



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

FUNCIONAMIENTO DE LA GERENCIA DE CONTROL
DENTRO DE LA RED DE TRANSPORTE DE PASAJEROS
DEL D. F. (2004-2008)

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(OPCION ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)

PRESENTA:

JOSÉ LUIS ROSAS JUÁREZ

ASESOR:

PROFESOR JOSÉ LUIS GUTIÉRREZ FRAGOSO



MEXICO, D.F.

DICIEMBRE 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por darme la vida y ser mi mejor amigo, mi fortaleza, darme todo lo que tengo y no dejarme caer nunca.

A mi mamá y mi papá por ser los mejores y estar conmigo incondicionalmente, gracias porque sin ellos y sus enseñanzas no estaría aquí ni sería quien soy ahora, a ellos les dedico el presente.

Al Profesor José Luis Gutiérrez Fragoso por asesorarme y acompañarme en este camino que hoy culmina en el presente trabajo, por compartir su conocimiento conmigo e inspirar en mi alta admiración, confianza y brindarme su amistad.

A los Profesores: Ericka Döring Gonzalez-Hermosillo, Rina Marissa Aguilera Hintelholher, Yolanda Ávila y Pacheco, Federico Garduño y Barrera y Gabriel Valenzuela Mejia, por su compromiso y apoyo a lo largo del presente trabajo.

A mis hijos Irvin y Stephanie motivo de mi superación en todos los ámbitos de mi vida al inyectarme con su amor y cariño ánimos para seguir adelante.

A mi esposa por haber sido siempre en cualquier situación una continua guía y luz a lo largo de todos estos años. Muchas gracias por haberme apoyado y ser el ángel de mi guarda en todo momento, por ocupar un lugar especial en mi vida.

A mis amigos y compañeros de trabajo, C.P. Lugo, Javi, Lic. Montes de Oca, Lic. Vélez, Betty, Rodo, Mercado, Checo, Diego, Plata, Taxis, Daniela y Ruendy gracias a ellos sé lo que es la amistad verdadera, valor importante en mi vida, gracias por estar conmigo y por su apoyo incondicional.

Gracias a todos los que me impulsaron de una u otra forma y no los nombré, pero los tengo presentes.

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Fil. 4:13

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| I. MARCO TEORICO Y NORMATIVO | 7 |
| 1.1 Conceptos de Control | 7 |
| 1.2 Regulación del Control..... | 10 |
| II. RED DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL DISTRITO FEDERAL (RTP) | 16 |
| 2.1 Antecedentes | 16 |
| 2.3 Atribuciones de la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal | 22 |
| 2.4 Funciones | 23 |
| 2.5 Importancia | 31 |
| III. FUNCIONAMIENTO DE LA GERENCIA DE CONTROL..... | 34 |
| 3.1 Ubicación de la Gerencia de Control en la Estructura Orgánica..... | 34 |
| 3.2 Facultades del Órgano Interno de Control | 35 |
| 3.3 Facultades de la Gerencia de Control..... | 38 |
| 3.4 Revisiones de Control..... | 45 |
| 3.5 Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios..... | 56 |
| IV. LOGROS (2004-2008)..... | 58 |
| CONCLUSIONES | 65 |
| FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 78 |

INTRODUCCIÓN

La Administración Pública está al servicio de la ciudadanía y se fundamenta en los principios de eficiencia, transparencia, honestidad, responsabilidad y rendición de cuentas, apegándose a la ley y al derecho. Con estos preceptos el Administrador Público tiene como objetivo la satisfacción de necesidades colectivas.

En el caso de la Red de Transporte de Pasajeros del D. F. tiene como prioridad para la sociedad el ofrecimiento de un servicio de transporte público de pasajeros, eficiente, oportuno, confiable y a bajo costo, capaz de satisfacer las necesidades del público usuario.¹

Hoy en día las acciones y el tamaño del Sector Público implican una amplia gama de operaciones y funciones a realizar, éstas han propiciado la necesidad de controlar y por ende implementar mecanismos de control.

La adopción de dichos sistemas de control, nace por la necesidad de vigilar con profundidad el grado de cumplimiento de los objetivos y metas contenidas en sus respectivos programas.

La razón por la que se desarrolló este informe de práctica profesional, fue para exponer ciertas actividades significativas que se realizaron en el periodo 2004-2008 en la Administración Pública del Distrito Federal, que en este caso se refiere a las acciones desarrolladas para optimizar la gestión de la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal, desde la Gerencia de Control área dependiente del Órgano Interno de Control.

Ello conlleva a que periódicamente y de manera sistemática se practiquen evaluaciones a las actividades llevadas cotidianamente con la finalidad de

¹ Pág. RTP-portal Internet.....a julio 2008.

rectificar o ratificar dichas actividades, permitiendo contar con elementos que permitan establecer juicios que retroalimenten los procesos.

En ese tenor, la Gerencia de Control tiene carácter preventivo, ya que mediante la detección de puntos débiles en el Control Interno y el planteamiento de medidas para mejorar o cambiar sistemas y procedimientos, evita la comisión de errores y desviaciones involuntarias, que podrían presentarse en el futuro.

La participación de la Gerencia de Control en la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal, se debe a que aunque se han establecido sistemas de autocontrol, también paralelamente se ha buscado mejorarlos a efecto de que se vigile con profundidad el cumplimiento de los objetivos y metas contenidas en sus programas.

El período de tiempo seleccionado se justifica por el hecho de que en el transcurso del acontecer de la Red de Transporte de Pasajeros, se han llevado acciones importantes con la finalidad de llevar a cabo la ratificación y rectificación en el curso de dichas acciones con el objetivo de buscar la retroalimentación a los procesos de planeación, programación y presupuestación.

Tales como, seguimientos de control, diagnósticos y auditorías, que le han arrojado a la Gerencia de Control buenos resultados y aunque no ha sido sencilla la encomienda, ésta no ha dejado de elaborar y mejorar dichas actividades para la conclusión de los objetivos institucionales.

En este sentido la Gerencia de Control es una unidad administrativa que ha revisado y revisa el cumplimiento de las metas, permitiendo conocer si efectivamente se han alcanzado y en su caso, las causas que impidieron su logro, actuando como medio de prevención de las acciones realizadas, asimismo que los recursos utilizados que son en su mayoría provenientes del erario se hayan erogado de forma clara, oportuna, adecuada y sana.

Los objetivos planteados para el desarrollo de la práctica profesional se detallan a continuación.

- Exponer de forma clara y provechosa las funciones desarrolladas de la Gerencia de Control, dependiente del Órgano Interno de Control de Red de Transporte de Pasajeros del D. F.
- Precisar la interacción de esta Gerencia de Control con las áreas integrantes de la Red de Transporte de Pasajeros del D. F., como asesor en los diversos comités instaurados, tales como el de adquisiciones, de transparencia, comercialización, etc. Así como supervisar la implementación de los diferentes programas, manuales, proyectos y quehaceres, constantemente pronunciando comentarios que contribuyan a eficientar su gestión.

Se presentan como parte de esta práctica profesional en la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal, los antecedentes, el marco normativo, el organograma, sus principales funciones, considerando sus atribuciones, y la importancia para el traslado de la población, en forma obligatoria, regular, continua y uniforme.

