante de las mismas, por lo que se dificulta la localización de las infracciones que se deben consignar pues éstas son seleccionadas considerando la fecha en que fueron formuladas
- 3.7 En base a un muestreo aleatorio realizado al Archivo de Infracciones, se detectó que el 45 o/o de las mismas ya han prescrito pues datan de fechas anteriores a 1972.
- 3.8 Se encuentran pendientes de archivar las infracciones correspondientes a los tres meses anteriores a la fecha en que se realizó la Auditoría, ya que no hay personal asignado a esta función.
- 3.9 Las infracciones consignadas permanecen por tiempo indefinido en el archivo, ya que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público no informa cuales ya fueron cobradas.
- 3.10 No se lleva ningún sistema de control sobre los blocks de órdenes de cobro asignados a las mecanógrafas por lo que no es posible supervisar el uso de cada uno de ellos.

SECCION CONTROL

- 3.11 Los Oficios de Consignación son elaborados en original y doce copias, de las cuales tres permanecen en el minutario del Jefe de la Sección sin ninguna utilidad para éste.
- 3.12 Se encontró un número considerable de documentos dispersos en el piso, agrupados unicamente con ligas o en cajas de cartón. Esto es motivado por la falta de quipo para archivo.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- 3.13 Los Certificados de No Infracción se expiden sin considerar los antecedentes habidos en las Delegaciones, ya que no se ha implementado ningún sistema para concentrar los datos relativos a infracciones.

COMISION DICTAMINADORA DE QUEJAS

- 3.14 La duración de los trámites varía de uno a ocho meses debido a que los tiempos en cada fase del procedimiento son los siguientes:
- a) De Oficialía de Partes al Departamento de Supervisión, de ocho días a tres meses
 - b) Del Departamento de Supervisión a la Oficina de Sanciones, ocho días.
 - c) En la Comisión Dictaminadora de Quejas, de nueve días a cinco meses.
- 3.15 Sobre una muestra aleatoria de cien escritos de inconformidad recibidos en el transcurso de diez meses a la fecha, se encontró que fueron atendidos el 54 o/o de ellos.
- 3.16 Existe trabajo atrasado en cuanto a mecanografía pues solo se cuenta con una secretaria de medio tiempo, que además lleva el registro y archivo de documentos.
- 3.17 En el dictamen se transcriben los hechos presentados en el escrito de inconformidad y además se anexa una copia del propio escrito. Por lo anterior la información se duplica y el volumen de un dictamen siempre es elevado.

RELATIVAS A RECURSOS HUMANOS

GENERALES DE LA OFICINA

- 4.1 Los empleados no son asignados en los puestos de acuerdo a sus aptitudes y conocimientos, por lo que se desaprovecha su capacidad.
- 4.2 El personal muestra apatía y lentitud en el desempeño de sus

Seminario de Investigación Administrativa

actividades, ésto es originado por la falta de capacitación e incentivos

SECCION VENTANILLA

- 4.3 El Archivo y la Mesa Calificadora están a cargo de empleados comisionados a esta oficina por otros departamentos; este personal fue instruido para el desempeño de sus funciones y cuando sea reincorporado a sus departamentos dejará acéfalas las áreas a su cargo.

SECCION CONTROL

- 4.4 El 20 o/o del personal de la Sección está integrado por personas con una antigüedad en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes mayor de 25 años, por lo que su rendimiento en el trabajo no es el óptimo

COMISION DICTAMINADORA DE QUEJAS

- 4.5 Los inspectores integrantes de la Comisión no son aceptados por los Mayores de la Policía Federal de Caminos ya que no los consideran aptos para dictaminar inconformidades
- 4.6 La Comisión no cuenta con el personal requerido en cuanto a secretarías y mecanógrafas.

RELATIVAS A COMUNICACION

- 5.1 Falta comunicación formal entre los Jefes de Sección y el personal operativo, lo que restringe el conocimiento de éstos últimos sobre las actividades de la Oficina.
- 5.2 No se realizan juntas entre el personal y los Jefes de Sección y de Oficina.

2.2.5 PROPUESTAS

RELATIVAS A ESTRUCTURA ORGANICA

GENERALES DE LA OFICINA

- 1.1 Se propone que la estructura orgánica de la Oficina de Sanciones sea la señalada en el organograma 2.5, en donde la Sección Ventanilla realizaría las mismas funciones que actualmente efectúa, pero además absorbería el trámite de Liberación de Vehículos ya que los registros y archivos correspondientes a éste, se llevan en esta Sección.

La Sección Control asumiría únicamente la función de revisar y evaluar las multas impuestas por los Delegados, rindiendo a la superioridad los informes correspondientes.

La Sección Administrativo - Hacendaria absorbería las funciones relativas a la elaboración y control de los Oficios de Consignación y de Rectificación a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

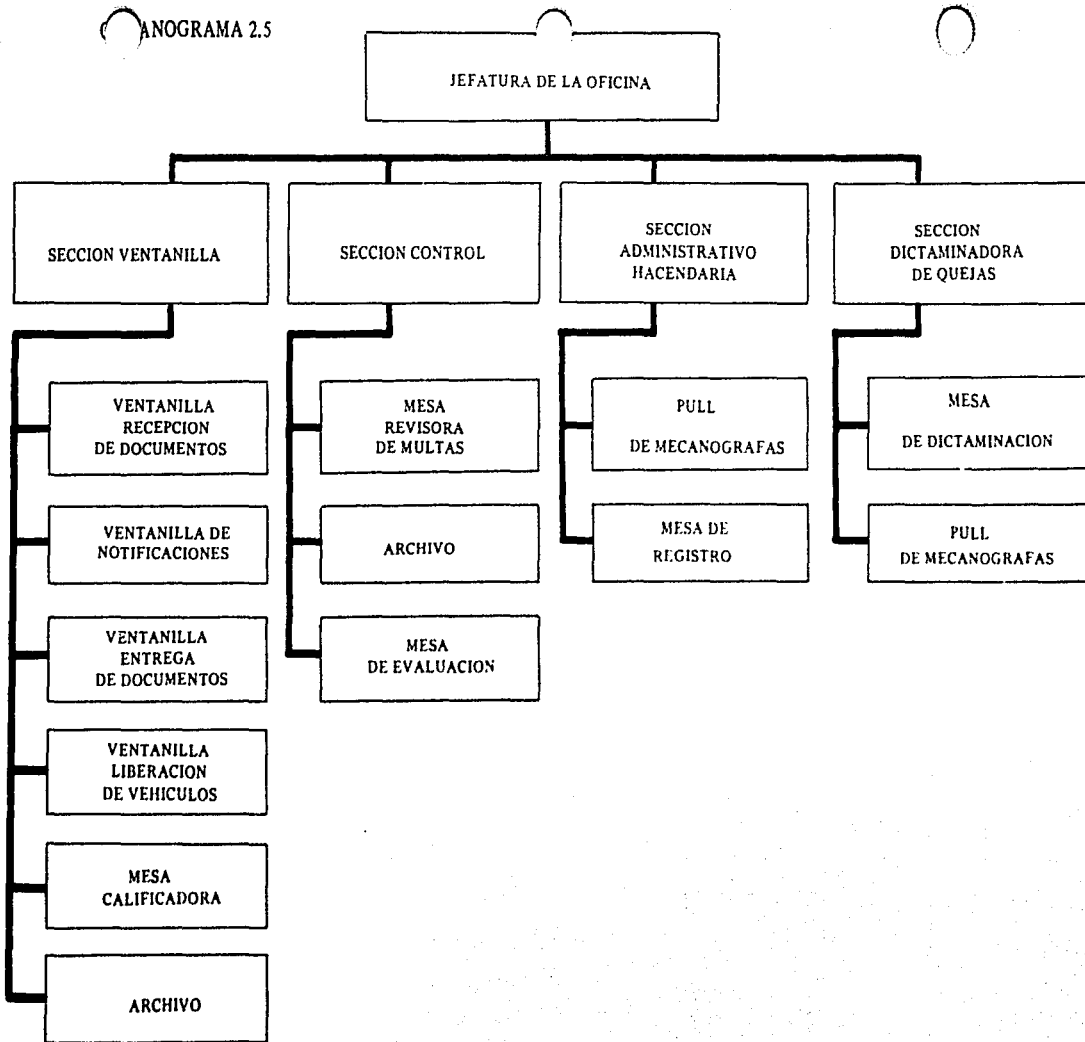
La Comisión Dictaminadora de Quejas continuaría realizando las mismas funciones, pero con un soporte administrativo que le permita realizar el trabajo asignado.