Se hace referencia a la estructura de la Gerencia de Control dependiente del Órgano Interno de Control, las actividades desarrolladas, mismas que correspondieron a eficientar la misión a través de revisiones y seguimientos de control de los que resultaron acciones de mejora, invariablemente en el ámbito preventivo y teniendo muy clara la interacción con las áreas administrativas, operativas y financieras que conforman la Red de Transporte de Pasajeros, para lograr razonablemente los objetivos y metas establecidas.

Se detallan los principales resultados obtenidos por la Gerencia de Control

durante el período del 2004-2008, teniendo en cuenta que en la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal se tienen dos perspectivas, la primera en las oficinas centrales, en las que se registra la información financiera, de recursos humanos, de bienes muebles y se desarrollan procesos administrativos de concentración, y los módulos operativos en los que se reparan y resguardan los autobuses con los que se brinda el servicio.

Así también se muestra la estructura y dinamismo de la Gerencia de Control, que depende del Órgano Interno de Control y a la cual le concierne vigilar que los servidores públicos den cumplimiento a la normatividad establecida en los manuales de organización, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, criterios, lineamientos, avisos, circulares y reglas etc. en tiempo y forma.

Referente a los diferentes comités integrados, la Gerencia de Control asistió invariablemente como asesor para constatar que su desarrollo, planteamientos y acuerdos se efectúen respetando la normatividad aplicable según corresponda, los cuales tienen como objetivo, allegarse de información, generalmente para la autorización de las adquisiciones, arrendamientos y prestaciones de servicios atendiendo los criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal, para que con su aprobación razonablemente se pueda dar cumplimiento a la misión del organismo de brindar servicio de calidad en el transporte público de pasajeros los 365 días del año, como un beneficio social a la población de escasos recursos y zonas periféricas.²

Logros. Se describe la forma a detalle de cómo se obtuvieron en el periodo 2004-2008, mismos que expresan el contenido cualitativo de lo alcanzado y que repercutieron en la actualización de los procesos administrativos, implementación de manuales que no habían sido considerados debido a que ciertas actividades no estaban soportadas en documento alguno.

En este sentido, la mejora de procesos se obtuvo en función de la coadyuvancia

² RTP.-Objeto General. www.rtp.gob.mx

que la gerencia de control proporcionó a la administración de la Red de Transporte de Pasajeros, en los rubros de: cumplimiento de metas Institucionales; procesos de adquisiciones; Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública; proceso de ingresos; código de conducta; administración de riesgos; programa de ahorro; servicio de transporte de pasajeros eficiente; sistema general de mantenimiento oportuno; y el apoyo para la elaboración de los manuales de organización y procedimientos de la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal.

Conclusiones. Se hace referencia a la aportación realizada por la Gerencia de Control dependiente del Órgano Interno de Control para mejorar la gestión de la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal, a través de las recomendaciones preventivas y correctivas derivadas de las revisiones, seguimientos, implantaciones y diagnósticos, así como de las mesas de trabajo.

La Gerencia de Control está suscrita por un conjunto de actuaciones que pretenden afianzar en sus integrantes los valores éticos y morales que identifican a un administrador público ya que incide en las decisiones que se toman para eficientar los procesos administrativos, al tener una visión integral de las áreas que constituyen la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito federal.

Se dirigen las revisiones a las áreas, procesos y procedimientos críticos, de alto riesgo e impacto, para lo cual ha incorporado un equipo de trabajo multidisciplinario a objeto de fortalecer la actuación contralora en el orden legal, económico, financiero, administrativo y sobre todo operativo, para contribuir a disminuir la vulnerabilidad que pudiese afectar al organismo.

Desde la perspectiva de un administrador público que tiene como mandato y compromiso el bien colectivo, procurando beneficios reales a la sociedad, se recomendaron medidas en dos vertientes, la primera como racionalización del

gasto y la segunda que se generen ingresos adicionales a los de la venta del servicio de transporte de pasajeros, mismos que empiezan a dar frutos.

I. MARCO TEORICO Y NORMATIVO

1.1 Conceptos de Control

El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.³

La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia, por el contrario, cambia la índole del proceso de control, por tanto el control permite que el gerente vigile el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.⁴

El control interno es un proceso llevado a cabo por la Administración Pública: titulares, órganos de gobierno y el resto de personal cualquiera que sea su naturaleza laboral, está diseñado para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones de la gestión pública.
- Confiabilidad de los informes financieros y operativos.
- Cumplimiento de las disposiciones legales.
- Protección de los bienes gubernamentales.⁵

Puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos, puede ayudar a asegurar información financiera confiable y de otra índole y asegurar que se cumpla con las Leyes y regulaciones, evitando pérdidas.

³ Henry Fayol. Definición de Control. www.monografias.com

⁴ Control Introducción. www.monografias.com

⁵ Guía General de Revisiones de Control. Contraloría General del D. F. Junio de 2007.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen los riesgos, pero no aseguran el éxito de las organizaciones, no pueden cambiar una administración ineficiente por una buena.

“La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos”.⁶

Los procesos para la determinación de los controles internos del Distrito Federal se llevan a cabo por la Contraloría General del D.F. a través de los Órganos Internos de Control que se encuentran en las instituciones que integran la Administración Pública del Distrito Federal y que tienen las facultades de revisar a priori y/o a posteriori.

La Contraloría General, de acuerdo con las políticas y prioridades del Gobierno del Distrito Federal, tiene la responsabilidad de promover y coordinar en las dependencias, delegaciones y entidades de la administración pública, políticas de honestidad, transparencia, evaluación del desempeño, mejora de la función pública y profesionalización de los servidores públicos. Para ello, se apoya en el marco institucional que refiere sus atribuciones normativas.

Dicha contraloría general contribuye al aseguramiento de la calidad en las intervenciones que realicen los Órganos de Control Interno al interior de las unidades de gobierno en la verificación del ejercicio del gasto público del D.F. y vigilar el cumplimiento de las principales leyes y demás normatividad aplicable.

Al respecto, la Contraloría General del Distrito Federal publicó en la Gaceta Oficial el 9 de abril de 2007 el acuerdo por el que se establecen los Lineamientos Generales de Control Interno para la Administración Pública del Distrito Federal, se describen a continuación:

⁶ Terry George R., Principios de Administración. México, CECSA, 1974. p. 20

- “Control Interno”. Es el conjunto de procedimientos implementados por los servidores públicos de la Administración Pública del Distrito Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, formando parte de una filosofía administrativa, que otorga especial importancia a las acciones de carácter preventivo, al establecer sistemas que brinden apoyo a los servidores públicos, en el control de los procesos bajo su responsabilidad, con el propósito de conducir las actividades correspondientes hacia el logro de los objetivos y metas institucionales.
- Controles preventivos: Mecanismos específicos de control que tienen el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de los objetivos y metas, a partir de controlar las situaciones de riesgo que los provocan, por lo que son más efectivos que los detectivos y correctivos;
- Controles detectivos: Mecanismos específicos de control que aplican en el momento en que los eventos o servicios están ocurriendo e identifican las omisiones o desviaciones antes de que concluya un proceso determinado, garantizando razonablemente su óptimo funcionamiento.
- Controles correctivos: Mecanismos específicos de control que poseen el mínimo grado de efectividad y aplican en la etapa final de un proceso, el cual permite identificar y corregir o mejorar en algún grado las acciones no deseadas o ineficientes que perjudiquen a los organismos.
- Administración de Riesgos: Proceso realizado en la Administración Pública del Distrito Federal, que tiene como intención identificar y evaluar los riesgos críticos a que están expuestas las instituciones en el desarrollo de sus actividades y observar los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias que permitan administrarlos y, por

lo tanto, contribuir al logro de los objetivos, metas y programas de una manera razonable.⁷

En este sentido, la Contraloría General del D.F. se propone que la administración del riesgo sea incorporada al interior de las Unidades de Gobierno como una política de gestión por parte de sus titulares, la cual cuente con la participación y respaldo de todos los servidores públicos.

Riesgo: Es la contingencia o proximidad de un daño que puede o no ocurrir, pero de concretarse provocaría un perjuicio, y su posible impacto de que un evento impida el logro de los objetivos y metas institucionales.⁸

1.2 Regulación del Control

Al constituir Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal un organismo paraestatal, por disposición de la ley debe contar con un Órgano Interno de Control.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos regula en su Título Cuarto: De las Responsabilidades de los Servidores Públicos, para dar cumplimiento a este mandato, el Congreso de la Unión aprobó la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1982.

Por lo que corresponde al Distrito Federal, el Título V apunta: De las disposiciones aplicables a los servidores públicos del Órgano Ejecutivo del Distrito Federal, sus artículos 91 al 93 señalan que:

Al frente de la Contraloría General de la Administración Pública del Distrito Federal habrá un Contralor nombrado por el Jefe de Gobierno, que tendrá las facultades y obligaciones que serán las otorgadas a la Secretaría.

⁷ Guía General de Revisiones de Control. Contraloría General del D. F. Junio de 2007.

⁸ IDEM.-

La facultad de nombramiento y remoción de los titulares de los Órganos de Control Interno de las dependencias, entidades paraestatales y órganos desconcentrados de la Administración Pública del Distrito Federal;

Las facultades de los órganos de control interno que serán las mismas otorgadas por la ley a las de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y, finalmente.

Al constituirse el Distrito Federal como una Entidad Federativa, el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal (Diario Oficial del 26 de julio de 1994), estableció en su artículo 15 que las responsabilidades de los servidores públicos de los poderes locales del Distrito Federal, salvo los del poder judicial, se regularán por la Ley Federal de la materia en los términos del Título Constitucional antes mencionado.

En tal virtud, la materia fue y es regulada por una Ley de carácter Federal. Ahora bien, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, en su artículo 15 establece que el Jefe de Gobierno se auxiliará en el ejercicio de sus atribuciones entre otros, por la Contraloría General del Distrito Federal.

En el artículo 16 se apuntan las facultades genéricas de los Titulares de las Secretarías, Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, Oficialía Mayor, Contraloría General del Distrito Federal y de la Consejería Jurídica y de Servicios Legales.

El artículo 34 refiere a la Contraloría General del Distrito Federal y le señala el despacho de las materias relativas al control y evaluación de la gestión pública de las dependencias, órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Distrito Federal y entre las facultades significativas para este trabajo se destacan:

Planear, programar, establecer, organizar y coordinar el Sistema de control y

Evaluación del Gobierno del Distrito Federal, manteniendo permanentemente su actualización;

Coordinar a las Contralorías Internas que dependerán de la Contraloría General y que ejercerán funciones de control y fiscalización de las dependencias, órganos desconcentrados y entidades paraestatales de la Administración Pública del Distrito Federal, así como emitir los lineamientos para su actuación.

El Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal es el cuerpo normativo que tiene como objeto definir la adscripción y asignar atribuciones a las unidades administrativas, órganos políticos administrativos y órganos desconcentrados que integran la Administración Pública.

Este definió que las unidades administrativas son las dotadas de atribuciones de decisión y ejecución. Efectivamente, el artículo 3° ubica en esta dimensión, entre otras a las dependencias (como ya se vio aquí se encuadra la Contraloría General del Distrito Federal) pero también incluye a las Contralorías Internas.

Actualmente el artículo 112 del referido ordenamiento señala las atribuciones de la Dirección General de Contralorías Internas y el 113 las de los Órganos de Control Interno de las dependencias, unidades administrativas, órganos políticos administrativos, órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal.

El control es visto como un referente restrictivo, ya que se le ve como un acto de estrecha vigilancia sobre ciertas actividades, consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas, y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.⁹

El control no implica la acción de vigilar necesariamente, sino que se integra de

⁹ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración México, Mc. Graw Hill, 1992.

una serie de mecanismos cuya finalidad es la de mantener condiciones óptimas y necesarias para alcanzar metas y objetivos, es decir, ayuda a planear, organizar, coordinar y controlar todas o la mayoría de las funciones de la dependencia o entidad del sector público.

Asimismo el control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

De ahí que para los Órganos Internos de Control y sus funciones en la

Administración Pública sea de suma importancia estudiarlo, por lo que el presente trabajo pretende llevarlo a cabo desde un punto de vista más particular.

El Órgano de Control Interno tiene como atribución el vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas en materia de información, estadística, organización, procedimientos, sistemas de registro y contabilidad, contratación y remuneraciones al personal, contratación de adquisiciones, arrendamientos, servicios, obra pública, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacén, archivos, fiscalización de subsidios, obligaciones en materia de planeación, programación, presupuestación, evaluación de la gestión pública, ingresos, financiamientos, inversión, deuda, patrimonio, fondos y valores de la propiedad o al cuidado de la administración pública, transferencias federales, expedir cotejos, participación en procesos de Entrega-Recepción, conocer, investigar, desahogar, resolver procedimientos disciplinarios sobre actos u omisiones de servidores públicos, sustanciar recursos de revocación, suspensión temporal de servidores públicos, etc.

Para cumplir con tan vasto acerbo de atribuciones, obviamente debe conocer y aplicar un complejo marco legal que abarca un espectro amplísimo de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, criterios, lineamientos, avisos, circulares, Reglas, que se contienen en el Prontuario Normativo de la Contraloría General.

Del ejercicio de las atribuciones y con el conocimiento más aproximado de las diversas disposiciones legales y administrativas, es que depende la eficacia y eficiencia de los Órganos Internos de Control de la Administración Pública del Distrito Federal: Obrar con justicia y equidad en la medida y sentido común, son condicionantes para cumplir satisfactoriamente el mandato legal, sobre todo, interpretando y cumpliendo la filosofía que la Contraloría General ha difundido, constituir órganos que más que fiscalizar, se conviertan en coadyuvantes de la

Administración Pública para que alcance sus objetivos en beneficio de la sociedad.

Actualmente, debido a los cambios aplicados en la legislación y sobre todo a la situación por la que atraviesa el país, ha dado como consecuencia que se dé a la función de fiscalización una importancia, desde el punto de vista del control que se debe ejercer en todas las acciones del gobierno, encuadrándola en el marco de la renovación moral que busca la erradicación de la corrupción en gobernantes y gobernados.¹⁰

¹⁰ Adam Adam Alfredo, Fiscalización y Control Gubernamental en México. México, IMCP, 2003 p. 13

II. RED DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL DISTRITO FEDERAL (RTP)

2.1 Antecedentes

Es un Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública del Distrito Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sectorizado a la Secretaría de Transportes y Vialidad creada el 7 de enero del 2000 publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal.

Entre el acto constitucional formal de Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal 7 de enero de 2000 y el inicio de sus actividades funcionales 1 de marzo 2000, se dieron eventos relevantes, la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal decretó la extinción del Organismo Público Descentralizado Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100 con esa misma fecha se emitió otro decreto por el que se declaran como patrimonio del Distrito Federal los bienes muebles e inmuebles que administraba el Consejo de Incautación del Organismo Descentralizado Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100,¹¹ ordenando se transfirieran los bienes materia de dicho instrumento a Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal, para que formara parte de su patrimonio.

Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal inició operaciones a partir del día 1° de marzo del año 2000, con 2,600 trabajadores, 860 autobuses y 7 módulos operativos.¹²

Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal se constituye en dos escenarios, el primero en las oficinas centrales, en las que se registra la información financiera, de recursos humanos, de bienes muebles y se desarrollan procesos administrativos de concentración.

¹¹ Gaceta Oficial del Distrito Federal del 31 de enero 2000.

¹² Acta de Entrega-Recepción Consejo de Incautación a Red de Transporte de Pasajeros del D. F.

El otro escenario lo representan 7 módulos operativos, en los que existen departamentos administrativos, de recursos humanos, operaciones, mantenimiento de autobuses con talleres y almacenes de refacciones y en donde además se resguardan los autobuses de la entidad. Por otra parte existen módulos donde fundamentalmente se almacenan refacciones y herramientas, así como archivos con diversa documentación o funcionan como espacios de reconstrucción de componentes mayores de los autobuses propiedad de Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal.

Las oficinas centrales de Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal se localizan en la delegación Cuauhtémoc, y los módulos operativos están ubicados estratégicamente en 7 puntos del D.F. en las delegaciones Álvaro Obregón, Xochimilco, Iztapalapa, Gustavo A. Madero, Azcapotzalco, Miguel Hidalgo, y Venustiano Carranza con enormes distancias entre ellos.

La Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal cuenta a 2008 con un parque vehicular operable de 1436 unidades brindando los siguientes servicios.

Servicio Ordinario siendo el servicio normal.

Servicio Expreso con paradas programadas para hacer el recorrido muy ágil (Bicentenario) y por vialidades rápidas, el costo para el usuario es mayor al ordinario.

Servicio Metrobús con autobuses biarticulados y corredores en paradas establecidas.

Servicio Atenea servicio exclusivo para mujeres.

Servicio de transporte escolar.

Fuente: Dirección de Desarrollo Tecnológico y Mantenimiento- Conformación del Parque Vehicular a Julio 2008.

Con lo que se pretende razonablemente dar cumplimiento a la misión del Organismo de brindar servicio de calidad en el transporte público de pasajeros, como un beneficio social a la población de escasos recursos y zonas periféricas, con esta medida el Gobierno del Distrito federal intenta regular el sistema de transporte de la Ciudad de México.

La Red de Transporte de Pasajeros tiene como visión, ser un Organismo Público modelo del Gobierno del Distrito Federal y la mejor opción de transporte de pasajeros en la Ciudad de México, orientada preferentemente al servicio en las zonas periféricas, ofreciendo como Objetivo General un servicio de transporte público de calidad los 365 días del año, seguro, económico y oportuno. Contando con 4,460 trabajadores a septiembre de 2008, constituyéndose por 89 funcionarios, 912 empleados de confianza y 3,459 de base.¹³

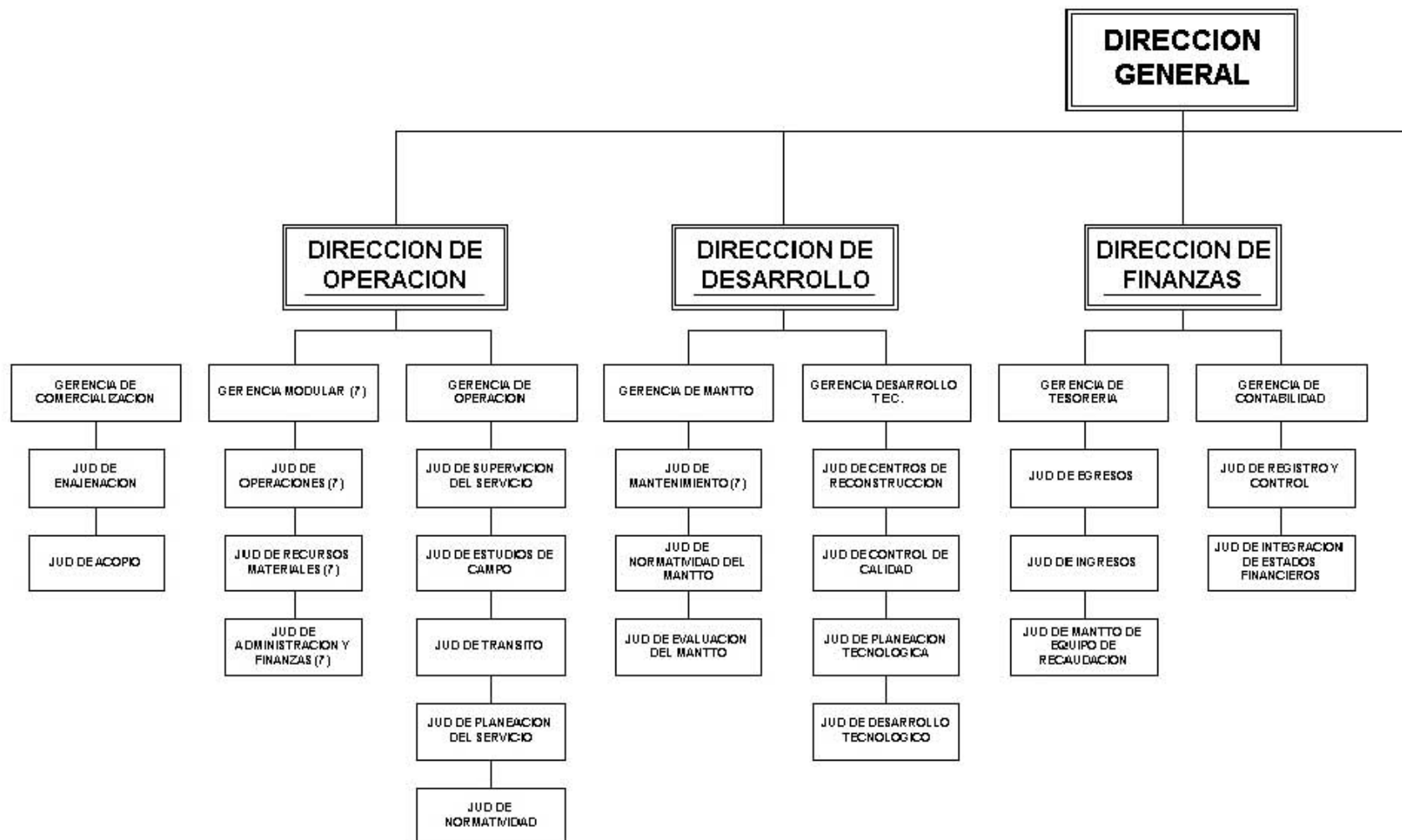
Fuente: 2º Informe del Consejo de Administración en la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal 2008.

La distribución del personal consiste en Una Dirección General, de la que dependen 5 direcciones de área, el siguiente nivel comprende 20 gerencias, de las que, siete están desconcentradas en cada uno de los módulos operativos, 63 jefaturas de unidad departamental, de las cuales 28 situadas en cada uno de los 7 módulos operativos, así como los 3,459 trabajadores sindicalizados, debido a que el objetivo principal del organismo es el de brindar el servicio de transporte de pasajeros en la Ciudad de México, el porcentaje de trabajadores es el siguiente: 2 % personal de estructura, 20 % para el personal de confianza y 78 % para el personal de base.