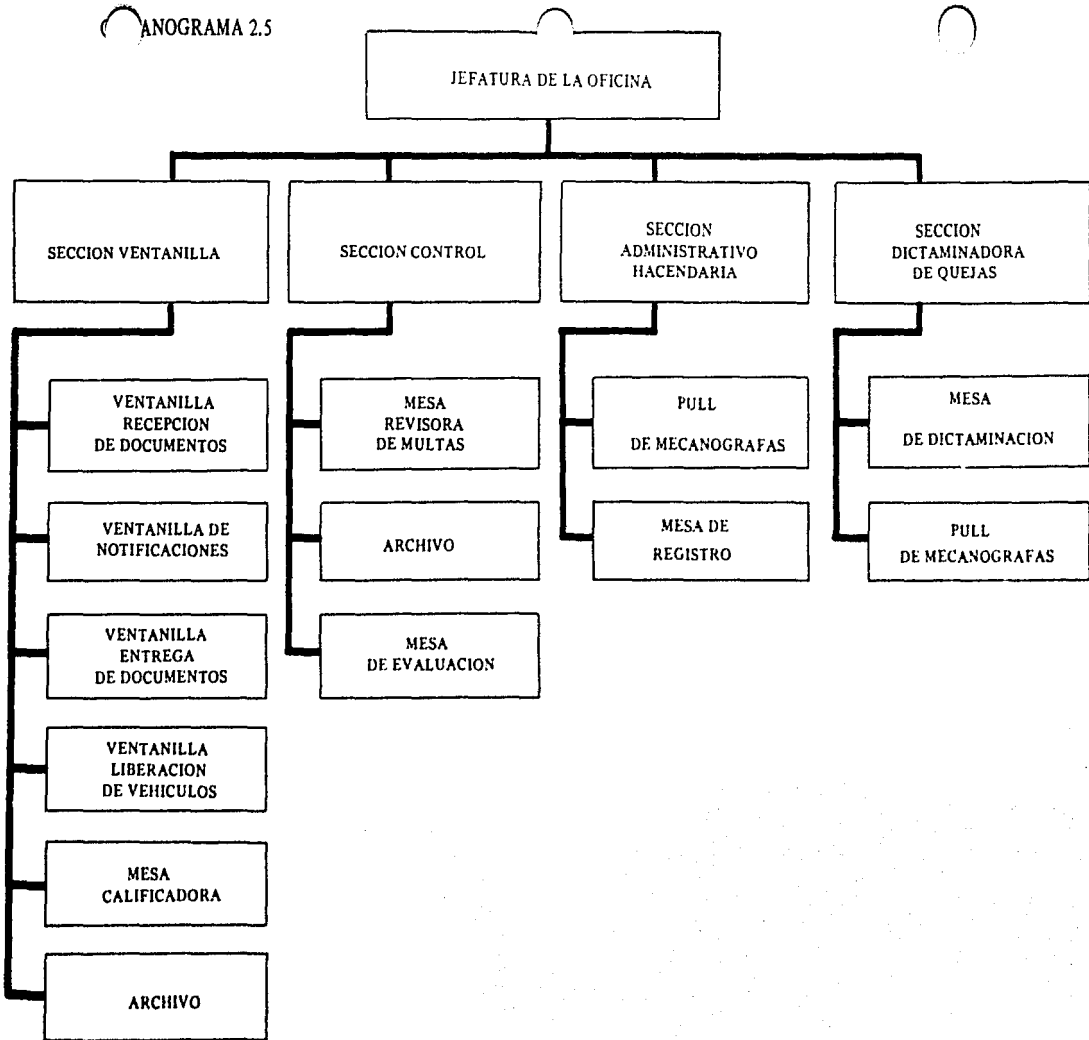
RELATIVAS A ORGANIZACION

GENERALES DE LA OFICINA

- 2.1 Se sugiere la elaboración del Manual de Procedimientos de la Oficina, a fin de establecer el flujo de actividades para la realización de cada trámite y normar la coordinación entre las Secciones.
- 2.2 Se propone que el control de correspondencia se realice en la Jefatura de la Oficina mediante un libro de registro que contenga los siguientes datos:

Fecha de entrada
Número de volante
Asunto
Turnado a
Resolución
Fecha





Seminario de Investigación Administrativa

además de efectuar la distribución de la misma por medio de volantes sin transcribir el texto del asunto.

SECCION VENTANILLA

- 2.3 Se sugiere que la Ventanilla número cuatro correspondiente a Liberación de Vehículos, pase a depender de esta Sección para efectuar el trámite citado en un área específica.

SECCION CONTROL

- 2.4 Para que esta Sección lleve a cabo la evaluación y control de los trámites de infracciones realizados en las Delegaciones, las copias azules de los folios de infracción que actualmente se archivan en el Departamento de Coordinación de Delegaciones, deben ser turnadas a esta Sección para su análisis; el resultado de esta función se informará mensualmente al Departamento señalado.

COMISION DICTAMINADORA DE QUEJAS

- 2.5 Se propone una delimitación de funciones al personal de la Comisión de acuerdo a la estructura orgánica que para la misma se propone.

RELATIVAS A SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

GENERALES DE LA OFICINA

- 3.1 Se sugiere que la información relativa a infracciones (cobro, consignación, cancelación, etc.) de la Oficina de Sanciones y de todas las Delegaciones, sea incorporada al Banco de Datos, a fin de llevar un registro y control sistematizados sobre dichos trámites.

SECCION VENTANILLA

- 3.2 Se propone el establecimiento de un área acondicionada para espera, así como de un equipo de sonido para llamar a los interesados por número de ficha.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- 3.3 Se recomienda la colocación de letreros en ventanillas, que especifiquen el nombre y actividad de cada una, así como el horario de atención al público.
- 3.4 Para modificar el folio de infracción se requiere que sea efectuado un estudio para diseñar un formato más adecuado que separe por conceptos los datos asentados, que reglamente la fundamentación legal y que permita la sistematización de los mismos.
- 3.5 Se requiere un empleado de mensajería interna en esta Sección, a fin de que turne la documentación al área que corresponda dentro del flujo de actividades del procedimiento.
- 3.6 Se propone que la localización de infracciones para consignar, sea efectuada por la Sección Administrativo Hacendaria, que tendrá un archivo común con la Sección Control, consistente en las segundas copias de los folios de infracción, mismos que estarán ordenados por número progresivo.
- 3.7 Se propone que sea entablada coordinación con Inspección General de esta Secretaría para efectuar la depuración del Archivo de Infracciones, enviando al Archivo General los folios que ya han prescrito.
- 3.8 Se propone que sean establecidos mecanismos de coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a fin de tener información sobre las infracciones que ya fueron cobradas, para que así la depuración del Archivo de Infracciones sea constante.
- 3.9 Se recomienda que la asignación de bolcks de órdenes de cobro a las mecanógrafas sea hecha por medio de vales que permitan constatar la entrega de las mismas.

SECCION CONTROL

- 3.10 Se sugiere que el número de copias del Oficio de Consignación sea reducido a nueve, debiendo conservar solo una en el Archivo de la Sección; de esta manera se anulan las copias innecesarias.
- 3.11 Se propone que la Sección sea dotada de una pantalla para consultar el Banco de Datos en lo referente a infracciones y de esta manera poder expedir Certificados de No Infracción confiables, es decir, que consideren la información con que al respecto cuentan todas las Delegaciones de Autotransporte Federal.

COMISION DICTAMINADORA DE QUEJAS

- 3.12 Es necesario canalizar la recepción de escritos de inconformidad a través de una ventanilla o de una mesa adscrita directamente a la Oficina, a fin de evitar el trámite en Oficina de Partes
- 3.13 Los Escritos de Inconformidad deben ser registrados en una libreta de Control que contenga los siguientes datos:
- fecha de recepción
 - dictamen
 - fecha del dictamen
 - fecha de notificación al inconformado
 - número del Oficio de Notificación,
- a fin de evitar extravíos y conocer el número de asuntos concluidos.
- 3.14 Se sugiere que el Dictamen de Inconformidades sobre Infracciones se integre en una forma oficial, suprimiendo el apartado correspondiente a Hechos, que actualmente se incluye en los dictámenes (forma propuesta).
- 3.15 Se propone que el Departamento de Almacenes e Inventarios considere prioritariamente en sus programas de asignación de recursos a la Oficina de Sanciones, para la dotación de muebles de archivo.

RELATIVAS A RECURSOS HUMANOS

GENERALES DE LA OFICINA

- 4.1 Se recomienda que sea aumentado el personal de la Oficina, a fin de cumplir en tiempo las funciones asignadas. Se propone que al respecto sea efectuado un estudio minucioso por la Unidad de Organización y Métodos.

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

SECCION VENTANILLA

- 4.2 Se sugiere que el personal que fue comisionado a la Oficina y que cuenta ya con la capacitación necesaria para el desempeño de sus funciones, sea adscrito a esta Oficina.
- 4.3 Para cubrir las funciones del tramite de Liberación de Vehículos se debe capacitar a un empleado, a fin de que se haga cargo de la ventanilla correspondiente.

RELATIVAS A COMUNICACION

GENERALES DE LA OFICINA

- 5.1 Se recomienda efectuar juntas mensuales entre el Jefe de Oficina, los Jefes de Sección y los empleados, para fomentar la comunicación e incrementar la participación de los últimos en las actividades de la Oficina.

2.2.5.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTO PROPUESTO

SUBDIRECCION GENERAL DE OPERACION DEPARTAMENTO DE SUPERVISION OFICINA DE SANCIONES

Trámite: Cobro de Infracciones
Procedencia: A solicitud del interesado

Responsable:	Actividad
Interesado	1.- Presenta en la ventanilla de Recepción de documentos original del Folio de Infracción (forma DGAF-31)
Encargado de Ventanilla de Recepción de Documentos	2.- Recibe original del folio de infracción y le asigna fecha de atención, en original y copia
	3.- Turna folio de infracción con copia de ficha de atención a la Mesa Calificadora
	4.- Entrega al interesado copia de la ficha de atención, y le indica que espere ser llamado en la ventanilla de notificación

- | | |
|--|--|
| Interesado | 5.- Recibe copia de la ficha de atención y se retira de la Ventanilla de Recepción de Documentos para ir a Sala de Espera |
| Mesa Calificadora | 6.- Recibe original del folio de infracción y le asigna la (s) sanción (es) correspondientes
7.- Turna a la Ventanilla de Notificaciones el folio de infracción calificado y original de la ficha de atención |
| Encargado de la Ventanilla de Notificación | 8.- Recibe folio de infracción calificado y ficha de atención y por micrófono llama al interesado de acuerdo al número de ficha |
| Interesado | 9.- Presenta en la Ventanilla de Notificación copia de la ficha de atención. |
| Encargado de la Ventanilla de Notificación | 10.- Recibe del interesado copia de la ficha de atención y le entrega folio de infracción calificado |
| | 11.- Pregunta al interesado si va a efectuar el pago de la sanción |
| | 11.1 En caso de que el interesado no acepte pagar en ese momento le entrega el folio de infracción calificado y archiva original y copia de la ficha de atención |
| | 11.2 En caso de que el interesado acepte pagar en ese momento turna el folio de infracción calificado al Pull de Mecanógrafas |
| Pull de Mecanógrafas | 12.- Recibe folio de infracción calificado y elabora orden de cobro en original y tres copias (forma H-TES-93) |

**Jefe de Sección
Ventanilla**

13.- Turna folio de infracción calificado y orden de cobro en original y tres copias al Jefe de Sección Ventanilla

14.- Recibe folio de infracción calificado y orden de cobro en original y tres copias y lo revisa:

14.1 En caso de que no esté correcto lo regresa a las mecanógrafas para su corrección.

14.2 En caso de que esté correcto firma la orden de cobro

15.- Turna por mensajero

15.1 Al archivo el folio de infracción calificado

15.2 Al Encargado de la Ventanilla de Notificaciones orden de cobro en original y tres copias

Archivo

16.- Recibe folio de infracción calificado y localiza en archivo, de acuerdo al número del folio, el documento garante

17.- Turna a la Ventanilla de Entrega de Documentos folio de infracción con documento garante anexo

**Encargado de la
Ventanilla de Notificación**

18.- Recibe orden de cobro en original y tres copias y la entrega al interesado para que efectúe el pago en la Caja Recaudadora de la Oficina Federal de Hacienda

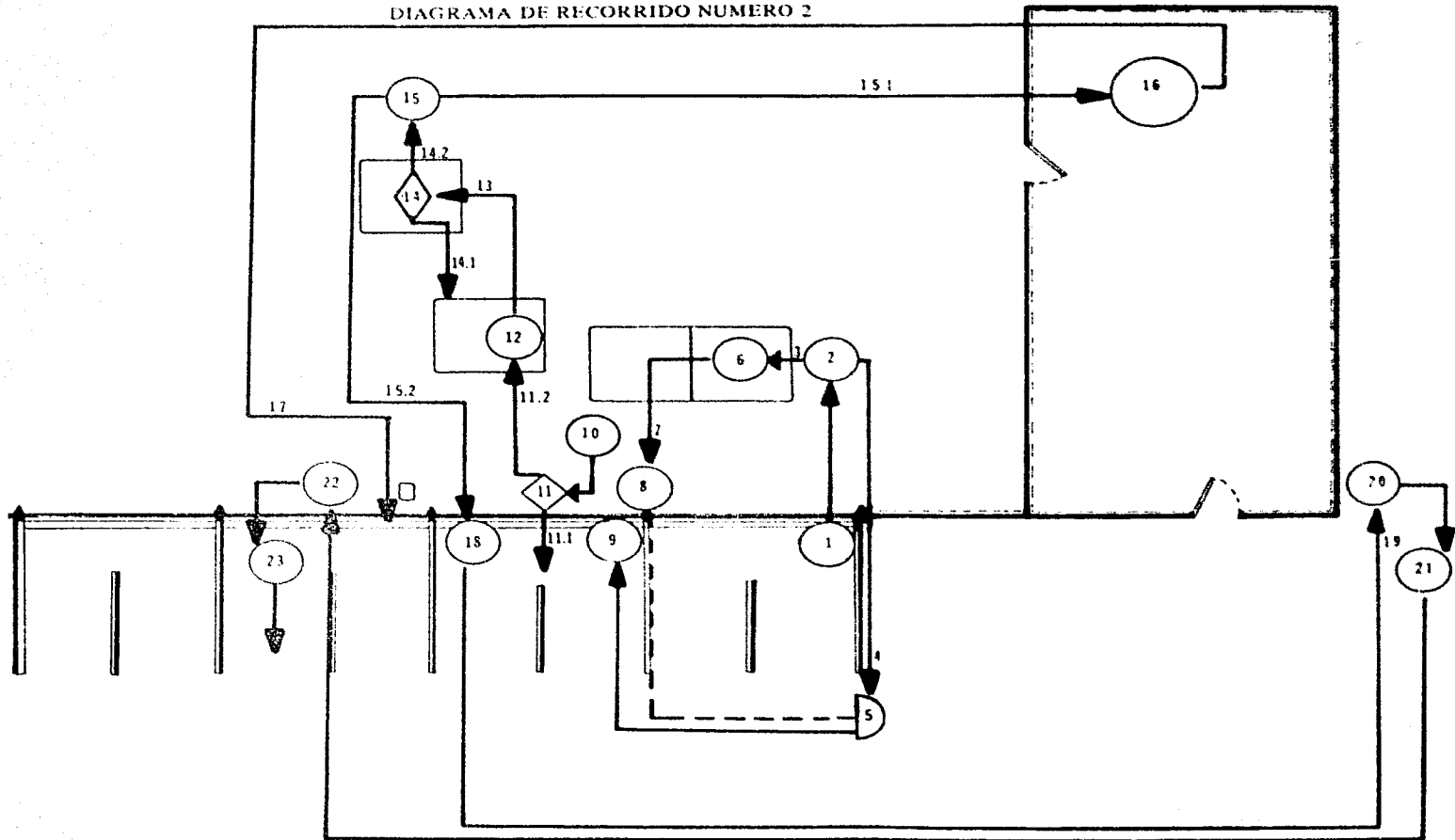
Interesado

19.- Recibe orden de cobro en original y tres copias y se traslada a la Caja Recaudadora de la Oficina Federal de Hacienda a efectuar el pago correspondiente