Lo anterior se debe a que el grueso del personal son los operadores de autobuses así como el personal de mantenimiento, ya que ellos son los responsables de brindar el servicio público de pasajeros en el Distrito Federal y realizar las reparaciones al parque vehicular operable, respectivamente.

¹³ Pág. RTP-portal Internet.....a julio 2008.

Cabe hacer mención que 8 plazas de estructura y 19 de confianza pertenecen a la Contraloría Interna de Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal dichas plazas no están incluidas en los totales antes señalados, precisando que solo financieramente se depende de Red de Transporte de Pasajeros del D.F., sin sometimientos de autoridad, y administrativamente la línea de mando es directamente de la Contraloría General del Distrito Federal por medio de la Dirección General de Contralorías Internas en Entidades.



El Organismo de control interno solo depende financieramente de la R.T.P., ya que sus plazas pertenecen a la Contraloría General del D.F. y por ende su línea de mando.
 Fuente: Manual Organización Dicitamen 08-2005, México, 2005, Oficialía Mayor



2.3 Atribuciones de la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal

El objeto de la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal lo establece el artículo segundo de su Decreto de creación, que estipula lo siguiente:

“La Red de Transporte de Pasajeros del D. F.” tendrá por objeto la prestación del servicio radial de transporte público de pasajeros con base en los principios de legalidad, honradez, lealtad y profesionalismo, preferentemente en zonas periféricas de escasos recursos en el Distrito Federal.¹⁴

Partiendo de su objeto, la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal ha establecido los siguientes principios rectores de su actividad.

- Prestar un servicio económicamente accesible para todos.

- Conectar a la población de las zonas periféricas de la ciudad con las estaciones del Sistema de Transporte Colectivo (METRO), y con las rutas del Servicio de Transportes Eléctricos (STE), lo cual obedece a un Programa de Reordenamiento del Transporte Urbano, por parte del Gobierno de la Ciudad, y catalizar las presiones sociales que pudieran tender a la alteración del servicio público de transportación de pasajeros.

En julio de 2008, por decreto se modifica el objetivo por el que se crea la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal para quedar como sigue:

¹⁴ RTP. Objeto General. www.rtp.gob.mx Mayo 2008.

Artículo Segundo.-La Red de Transporte de Pasajeros, con base en los principios de legalidad, honradez, lealtad y profesionalismo, tendrá por objeto la prestación de los siguientes servicios.¹⁵

- Radial de transporte público de pasajeros, preferentemente en zonas periféricas de escasos recursos en el Distrito Federal;
- Especial de transporte escolar y de personal, y de traslado de personas en general, a favor de la Administración Pública Centralizada, Desconcentrada o Paraestatal, o con instituciones de asistencia privada sin fines de lucro.

2.4 Funciones

De forma esquemática se presentan las principales funciones.

| DIRECCIÓN DE ÁREA | GERENCIA | J.U.D. |
|---|------------------------|--------------------------------------|
| OPERACIÓN | Modular(7)* | Operación (7) * |
| | | Recursos Materiales (7)* |
| | | Administración y Finanzas (7)* |
| | Operación del Servicio | Supervisión del Servicio |
| | | Estudios de Campo y Soporte |
| | | Tránsito |
| | | Planeación del Servicio |
| | | Normatividad y Análisis del Servicio |
| DESARROLLO TECNOLÓGICO Y MANTENIMIENTO | Mantenimiento | Mantenimiento (7)* |
| | | Normatividad del Mantenimiento |
| | | Evaluación del Mantenimiento |
| | Desarrollo Tecnológico | Control de Centros de Reconstrucción |
| | | Control de Calidad |
| | | Planeación Tecnológica |
| | | Desarrollo Tecnológico |

¹⁵ Gaceta Oficial del Distrito Federal del 21 de Julio de 2008.

| | | |
|--|--|---|
| FINANZAS | Tesorería y Recaudación | Egresos |
| | | Ingresos |
| | | Mantenimiento de Equipo de Recaudación |
| | Contabilidad | Registro y Control |
| | | Integración de Estados Financieros |
| | Programación y Presupuesto | Presupuesto |
| Control y Evaluación Presupuestal | | |
| ADMINISTRACIÓN | Administración de Personal | Sistemas de Pago |
| | | Reclutamiento, Selección y Control de Personal. |
| | | Escalafón y Servicios al Personal |
| | | Relaciones Laborales |
| | Abastecimientos | Adquisiciones |
| | | Control de Almacenes |
| | Servicios de Apoyo | Servicios Generales |
| | | Control de Bienes |
| | Informática | Organización y Métodos |
| | | Desarrollo de Sistemas |
| | | Procesamiento y Soporte Técnico |
| | Comercialización, Enajenación y Licitación de Bienes | Licitación, Enajenación y Endoso de Bienes. |
| Acopio y Custodia de Bienes a Enajenar | | |
| JURÍDICA | Asuntos Jurídicos | Asuntos Civiles y Laborales |
| | | Contratos y Convenios |
| | Procesos, Gestoría e Indemnizaciones | Contratos, Convenios y Gestoría |
| | | Procesos e Indemnizaciones |
| **CONTRALORÍA | Responsabilidades, Quejas y Denuncias | N/A |
| | Control | Control Financiero y Administrativo |
| | | Control Operacional |
| | Auditoría | Auditoría Financiera y Administrativa. |
| | | Auditoría Operacional |

* Es una plaza por cada módulo operativo.

** El Órgano de Control Interno sólo depende financieramente de RTP, y administrativamente de la Contraloría General del Distrito Federal, y por ende su línea de mando.

FUENTE: Manual Organizacional Dictamen 08-2005, México, 2005. Oficialía Mayor.

Para efectos de este informe de práctica profesional se presenta un resumen de las principales Funciones de las Unidades Administrativas que conforman la Red de Transporte de Pasajeros hasta nivel Gerencia.

Dirección General

- Designar y remover a los servidores públicos del organismo.
- Delegar facultades al personal que estime conveniente, salvo aquellas que por su propia naturaleza o disposición legal sean indelegables.
- Presentar ante el Consejo de Administración el balance y los estados financieros anuales.
- Elaborar y someter a consideración del Consejo de Administración los ordenamientos internos; y
- Las demás que señalen otras disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.

Dirección de Administración

Planea, dirige y controla las funciones encaminadas a administrar los recursos humanos, materiales y la adquisición o contratación de bienes y servicios, que permitan a Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal, atender puntualmente la función social que tiene encomendada, mediante el establecimiento de sistemas y procedimientos que guíen la ejecución de sus operaciones.

Dirección Jurídica

Litigar en todas las instancias de los juicios civiles, mercantiles, laborales, penales y administrativos, en los que la entidad sea parte; elaborar los contratos convenios, etc., que la entidad requiera para el desempeño de sus funciones.

Dirección de Finanzas

Administra los recursos financieros de Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal obtenidos por la prestación del servicio, aportaciones del Gobierno del Distrito Federal y créditos en su caso destinados a la operación e inversión, aplicando la normatividad que para la formulación, ejercicio y control del presupuesto que emita el Gobierno del Distrito Federal.