**Caja Recaudadora de la
Oficina Federal de Hacienda**

20.- Recibe del interesado orden de cobro en original y tres copias, el monto en efectivo de la sanción, sella orden de cobro y entrega al interesado original y tercera copia

DIAGRAMA DE RECORRIDO NUMERO 2



Interesado

21.- Recibe original y tercera copia de la orden de cobro y las presenta en la Ventanilla de Entrega de Documentos

Encargado de la Ventanilla Entrega de Documentos

22.- Recibe original y tercera copia de la orden de cobro con la certificación de pagado

23.- Entrega al interesado original de la orden de cobro y documento garante; archiva folio de infracción para turnarlo al final del turno al Jefe de la Sección Ventanilla

2.2.7 FORMAS PROPUESTAS

- a) Folio de Infracción (DGAF-31)
- b) Dictamen sobre Inconformidad de Infracción
- c) Telegrama - Informe de Dictamen

FOLIO DE INFRACCION

El formato del folio de infracción que se anexa, es el resultado de un exhaustivo estudio realizado en la Dirección General de Autotransporte Federal y en el cual tuvieron participación los autores del presente seminario. Las ventajas de este nuevo folio son múltiples y entre ellas se señalan:

- 1.- La información se encuentra sistematizada haciendo mas agil la localización de datos.
- 2.- Los cuadros sombreados son los datos que se registrarán en la computadora a efecto de contar con un registro y control de:
 - Lugares en que se registran con mas frecuencia violaciones de tránsito o en su caso accidentes.
 - Empresas con mayor número de violaciones.
 - Datos completos de los vehículos infraccionados.
 - Fuentes de datos complementarios en caso de accidente.
 - Lugar donde se encuentra depositado el vehículo y detenido el prestador del servicio.
 - Artículos violados con mayor frecuencia.

- Quién formuló y quién calificó la infracción,

datos que correlacionados proporcionan estadísticas de suma utilidad para la planeación de alternativas de desarrollo o de solución a problemas en su caso, y para la vigilancia y supervisión de actividades y unidades administrativas principalmente

3.- Cada una de las copias tiene una finalidad específica:

- Original para el interesado y al reverso presenta el monto por diversas sanciones, así como notas informativas
- La primera copia será remitida al Sector Central por conducto de las Delegaciones, a efecto de evaluar el trámite seguido en cada infracción
- La segunda copia será para el archivo de la Delegación o de la Oficina de Sanciones
- La tercera copia, en caso de infracción a vehículo particular, se le entrega al conductor. En caso de vehículo del Servicio Público Federal, será enviada mediante el oficio que contiene al reverso, a la empresa correspondiente para su conocimiento.

4.- El papel usado para esta forma elimina el uso de papel carbón, pues tiene un tratamiento especial que hace pasar los datos hasta la tercera copia.

DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL
SUBDIRECCION GENERAL DE OPERACION
DEPARTAMENTO DE SUPERVISION
OFICINA DE SANCIONES

México, D. F., a

C. -----
Jefe del Departamento de Supervisión
P r e s e n t e

En relación al escrito de inconformidad presentado por el

C. -----
con referencia al (los) folio (s) de intracción No -----
presentando como pruebas documentales -----

la Comisión Dictaminadora de Quejas ha considerado que -----

por lo que el dictamen es -----

ATENTAMENTE
SUFRAGIO EFECTIVO NO REELECCION
EL JEFE DE LA COMISION DICTAMINADORA DE QUEJAS

Vo. Bo.
EL JEFE DE LA OFICINA DE SANCIONES

DGAF-

DIRECCION GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL
SUBDIRECCION GENERAL DE OPERACION
DEPARTAMENTO DE SUPERVISION
OFICINA DE SANCIONES

México, D. F., a

C.-----
Presente

Con referencia a su escrito de inconformidad sobre el (los) folio (s)
de infracción No. ----- presentado (s) en
esta Dirección el día ---- de ----- de -----
el dictamen es -----
por lo que -----

ATENTAMENTE
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION
EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SUPERVISION

DGAF--

Seminario de Investigación Administrativa

2.3 AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA DELEGACION DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL NUMERO 14.

2.3.1 MARCO DE REFERENCIA

Dentro de la estructura orgánica de la Dirección General de Autotransporte Federal, se ubican 55 Delegaciones distribuidas en todo el territorio nacional incluyendo el área metropolitana

Las Delegaciones de Autotransporte Federal son órganos desconcentrados de esta Dirección, que dependen jerárquicamente del Departamento de Coordinación de Delegaciones, localizado en la Subdirección General de Operación

Las funciones genéricas de cada Delegación son:

- Representar a la Dirección General de Autotransporte Federal en las jurisdicciones que les sean asignadas.
- Supervisar los servicios de autotransporte público federal y privado, a fin de verificar que la prestación de éstos se lleve a cabo conforme a las obligaciones derivadas de las concesiones o permisos de que los prestatarios sean titulares

Para el desempeño de dichas funciones no se ha establecido una estructura formal para las Delegaciones, éstas se organizan internamente de acuerdo a los volúmenes de trabajo y al personal adscrito

Sin embargo, la presente administración de acuerdo a los lineamientos marcados en los Programas de Reforma Administrativa Federal, ha determinado que las Delegaciones de Autotransporte Federal deben ser objeto de especial atención para esta Dirección, debido a que evitan al público usuario traslados innecesarios desde sus lugares de residencia a la capital de la República para realizar sus trámites y por consiguiente se logra una considerable economía de recursos y de tiempo.

Por lo anterior a partir de 1977 fue iniciada la elaboración del Manual de Procedimientos de las Delegaciones; sin embargo, como la labor era ambiciosa y los recursos reducidos, se tomó la decisión de elaborarlo en base a acuerdos de desconcentración autorizados por el Director General, en los que se fuesen desconcentrando gradualmente las facultades de esta dependencia y al mismo tiempo se anexaran los procedimientos correspondientes a cada función

De tal forma la primera actividad al respecto fue la supresión de todas las facultades otorgadas a los Delegados, a excepción de los trámites de infracciones, ya que éstos por su naturaleza de demanda continua por los interesados

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

no podían ser concentrados en el Sector Central.

Así, fue elaborado el primer acuerdo de desconcentración, el cual definió las funciones genéricas y específicas de los Delegados. Del mismo modo en ese acuerdo fueron establecidos los procedimientos relativos a la tramitación de los asuntos administrativos internos de la Delegación: altas y bajas de personal, licencias con y sin goce de sueldo, control de asistencia, solicitudes de préstamos al ISSSTE, credenciales administrativas y del ISSSTE, etc.

En base a este primer acuerdo fueron afinados los mecanismos de desconcentración que se contemplan en el segundo acuerdo, el cual faculta a los Delegados a tramitar y autorizar, conforme a los procedimientos marcados, el permiso de Carga Particular en cuanto a alta, baja, renovación y cambio de vehículo y también los trámites de verificación y toma de características de vehículos de carga para el Servicio Público Federal y Transportes Privados aunados a la autorización de peso y dimensiones derivadas de la verificación. Estos dos últimos trámites son requisitos para la obtención de los permisos y autorizaciones que otorga esta Dirección para el Servicio de Carga en todas sus modalidades.

En base a los resultados obtenidos fue posible que la tramitación del canje de placas metálicas y resello de autorizaciones para el bienio 1978-1979 fuese también desconcentrado a través del tercer acuerdo que faculta a los Delegados a realizar el trámite citado y los complementarios de éste, es decir, los relativos a modificación y/o reposición de tarjeta de circulación y reposición de placas.

Es así como paulatinamente se han ido desconcentrando los trámites que realiza esta Dirección. Sin embargo, este creciente proceso de desconcentración requiere de una supervisión constante y eficaz, que permita a la Dirección General evaluar y sancionar en su caso el cumplimiento de las facultades conferidas.

Para ello el Departamento de Coordinación de Delegaciones implementó las medidas necesarias para retroalimentar a la Dirección General sobre el cumplimiento de las funciones y facultades desconcentradas y evaluar así a las Delegaciones. No obstante para que esta evaluación se constituyera en una herramienta administrativa de la cual se obtuvieran resultados objetivos, fue necesario planear Auditorías Administrativas que se aplicaran a través de visitas a las Delegaciones, realizadas por personal especializado abocado a diagnosticar administrativa y operativamente a las unidades desconcentradas y a formular en caso de encontrar irregularidades que representaran responsabilidad oficial (abuso de confianza, mal uso de formas y sellos oficiales, cohecho, etc.), actas circunstanciadas que en presencia del responsable encontrado y testigos de asistencia asentaran las deficiencias detectadas.

Seminario de Investigación Administrativa

Bajo las circunstancias antes mencionadas:

- un creciente proceso de desconcentración,
- una correcta implementación administrativa y
- un apoyo presupuestal decidido,

fue decisión de la Dirección efectuar la primera Auditoría Administrativa a una Delegación

La Delegación seleccionada para este fin fue la ubicada en el Puerto de Acapulco, la cual cuenta con cinco empleados administrativos y el titular de la Delegación y que presentaba desde el segundo semestre de 1978, conflictos laborales internos que motivaron la visita de personal de esta Dirección para que actuara como conciliador en los problemas presentados

Así mismo de acuerdo a los registros del Departamento de Coordinación de Delegaciones, presentaba deficiencias en cuanto a desempeño

2.3.2 OBSERVACIONES

RELATIVAS A PLANEACION

- 1.1 No cuenta la Delegación con planes y objetivos que guíen sus actividades, lo que provoca que no se encuentren definidas la estructura orgánica y funciones de los empleados. Lo anterior motiva desorganización pues no existen áreas de responsabilidad ni actividades asignadas a cada empleado.
- 1.2 No se han establecido políticas y normas para el funcionamiento interno de la Delegación, por lo que existe desorganización e indisciplina entre el personal

RELATIVAS A ORGANIZACION

- 2.1 El Delegado desconoce las funciones que tiene asignadas y que están marcadas en el primer acuerdo de desconcentración. Debido a lo anterior no orienta las actividades del personal a su cargo, quienes realizan los trámites de acuerdo a su experiencia.

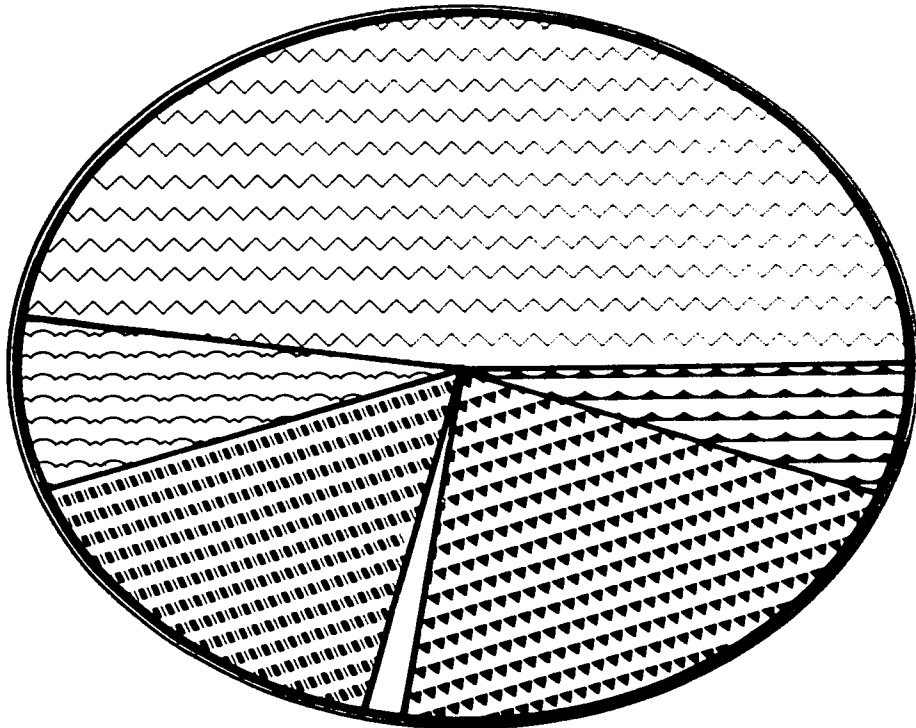
Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público.

- 2.2 El Delegado se ausenta de la Delegación en horas de trabajo, por lo cual asigna las funciones que son de su absoluta competencia a los empleados administrativos, motivando con ésto, fugas de responsabilidad.
- 2.3 Las funciones de los empleados fueron determinadas en base a una rifa hecha por el Delegado, sin efectuar una evaluación sobre la capacidad y aptitud de los empleados y sin considerar las cargas de trabajo inherentes a cada función. Por lo anterior, el volumen de trabajo no se encuentra equitativamente distribuido.

RELATIVAS A SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- 3.1 No son efectuados los procedimientos marcados en los acuerdos de desconcentración para cada trámite, ya que los empleados desconocen su implementación. Por lo anterior, la realización de los trámites no es uniforme ni en cuanto a requisitos ni en cuanto a procedimientos, mismos que no se diagramaron por no estar definidos.
- 3.2 No se ha delimitado un procedimiento para la atención de quejas que presenta el público, no cumpliendo por ésto la Cuarta Etapa de la Reforma Administrativa y ocasionando que las deficiencias detectadas por los interesados en la realización de los trámites no sean corregidas.
- 3.3 Del análisis de 500 folios de infracción seleccionados aleatoriamente se obtuvieron los siguientes resultados:
 - a) 80 infracciones (16 o/o) sin errores
 - b) 420 infracciones (84 o/o) presentaron las siguientes irregularidades:
 - 95 infracciones (19 o/o) se encontraron mal calificadas.
 - 252 infracciones (50.4 o/o) no fueron firmadas por el Delegado
 - 108 infracciones (21.6 o/o) se encontraron pendientes de consignar (Gráfica No. 1).
- 3.4 Los resultados del análisis de 150 trámites de liberación se presentan a continuación:
 - a) Las formas que se utilizan para la liberación de vehículos, no son oficiales, ya que fueron mandadas a imprimir por el Delegado.

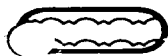
RESULTADO DEL MUESTREO ALEATORIO DE 500 INFRACCIONES



33.8 o/o
Infracciones sin firma del Delegado



1.2 o/o
Infracciones mal calificadas y sin firma del Delegado



12.7 o/o
Infracciones mal calificadas



20.4 o/o
Infracciones mal calificadas y pendientes de consignar



19.9 o/o
Infracciones pendientes de consignar



1.2 o/o
Infracciones correctas

Seminario de Investigación Administrativa.

- b) Se expide orden de liberación de vehículos detenidos, sin que haya sido pagada la infracción correspondiente.
 - c) No se exige identificación al interesado para entregar orden de liberación de vehículo.
 - d) 107 (71.3 o/o) oficios de liberación de vehículos detenidos fueron autorizados por empleados de la Delegación. (Gráfica No 2).
- 3.5 El Delegado expide permisos sin la autorización de la superioridad, tal es el caso de:
- a) 10 permisos para excursión
 - b) 10 permisos para efectuar Servicio Público Federal fuera de la ruta autorizada.
 - c) 6 permisos para efectuar Servicio Público Federal con placas y documentación que no corresponden a los vehículos
 - d) 5 autorizaciones para circular sin placas ni tarjeta de circulación.
 - e) 2 permisos para servicios irregulares
 - e.1) Autorización a un Volkswagen para trasladar madera de Acapulco a Pantla, Gro.
 - e.2) Autorización a un Chevrolet, tipo vagoneta para remolcar un automóvil Datsun de la ciudad de Acapulco, Gro. a Ciudad Juárez, Chih.
- 3.6 Se expiden certificados de no infracción que no han sido desconcentrados al Delegado.
- 3.7 Por lo que se refiere a la regularización de los servicios de Arrastre, Salvamento y Depósito de Vehículos, marcada en el Acuerdo 4/78, los procedimientos efectuados en la Delegación presentan las siguientes irregularidades:
- No se ha efectuado la inspección física a los depósitos de vehículos sujetos a la regularización.
 - El Delegado ha autorizado las formas DGAF-33 para los Servicios de Arrastre y Salvamento, aún cuando en el acuerdo se establece que debe remitir dichas formas a esta Dirección para su trámite final.
 - No se ha concluido la segunda etapa de regularización debido a que el Delegado no ha dado cumplimiento al procedimiento marcado en el Acuerdo 4/78.

RELATIVAS A CONTROL

- 4.1 No se llevan registros ni controles sobre la documentación y trá-

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público.