Dirección de Operación

El área de operación es la columna vertebral de la organización, supervisa la operación, verifica que cada ruta esté en servicio de acuerdo a lo programado. Es responsable, además, de coordinar todos los servicios especiales, administra y opera los recursos de los módulos operativos. De ella depende en gran medida que los autobuses brinden un buen servicio, ya que a través de sus departamentos opera el servicio de transporte y cada una de las actividades inherentes a éste.

Dirección de Desarrollo Tecnológico y Mantenimiento

Establece y desarrolla normas, procedimientos y controles, para la administración de las actividades del mantenimiento y conservación de los autobuses adscritos al parque vehicular de la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal, en los diferentes módulos operativos que la integran; garantizando así que la prestación del servicio tenga lugar dentro de los estándares establecidos, y que la misma se proporcione dentro de condiciones óptimas de seguridad, eficiencia y confort.

Gerencia de Comercialización, Enajenación y Licitación de Bienes.

Define las políticas y procedimientos para la enajenación de los bienes que se encuentran en custodia en los centros de acopio, presenta periódicamente al titular de la Dirección General opciones de comercialización de bienes y previa aprobación del mismo, someter a consideración del H. Consejo de Administración de Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal, la existencia de bienes para su enajenación.

Gerencia Modular

Coordina y supervisa la operación del servicio ordinario y especial de emergencia, programado y extraordinario; da seguimiento a la aplicación de programas de surtimiento de refacciones, partes, equipo y herramienta, para ser utilizados en los autobuses asignados; concentra la documentación soporte para la elaboración y pago de nómina del personal; capta y coordina el envío de los ingresos vía venta de servicio, coordina la participación de los titulares de las unidades departamentales adscritas al módulo operativo, para la integración del presupuesto modular, así como de llevar a cabo la supervisión y seguimiento de los lineamientos que regulen el adecuado ejercicio de los recursos autorizados.

Gerencia de Operación del Servicio

Coordina y supervisa se efectúen los inventarios y estudios de campo de la red de rutas autorizadas, efectuando las modificaciones que se requieran, así como integrar el soporte técnico respectivo, define los lineamientos generales y específicos para la operación del servicio de transporte de pasajeros en el Distrito Federal, considerando para tal efecto los autobuses y rutas con que cuenta Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal.

Gerencia de Mantenimiento

Coordina la aplicación de la normatividad y la modernización del sistema general de mantenimiento, preventivo y correctivo acorde a las características y necesidades del parque vehicular existente, determina, norma y difunde los procedimientos y acciones necesarias, en la aplicación del mantenimiento del parque vehicular, establece las normas y políticas de operación en talleres modulares, y centro de recuperación de partes, coordinar y evaluar el funcionamiento, verificando el cumplimiento de sus programas, procedimientos, lineamientos técnicos y administrativos que regulen su operación.

Gerencia de Desarrollo Tecnológico

Estructura estudios de aplicación de Ingeniería a fin de verificar la correcta implantación de nuevos productos y servicios a los autobuses, establece y coordina con fabricantes de autobuses, los protocolos de prueba para la entrega-recepción de autobuses nuevos que adquiera el Organismo, verifica la calidad de los productos adquiridos para el mantenimiento de los autobuses.

Gerencia de Tesorería y Recaudación

Evalúa las posibles opciones de inversión más rentables y somete para su aprobación a la Dirección de Finanzas, gestiona la cobranza de las cuentas por cobrar a favor del Organismo que tengan relación directa con la operación; difunde las políticas de crédito, cobranza, resguardo de valores y pagos que deben observar las áreas que integran el Organismo, así como vigila su cumplimiento, dota oportunamente de los recursos financieros (cheques, efectivo, entre otros) a las diversas áreas, controla las cuentas de

cheques e inversiones, la expedición de los cheques y el movimiento en las cuentas bancarias.

Gerencia de Contabilidad

Dirige, coordina y supervisa el registro contable de las operaciones financieras del Organismo; de conformidad con lo estipulado por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos; Principios de Contabilidad Gubernamental, Código Financiero del D. F., y demás procedimientos y normatividad aplicable, con base en el Catálogo de Cuentas, Instructivo y Guía Contabilizadora autorizados por la Dirección General de Contabilidad, Normatividad e Integración de Documentos de Rendición de Cuentas de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal.

Gerencia de Programación y Presupuesto

Supervisa la elaboración y actualización del programa operativo anual, el programa de mediano plazo y el presupuesto de Egresos, coordina la elaboración e integración de los presupuestos por área de responsabilidad y autoriza en su caso, monto y calendario a nivel partida de gasto y presenta para autorización de la Secretaría de Finanzas a través de su Dirección Sectorial, las adecuaciones al calendario financiero.

Gerencia de Administración de Personal

Coordina y controla las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal para los puestos requeridos por las áreas, de conformidad con la estructura ocupacional y salarial vigente, supervisa el control de movimientos de personal derivados de altas, bajas, transferencias, permutas y

promociones, así como presenta las solicitudes para su autorización a la dirección de administración, coordina los cálculos, actualizaciones y/o modificaciones, de retenciones, enteros y declaraciones anuales de impuesto sobre la renta, de cuotas y aportaciones al IMSS, INFONAVIT, SAR, y aseguradora que proporciona el seguro de vida colectivo de los trabajadores, así como tramita su pago a las instituciones correspondientes.

Gerencia de Abastecimientos

Supervisa la aplicación y difusión de leyes, normas, lineamientos y procedimientos administrativos vigentes en materia de adquisiciones y almacenes, que emita el Gobierno del Distrito Federal, coordina el programa de adquisiciones de los bienes y/o prestación de servicios requeridos por el Organismo, con base en los requerimientos de las áreas y de conformidad con el presupuesto autorizado, revisa en coordinación con la dirección jurídica, área requirente y la gerencia de control la documentación administrativa, legal, técnica y económica exigida en las bases de los concursos.

Gerencia de Servicios de Apoyo

Supervisa la conformación del padrón de cuentas de agua, luz y telefonía convencional para coordinar, gestionar y supervisar el pago oportuno de estos servicios en cada inmueble, determina los mecanismos de control que se deben aplicar para el mantenimiento a las instalaciones, equipo y mobiliario de oficinas centrales y modulares, coordina y supervisa las actividades de los prestadores de servicio, vigilando el cumplimiento de las obligaciones pactadas en contratos y órdenes de trabajo, así como la liberación de facturas para pago.

Gerencia de Informática

Planea en coordinación con las áreas usuarias y de operación, los programas y calendarios de producción, establece las políticas, normas, procedimientos y evalúa y actualiza las estructuras orgánicas del Organismo, con las funciones de cada una de sus áreas.

Gerencia de Asuntos Jurídicos

Supervisa de acuerdo a la normatividad vigente la elaboración de contratos y convenios, licitaciones públicas, que este Organismo celebre o convoque en materia de adquisiciones y prestación de servicios, obra pública y enajenación de bienes, actualiza el marco jurídico que rige las funciones del Organismo, coordina, supervisa y evalúa la atención y el seguimiento de todos los juicios.

Gerencia de Procesos, Gestoría e Indemnizaciones

Supervisa y coordina la intervención del área en la solución de los asuntos administrativos y penales en los que el Organismo sea parte y en la de los problemas legales que se susciten por accidentes que afecten al personal y al patrimonio del Organismo, define las estrategias necesarias para la prestación o atención de denuncias y querellas que se formulen ante las instancias legales, relacionadas con los accidentes que se susciten por la prestación del servicio, coordina con la contraloría interna, la elaboración de convenios de pago para la recuperación de faltantes por diferencias en inventarios así como determinar la situación jurídica de los involucrados.