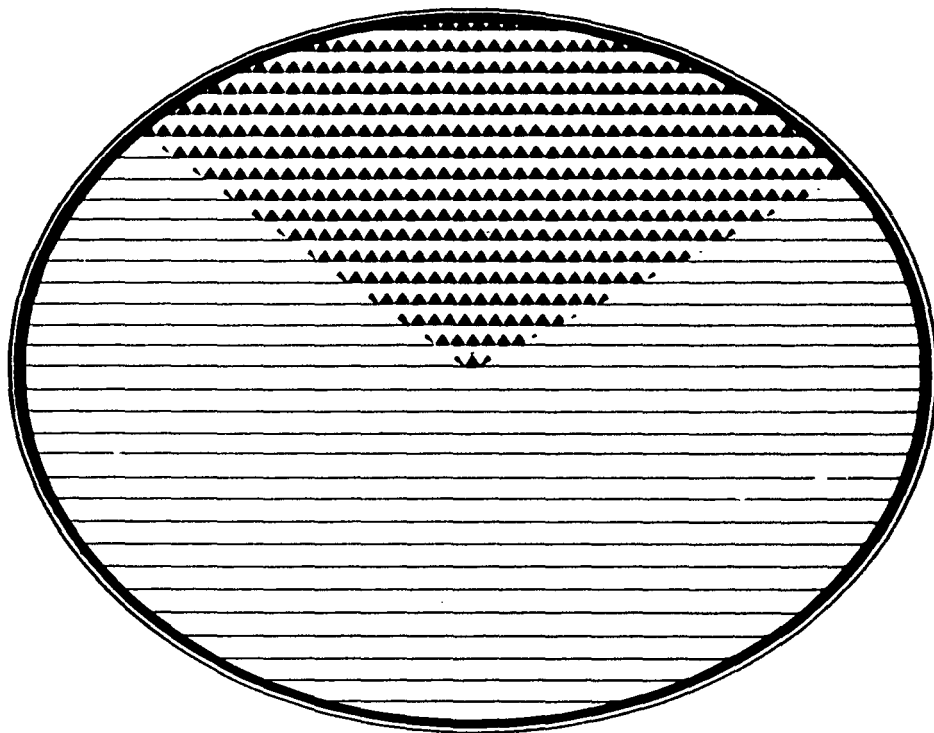
mites de la Delegación, por lo que no es posible conocer cuantos trámites se realizan, cuantos se concluyen y la duración promedio de cada uno de ellos

- 4.2 Los archivos se encuentran desorganizados y son obsoletos, pues contienen documentación de 1969 a la fecha. Esto se debe a la falta de revisión de los mismos, por lo que actualmente no son de utilidad a la Delegación. En el mismo caso se encuentran los archivos de infracciones, ya que se localizaron folios de infracción que datan de los años 1958 a 1960.
Con referencia a estos puntos se hace notar que con fecha 10 de febrero de 1978, el Departamento de Archivo y Correspondencia de esta Dirección, comisionó a un empleado para que impartiera un curso sobre procedimientos básicos para el control y registro de correspondencia y sobre organización y manejo de archivos. Así mismo, se proporcionó al Delegado un Manual de Procedimientos y un Cuadro Clasificador de Documentación.
- 4.3 Debido a que no existe control sobre las formas y sellos oficiales, éstos se encuentran al alcance del público y en repetidas ocasiones se extravían.
- 4.4 No es controlada la asistencia del personal, puesto que cada empleado firma previamente una vez a la semana su asistencia diaria.
- 4.5 No se cumple el requerimiento mensual de información que solicita el Departamento de Coordinación de Delegaciones.
No fué factible verificar el atraso de dichos informes ya que se carece de archivos y registros sobre los mismos.

RELATIVAS A COMUNICACION

- 5.1 Las instrucciones del Delegado a los empleados son giradas verbalmente y no en forma clara, por lo que en muchas ocasiones las órdenes del Delegado no son cumplidas.
- 5.2 No se efectúan juntas de trabajo entre el Delegado y los empleados, no obstante que éstas fueron ordenadas a partir del último trimestre de 1978, por el Subdirector General de Operación.
- 5.3 No son consideradas las opiniones del personal en cuanto a la delimitación de funciones y al sistema de trabajo.
- 5.4 El personal se encuentra en franca contraposición con el Delegado,

**RESULTADO DEL MUESTREO ALEATORIO DE 150 OFICIOS
DE LIBERACION DE VEHICULOS**



28.7 o/o

Oficios de Liberación de Vehículos Regulares



71.3 o/o

Oficios de Liberación sin Firma del Delegado

Seminario de Investigación Administrativa

lo que origina continuos enfrentamientos entre ellos, en presencia del público que acude a la Delegación. Por lo anterior el ambiente de trabajo es muy conflictivo.

RELATIVAS A RECURSOS HUMANOS

- 6.1 El personal administrativo no ha sido capacitado para realizar en forma eficiente las labores que tiene asignadas
- 6.2 El Delegado permite que personal no adscrito a la Delegación realice funciones administrativas y tenga acceso a las formas oficiales que se utilizan en la Delegación.
- 6.3 No se da ningún tipo de incentivos a los empleados administrativos.

RELATIVAS A MOBILIARIO Y EQUIPO

- 7.1 El área de trabajo de la Delegación es muy reducida, además de la deficiente distribución del mobiliario.
- 7.2 El local que dentro de la Delegación ocupaba la Central de Radio de la Policía Federal de Caminos se utiliza como bodega, provocando la subutilización del espacio.

2.3.3 PROPUESTAS

RELATIVAS A PLANEACION

- 1.1 Es necesaria la planeación de actividades de la Delegación en base a un Programa de Trabajo Anual que sea aprobado por el Departamento de Coordinación de Delegaciones.
- 1.2 Se sugiere la elaboración de un manual que contemple políticas y normas a observar en la Delegación. Con ésto será posible sentar las bases de organización y disciplina interna.

RELATIVAS A ORGANIZACION

- 2.1 Se propone que la estructura orgánica sea, a corto plazo, la siguiente:

— Delegación

Oficina Administrativa
Sección Trámites
Sección Control

Oficina de Supervisión
Sección Infracciones
Sección Inspección

Las funciones de cada área serian las siguientes:

Oficina Administrativa.- Supervisar que la tramitación de permisos y autorizaciones marcadas en los acuerdos de desconcentración se lleve a cabo de acuerdo a los procedimientos correspondientes.

Sección Trámites - Recibir, registrar y tramitar los permisos y autorizaciones solicitadas por el público

Sección Control:

- a) Controlar el archivo de trámites efectuados en la Delegación, elaborando las formas de control correspondientes a cada trámite.
- b) Elaborar reportes mensuales de actividades realizadas.

Oficina de Supervisión.- Realizar y controlar los procedimientos relativos a Infracciones, Investigaciones y Quejas.

Sección Infracciones:

- a) Registrar y controlar las infracciones recibidas del Destacamento de la jurisdicción y de otras Delegaciones.
- b) Turnar a la Delegación correspondiente las infracciones radicadas a esa.
- c) Registrar y controlar los Partes de Accidente.
- d) Elaborar y controlar los Oficios de Liberación de Vehículos.
- e) Rendir informes mensuales relativos a infracciones.

Sección Inspección:

- a) Efectuar las investigaciones e inspecciones ordenadas por la superioridad.

- b) Rendir informes sobre las investigaciones e inspecciones realizadas
 - c) Atender e investigar de acuerdo a los procedimientos marcados, las quejas presentadas por el público.
- 2.2 Se recomienda que la asignación de funciones a los empleados se realice considerando su aptitud y capacidad, además de que deben ser capacitados para ocupar el puesto que se les designe.

RELATIVAS A SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- 3.1 Es necesario implementar los procedimientos marcados en los Acuerdos de Desconcentración; al respecto se sugiere que éstos sean del acceso de los empleados para que los puedan utilizar en todo momento
- 3.2 Es urgente la determinación de los procedimientos relativos a infracciones, puesto que actualmente, la tramitación de éstas se realiza en base a la experiencia de los empleados y por lo mismo, está sujeta a criterios subjetivos
- 3.3 Se sugiere facultar a la Delegación para efectuar, de acuerdo al procedimiento que se estime conveniente, la tramitación de permisos para el Servicio Público de Pasajeros.
- 3.4 Es necesaria la delimitación de un procedimiento para la atención de quejas que presenta el público, ya que con esto se logrará también implementar la Cuarta Etapa de la Reforma Administrativa en lo referente a la atención de quejas y sugerencias del público.
- 3.5 Se propone la colocación de letreros que informen al público sobre los trámites que se realizan en la Delegación y los requisitos de cada uno de ellos. Con esta medida además de orientar a los interesados se contribuirá a agilizar los trámites.
- 3.6 Se sugiere que sean efectuadas visitas de inspección a las empresas del Servicio Público Federal concesionadas en la ciudad de Acapulco y a los Depósitos de Vehículos domiciliados en la jurisdicción de la Delegación, a fin de supervisar la forma en que prestan sus servicios y regularizar, en su caso, los errores derivados de permisos y autorizaciones tramitados en la Delegación.

RELATIVAS A CONTROL

- 4.1 Se propone la elaboración, por parte de la Unidad de Organización y Métodos y del Departamento de Archivo y Correspondencia, de los procedimientos necesarios para establecer un sistema de archivo en las Delegaciones de Autotransporte Federal. Entre tanto se sugiere que en base al instructivo que sobre correspondencia y archivo se proporcionó al Delegado, se lleve a cabo la depuración y actualización del mismo.
- 4.2 Para el control de documentación se propone la implementación de libros de registro sobre trámites, infracciones y correspondencia.

Los libros deben ser diseñados de acuerdo a los procedimientos establecidos en los Acuerdos de Desconcentración y se recomienda que contengan los siguientes datos:

- fecha de entrada
 - número de registro (asignado por la Delegación)
 - asunto
 - solicitante
 - fecha de resolución
- 4.3 Las formas y sellos oficiales deben ser controlados por el Delegado o por el Jefe de la Oficina de Trámites; para ésto se sugiere el uso de vales que garanticen la entrega y uso de los mismos.
 - 4.4 Se recomienda que el control de asistencia del personal sea más estricto, ya que es ésta una de las medidas que contribuirán a implantar disciplina entre los empleados.
 - 4.5 Es conveniente que el Departamento de Coordinación de Delegaciones sancione los informes mensuales de la Delegación, a fin de evaluar las actividades de la misma.
 - 4.6 Se sugiere que los empleados rindan un informe mensual de sus actividades, para permitir al Delegado además de integrar el informe general de la Delegación, evaluar el desempeño de cada uno de los empleados.
 - 4.7 Se propone que la Delegación sea dotada de una pantalla para consultas al Banco de Datos, o en su defecto, sea establecido un libro de registro sobre infracciones levantadas por manejar en estado de ebriedad y a exceso de velocidad en caso de vehículos del Servicio Público Federal de Pasajeros.

RELATIVAS A COMUNICACION

- 5.1 Se recomienda una mayor comunicación entre la Delegación y la Jefatura de Zona a efecto de contar con lineamientos generales y realizar actividades coordinadas.
- 5.2 Se sugiere la realización de juntas mensuales entre el Delegado, Jefes de Oficina y empleados a fin de plantear los problemas suscitados en el desempeño del trabajo y proponer soluciones conjuntas.
- 5.3 Se propone que aparte de las instrucciones verbales que necesariamente deben ser dadas del Delegado a los empleados, se establezca la comunicación formal y por escrito sobre aquellos asuntos que por su naturaleza así lo requieran.

RELATIVAS A RECURSOS HUMANOS

- 6.1 Se requiere mayor número de personal para la Delegación, con objeto de que sea cubierta la estructura orgánica propuesta. Se estima que el personal necesario es:
 - un jefe de oficina,
 - una mecanógrafa y
 - dos empleados administrativos
- 6.2 Se sugiere sea impartido al personal un curso de adiestramiento sobre los procedimientos marcados en los Acuerdos de Desconcentración.

Asimismo los Jefes de Oficina y el personal de nuevo ingreso deben ser instruidos sobre las funciones que van a desempeñar y las políticas de la Delegación.

RELATIVAS A MOBILIARIO Y EQUIPO

- 7.1 Se propone una redistribución del área de trabajo, a fin de utilizar también la Oficina de la Central de Radio que actualmente funge como archivo.

III ASPECTOS ESPECIFICOS A CONSIDERAR EN LA APLICACION DE AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS AL SECTOR PUBLICO CENTRALIZADO

Este último capítulo comprende la fase mas trascendente del estudio realizado; en primer término incluye las conclusiones inferidas de esta investigación; en segundo lugar y a modo de sugerencia, la configuración del Método Específico de Auditoría Administrativa para el Sector Público Centralizado.

Ha sido interés de los autores del presente seminario, ilustrar la culminación del mismo en una forma original, tomando como modelo para ello el formato de los informes en que se han presentado los resultados de las distintas auditorías practicadas.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Por medio de este conducto nos permitimos poner a su consideración los resultados obtenidos de este Seminario de Investigación.

3.1 CONCLUSIONES:

Generales del Seminario

La hipótesis sustentada en esta investigación fue probada a través de hechos concretos, demostrando que en efecto, un Método Específico de Auditoría Administrativa, proporciona información mas precisa del grado de eficacia que caracterice la Administración del Sector Público Centralizado, que la obtenida de un método general aplicable a cualquier tipo de unidad administrativa; el fundamento que acredita este supuesto queda expresado en los siguientes términos.

Específicas del Grupo Control

En cuanto a Previsión

- Con base en la Reforma Administrativa y a fin de evitar esfuerzos aislados y duplicidad de funciones, el Gobierno Federal integra sus actividades con el apoyo de programas de trabajo para períodos quinquenales, en los que se señalan metas a cumplir anualmente y en relación a las cuales es asignado el presupuesto por

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

programa, por lo que se ejerce al efecto una necesaria función de evaluación. A pesar de lo anterior, no fue considerado el grado de avance de los programas de trabajo correspondientes al Departamento y las Oficinas que integran el Grupo Control, por lo que los insumos que originaron la aplicación de Auditorías Administrativas no fueron previstos, teniendo que atenderse cuando ya habían registrado un desarrollo considerable.

En cuanto a Planeación

- La entrevista preliminar fue aplicada a los responsables de cada área evaluada, por ser ellos quienes pueden proporcionar información precisa sobre las características esenciales de las mismas, sin embargo, no se consideró la opinión de la jerarquía inmediata superior de la cual dependen dichas áreas, situación que hubiera contribuido a conformar un panorama más amplio y confiable sobre la situación en que se encontraban el Departamento y las Oficinas sujetos a evaluación.
- La prueba piloto de los modelos de recopilación fue practicada en las mismas áreas en las que posteriormente se aplicaron auditorías, causando con esto confusión entre los empleados sujetos a este ensayo, por haber sido entrevistados con mayor frecuencia que los demás empleados; por otra parte, la eficacia de los cuestionarios solo se verificó en cuanto a su forma (claridad, secuencia, etc.), ocasionando que se detectara en fases posteriores a la recopilación de información, que el cuestionario no abarcaba todos los aspectos que debiera y que algunas preguntas adolecían de errores en cuanto a su fundamento.

En cuanto a la Aplicación de la Auditoría

- Al momento de aplicar los cuestionarios en el Grupo Control de esta investigación, se detectó un marcado hermetismo por parte de los empleados entrevistados para responder sobre las cuestiones que les eran inquiridas por los auditores, debido a que según lo manifestado por estos empleados a lo largo de las entrevistas y a través de sus comentarios, se percibió una actitud reacia al cambio y temerosa de las posibles represalias que los jefes inmediatos tuvieran hacia ellos, cuando posteriormente fueran dados a conocer los resultados de la evaluación practicada.

Seminario de Investigación Administrativa

- No se ejerció ningún mecanismo por medio del cual fuera posible evitar que al momento de iniciar la Auditoría Administrativa y durante el transcurso de la misma, la información que se encontraba en archivos y escritorios fuera modificada constantemente por el personal que tiene acceso a ellos, no siendo posible en estos casos establecer un dictamen certero sobre el estado que guarda dicha información.

En cuanto a Análisis y Evaluación de la Información

- Los resultados de las auditorías practicadas, fueron presentados en informes de tipo administrativo interno, en los cuales se asientan las anomalías encontradas; sin embargo, no se formó un documento oficial que complementara al informe señalado y en el cual constaran aquellas irregularidades que tipifican responsabilidad tales como uso indebido de formas oficiales, cohecho, abuso de confianza, etc.

En cuanto a Persecución

- Una vez implementadas las modificaciones a los sistemas de trabajo como resultado de las auditorías aplicadas, no fue considerado el avance de los programas de trabajo relativos a cada área evaluada, función que hubiera tenido como finalidad la estimación y retroalimentación de los cambios operados y que constituiría a su vez, la fase administrativa correspondiente a Previsión.

3.2 PROPUESTAS:

Generales del Seminario de Investigación

Para la aplicación de Auditorías Administrativas al Sector Público Centralizado se sugiere el siguiente método:

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

- I Previsión
- II Planeación
 - 1 Formación del Cuerpo de Auditores
 - 2 Investigación Preliminar
 - 3 Definición de Objetivos y Alcance de la Evaluación
 - 4 Elaboración de los Modelos de Recopilación.
 - 5 Formulación del Programa de Trabajo
- III Aplicación de la Auditoría Administrativa
 - 1 Presentación
 - 2 Aplicación de Cuestionarios
 - 3 Revisión de Registros y Archivos
 - 4 Investigaciones Auxiliares
 - 5 Entrevistas de Sondeo Rápido
- IV Análisis y Evaluación de la Información
 - 1 Tabulación de Resultados
 - 2 Correlación de Información
 - 3 Formulación de Actas Circunstanciadas de Auditoría Administrativa
- V Presentación de Resultados
 - 1 Observaciones
 - 2 Propuestas
 - 3 Acta Circunstanciada de Auditoría Administrativa
- VI Persecución

Para implementar el método señalado, mismo que fue empleado en el Grupo Experimental, se sugiere:

En cuanto a Previsión:

- El órgano de supervisión de la dependencia tiene entre una de sus funciones de importancia indiscutible, la vigilancia y evaluación constantes de los programas de trabajo correspondientes a todas las áreas que integran

Seminario de Investigación Administrativa

la institución, por lo cual al momento de planear una Auditoría Administrativa debe establecer coordinación con la unidad responsabilizada de registrar y evaluar los avances de dichos programas, a efecto de que el control pueda efectuarse cuando los problemas empiezan a gestarse y no cuando ya presentan consecuencias de mayor trascendencia. El efectuar este análisis contribuirá a que los auditores comprendan en forma objetiva las características esenciales del área a evaluar, así como su interiorización con el problema que motiva la práctica de una evaluación administrativa.

En cuanto a Planeación:

A fin de contar con bases firmes al momento de planear una Auditoría Administrativa, se sugiere que la recopilación de antecedentes sobre el área a auditar, es decir, la investigación preliminar, sea llevada a cabo con la jerarquía inmediata superior de la cual depende la unidad sujeta a evaluación, ya que en dicho nivel recae la responsabilidad de efectuar la medición en el cumplimiento de las metas asignadas al área señalada.

Para aplicar la prueba piloto de los modelos de recopilación se recomienda:

- Seleccionar un lugar distinto a aquél en que vaya a practicarse la Auditoría, a fin de evitar confusiones al personal que integre el área sujeta a evaluación.
- Practicar esta prueba en órganos asesores de la dependencia que tengan ingerencia directa en la Administración de cada unidad interna (Unidad de Organización y Métodos), con el objeto de probar no solo la estructura del cuestionario, sino también su contenido, es decir, que con ello se obtendrá amplia información sobre las características, objetivos y actividades del área a auditar, logrando con ésto que los modelos de recopilación se correlacionen a la situación específica que se analiza y constituyan instrumentos útiles para la obtención de información precisa.
- Se sugiere que en el caso de evaluaciones a órganos foráneos de la dependencia el Programa de Auditoría incluya un presupuesto de

Método de Evaluación Administrativa para el Sector Público

viáticos, a fin de que el monto por este concepto sea solicitado con oportunidad ante el área responsabilizada de atender estas peticiones.

En cuanto a la Aplicación de la Auditoría

- La comunicación formal a todo el personal del área a evaluar, sobre los motivos de la Auditoría Administrativa, armonizada con una exhortación a brindar cooperación, son necesarias para que la presentación de la Auditoría tenga una repercusión favorable en fases posteriores de la evaluación que se realice.
- Se sugiere el diseño de cuestionarios cerrados que contemplen todas las posibles respuestas que pueden derivarse de una pregunta, de modo que sea posible llegar hasta la causa última de cualquier anomalía, estableciendo además el proceso que siga ésta.
- Con el objeto de aclarar y en su caso complementar la información obtenida de los modelos de recopilación, se recomienda la aplicación de entrevistas de sondeo rápido, previa autorización de la superioridad, pues en ocasiones dichas entrevistas deben practicarse en fases de la Auditoría posteriores a la recopilación de información.
- Se sugiere llevar a cabo investigaciones auxiliares en aquellas áreas que teniendo relación con la unidad auditada, influyan o determinen el motivo de evaluación. En algunos casos para la realización de estas investigaciones se requiere la colaboración de personal especializado, por lo que su implementación debe ser previamente acordada con la autoridad que corresponda.
- A fin de controlar la información susceptible de análisis contenida en archivos y escritorios, se propone la colocación de sellos oficiales que permitan evaluar dicha información tal y como se encuentra al momento de practicar la Auditoría.

En cuanto a Análisis y Evaluación de la Información

- A fin de agilizar la evaluación de resultados, una vez aplicados los cuestionarios, se propone el diseño de cuadros comparativos en los que deberá asentarse la información obtenida.

Seminario de Investigación Administrativa

- Como un complemento al Informe de Auditoría Administrativa y a fin de asentar en un documento oficial aquellos hechos que impliquen responsabilidad legal, tales como abuso de confianza, cohecho, uso indebido de formas y sellos, etc., se sugiere la formulación de Actas Circunstanciadas de Auditoría Administrativa, mismas que deberán ponerse a disposición de las autoridades que tengan competencia en el caso, a fin de que operen lo conducente, contando siempre con la comparecencia de aquél que haya incurrido en la falta.

En cuanto a Presentación de Resultados

- La evaluación de actividades y metas es sustancialmente mas confiable cuando éstas se califican cuantitativamente, sin embargo, las medidas numéricas o estadísticas reflejan solamente el volumen de los programas concluidos, por lo que requieren de un informe complementario que exprese la forma en que es alcanzada dicha magnitud. Lo que básicamente interesa a los funcionarios del Sector Público Centralizado a quienes se presenta un informe de Auditoría Administrativa, es una descripción de los sistemas administrativos mediante los cuales son cumplidas las metas, pues solo en base a esta información es posible evaluar la calidad y eficiencia en el desempeño de las responsabilidades delegadas al área auditada.

En cuanto a Persecución

Una vez presentado el estudio a la superioridad, resulta indispensable vigilar la implementación de las modificaciones operadas en el sistema por medio de entrevistas, observación directa, solicitud de reportes, etc.. De igual modo es conveniente el análisis constante sobre el avance de los programas de trabajo, a fin de determinar si los cambios registrados a consecuencia de la práctica de un Auditoría Administrativa, han sido acordes al sistema de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Alvarez Anguiano Jorge. Auditoría Administrativa. UNAM. Facultad de Contaduría y Administración.
- Arias Galicia Fernando. Introducción a la Técnica de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento Editorial Trillas. México 1976.
- Boyd Jr. H. W. y Westfall R. Investigación de Mercados. Texto y Casos Editorial UTHEA. México 1969.
- Corripio Fernando. Gran Diccionario de Sinónimos. Voces afines e incorrectas Editorial Bingueta, S. A. México 1973.
- Fernández Arena José Antonio. El Proceso Administrativo. Editores Herrero Hermanos Sucesores. S. A. México 1973.
- Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa. Editorial Diana. México 1973.
- Koonts Harold y O'Donnell Cyril. Elementos de Administración Moderna. Editorial Mc. Graw-Hill. México 1976.
- Lazzaro Victor. Sistemas y Procedimientos: Un Manual para los Negocios y la Industria. Editorial Diana. México 1978.
- Leonard William P. Auditoría Administrativa. Evaluación de los Modelos y Eficiencia Administrativa. Editorial Diana. México 1971.
- Manual de Organización de la Dirección General de Autotransporte Federal. México 1978-1982.
- Organización Internacional del Trabajo (Ginebra, Suiza). Introducción al Estudio del Trabajo. México 1973.
- Pardinas Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial Siglo XXI. México 1973.
- Rascón Ch. Octavio A. Introducción a la Estadística Descriptiva. México 1974.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Diario Oficial de la Federación, 18 de julio de 1977.
- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera y segunda partes. Editorial LIMUSA. México 1978.