2.5 Importancia

La prestación del servicio público de transportación de pasajeros en la Ciudad de México, corresponde de origen al Gobierno del Distrito Federal. Dicho

servicio se presta mediante actividades organizadas tendientes a satisfacer las necesidades de traslado de la población, en forma obligatoria, regular, continua y uniforme.

Ante la necesidad urgente de contar con un servicio de transporte público de pasajeros capaz de satisfacer la demanda ciudadana y servir de regulador de precio ante el transporte concesionado ya que su costo es relativo, y sobre todo de apoyar al traslado de personas en situaciones de riesgo ante una catástrofe natural etc. la Administración Pública del Distrito Federal estimó pertinente la creación de una red de transporte público de pasajeros en autobuses para las zonas periféricas de la ciudad, con la finalidad de atender preferentemente a las clases populares, así como de articular su conexión con otros sistemas de transporte, bajo los principios de seguridad, confort y calidad.

Su importancia radica en que desde su creación ha coadyuvado a la disminución de emisiones de contaminantes y a preservar el medio ambiente, ha respondido oportunamente ante contingencias y eventualidades, para asegurar la continuidad del servicio público de transporte de pasajeros en el Distrito Federal, ha participado activamente en el Programa de Reordenación del Transporte Público de Pasajeros en la Ciudad de México.

Asimismo presta un servicio económicamente accesible para todos, conecta a la población de las zonas periféricas de la ciudad con las estaciones del Sistema de Transporte Colectivo (METRO), y con las rutas del Servicio de Transporte Eléctrico (STE), lo cual obedeció a un Programa de Reordenamiento del Transporte Urbano, por parte del Gobierno de la ciudad, apoya en las alteraciones del servicio público de transportación de pasajeros debido a manifestaciones sociales, marchas o bloqueos.

Por lo que la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal ha creado un alto compromiso social con los habitantes de la Ciudad de México de proporcionar día con día un servicio eficiente de transporte de pasajeros, seguro, confiable, oportuno y de calidad.

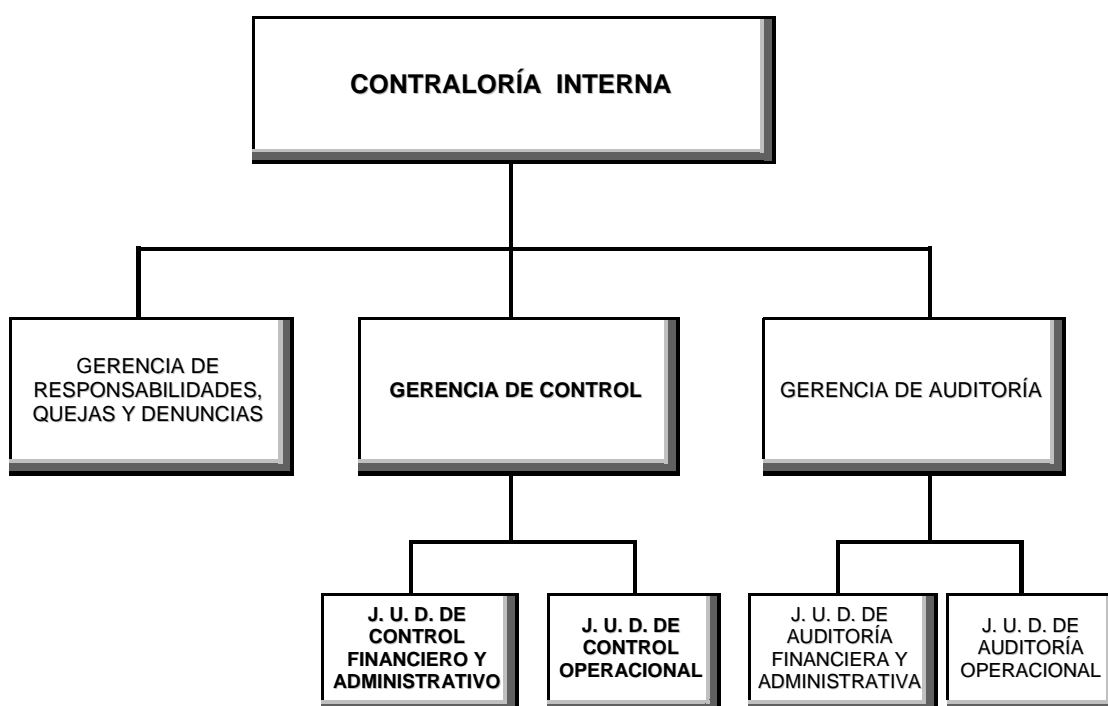
El organismo ocupa el segundo lugar en viajes dentro de los organismos del gobierno.

La importancia de la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal ha sobrepasado su propio fin, ha adquirido gran relevancia hoy en día como catalizador en el transporte de la ciudad, se ha convertido en un medio más seguro, eficaz, eficiente y sobre todo un medio emergente a las diferentes situaciones viales dentro del Distrito Federal que requieran soluciones rápidas y confiables.

III. FUNCIONAMIENTO DE LA GERENCIA DE CONTROL

Además de las tareas de seguimientos de control interno y revisiones que tiene encomendado el Órgano Interno de Control en la Red de Transporte de Pasajeros del D. F., también tiene el mandato de perfeccionar su gestión, por lo que la gerencia de control es quien funge como asesor competente en metodologías de mejora que promueva la renovación de sus controles internos, así como de sus procesos administrativos, apoyando a las áreas para fortalecer su capacidad de crecimiento y el logro de resultados de acuerdo con sus objetivos específicos.

3.1 Ubicación de la Gerencia de Control en la Estructura Orgánica



FUENTE: Manual Contraloría Interna mayo 2008.

3.2 Facultades del Órgano Interno de Control

Al frente de la Contraloría General de la Administración Pública del Distrito Federal habrá un Contralor nombrado por el Jefe de Gobierno, que tendrá las facultades y obligaciones que serán las otorgadas a la Secretaría.

La facultad de nombramiento y remoción de los titulares de los Órganos de Control Interno de las dependencias, entidades paraestatales y órganos desconcentrados de la Administración Pública del Distrito Federal;

Al constituir Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal un organismo paraestatal, por disposición de la Ley debe contar con un Órgano Interno de Control, al frente del cual está un titular, mismo que es auxiliado por los titulares de las Gerencias de Control, de Auditoría y de Responsabilidades, Quejas y Denuncias, quienes dependerán funcional y jerárquicamente de la Contraloría General del Distrito Federal y tendrán carácter de autoridad.

El Órgano Interno de Control asignado a la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal de quien depende la Gerencia de Control, posee las siguientes facultades.

- Proponer para la aprobación del titular de la Dirección General de Contralorías Internas, el Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno para cada ejercicio presupuestal, manteniendo un seguimiento sistemático de su ejecución.
- Informar a la Contraloría General el cumplimiento del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno.
- Apoyar las revisiones programadas, así como las extraordinarias o

adicionales, conforme a las disposiciones que para tal efecto emita la Contraloría General.

- Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias de los Comités y Subcomités instalados en la entidad, en los términos previstos en las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables, informando de ello a las instancias correspondientes.
- Intervenir en los procedimientos de licitación pública y por invitación restringida a cuando menos tres participantes o concursantes, en los términos previstos en las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.
- Atender los requerimientos de información y documentación que formulen las diversas unidades administrativas de la Contraloría General.
- Autorizar los requerimientos de información y documentación que formulen a las diversas instancias internas y externas para el cumplimiento de las funciones asignadas.
- Apoyar a la Contraloría General en la revisión de los subsidios otorgados a la dependencia, a efecto de que estos sean aplicados en beneficio de los programas autorizados y evaluar el cumplimiento de las metas previstas.
- Intervenir en los actos de entrega – recepción que realicen los servidores públicos, a efecto de vigilar que se cumpla con la normatividad aplicable y en su caso, determinar las responsabilidades y sanciones administrativas que correspondan.
- Conocer, investigar, desahogar y resolver procedimientos disciplinarios respecto de actos, omisiones o conductas de los servidores públicos en el

ejercicio de sus funciones, que pudieran afectar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben observar en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, de los que tenga conocimiento por cualquier medio, para determinar en su caso, las sanciones que correspondan en los términos de la Ley de la materia.

- Verificar que se dé trámite y se lleve el control de las quejas y denuncias que por cualquier medio se tenga conocimiento, en contra de los empleados, para determinar en su caso, las sanciones que correspondan en los términos de la ley de la materia.
- Acordar, respecto de los trabajadores, en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, la suspensión temporal de sus empleos, cargos o comisiones cuando a su juicio resulte conveniente para la conducción o continuación de las investigaciones.
- Presentar los escritos de defensa en los juicios de nulidad que se promuevan en contra de las resoluciones administrativas por las que la contraloría interna imponga sanciones a los servidores públicos adscritos al organismo, en términos de las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.
- Hacer del conocimiento de la Contraloría General y de la autoridad competente, de los hechos que impliquen responsabilidad penal cometida por personal, en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Vigilar que los servidores públicos den cumplimiento a la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos en materia de Declaración de Situación Patrimonial.

- Vigilar que se de seguimiento, en los términos previstos por la Contraloría General, al avance y/o cumplimiento de las observaciones y recomendaciones de la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal y de la Auditoría Superior de la Federación.
- Coadyuvar, en los términos previstos por la Contraloría General que los recursos federales transferidos, se apliquen conforme a los convenios celebrados con las autoridades competentes.
- Vigilar el cumplimiento del procedimiento de aclaración de los actos, en términos de la Ley de Obras Públicas del Distrito Federal.
- Aprobar los informes periódicos que se presenten a la Contraloría General, derivados del cumplimiento del programa operativo anual.
- Asistir a las sesiones del Consejo de Administración.
- Informar a la Dirección General, respecto de los resultados de las Implantaciones y Seguimientos de Control Interno, así como de aquellos asuntos de carácter relevante.
- Las demás que se deriven de otras disposiciones legales.

3.3 Facultades de la Gerencia de Control

Las facultades que tiene asignadas la Gerencia de Control se encuentran determinadas en el Manual Administrativo de la Red de Transporte de

FUENTE: Manual Administrativo de la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal con registro MA-10DRT-08/05.

Pasajeros del Distrito Federal con registro MA-10DRT-08//05.

- Coordinar la elaboración del programa de implantación y seguimiento de control interno, conforme a los lineamientos establecidos por la Contraloría General del Distrito Federal, y presentarlo a consideración y aprobación del contralor interno.
- Planear, organizar y supervisar las implantaciones y seguimientos de control interno que deban realizarse en las unidades administrativas, conforme a la metodología y lineamientos establecidos por la Dirección General de Contralorías Internas, informando el estado que guardan al contralor interno.
- Asistir, en ausencia del contralor interno, a las sesiones de los comités y subcomités instalados, en los términos previstos en las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.
- Programar la intervención de representantes de la contraloría interna en los eventos de licitación pública y por invitación restringida a cuando menos tres concursantes, en materia de adquisición de bienes, contratación de servicios y obra pública, así como en las de enajenación de bienes muebles, a efecto de vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas.
- Coordinar la integración de la información y documentación requerida por las diversas unidades administrativas de la Contraloría General.
- Requerir la información y documentación a las instancias internas y externas, para la atención de las funciones asignadas.

- Coordinar la elaboración del informe de cumplimiento del programa operativo anual, sometiéndolo a la aprobación del contralor interno.
- Someter a consideración del contralor interno políticas, lineamientos, disposiciones o acciones que coadyuven a incrementar la eficiencia operativa, financiera y administrativa.
- Coordinar la elaboración de los informes que se proporcionen a la dirección general del organismo, respecto de los resultados obtenidos en la implantación y seguimiento de control interno, así como de aquellos asuntos de carácter relevante.
- Coordinar la elaboración del informe trimestral relativo al cumplimiento del programa de implantación y seguimiento de control interno.
- Las demás que se deriven de otras disposiciones legales.

Como se apuntó, fundamenta el cumplimiento de las atribuciones del órgano de control interno lo dispuesto por el artículo 113 del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal. En razón a lo señalado se presentan las acciones emprendidas durante el período 2004-2008, destacando aquellas que por su relevancia son de singularizarse.

Estas acciones comprenden el Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno.

A partir de las reformas reglamentarias de 2002, la Contraloría General emprendió una vigorosa actividad a través de la Dirección General de Contralorías, dependiente de la Contraloría General del Distrito Federal para

promover una nueva filosofía del control interno, que sirviera en medida razonable para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Administración Pública, ello en base a una metodología que fue la guía para realizar un diagnóstico de los procesos administrativos en Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal y consecuencia de éste, las implantaciones de control interno.

Consideramos que en esta experiencia relevantemente se unió la creatividad y sentido innovador de funcionarios de la propia Contraloría General. Es importante señalar que desde un principio fue fijada como política, enriquecer la metodología y sobre todo, hacerla compatible con las condiciones que representa la propia entidad.

Resulta relevante señalar que la metodología y sus lineamientos generales fueron concebidos en función al concepto del proceso administrativo. Éste, entendido como: Un conjunto de procedimientos concatenados, independientemente del área en que se realicen, que permiten el cumplimiento de los objetivos de las unidades de gobierno.¹⁶

Con el propósito de eficientar la gestión administrativa y minimizar posibles desviaciones en su operación, se realizaron dos diagnósticos de los procesos administrativos, de los que se derivaron implantaciones de control interno respecto de aquellos procesos que reflejaron mayor riesgo para el cumplimiento de sus objetivos. Estas acciones trajeron como consecuencia que la administración actualizara y reforzara sus procedimientos, estableciéndose medidas de control y que mejorara su información y comunicación interna.

Las implantaciones de control interno que integraron el Programa 2003. adquisiciones, ingresos, recursos humanos, mantenimiento y programación,

¹⁶ Control Interno. Importancia, limitaciones, posibilidades y clasificación. www.mailxmail.com

adquisición, recepción, pago y suministro de diesel, tuvieron su seguimiento en el ejercicio 2004, detectándose algunas deficiencias y prevaleciendo los mismos rubros, ya que no habían readecuado los procedimientos y se carecía de refacciones para las reparaciones. En este mismo año se realizó una implantación de control interno más, enajenación de bienes.

Para 2005: Se implementó el control interno de almacenes y el fortalecimiento de algunos procesos implantados, así como la incorporación de otras actividades que la Dirección General de Contralorías Internas determinó.

Se dio seguimiento a los ya implantados, se detectaron desviaciones. El área de mantenimiento al parque vehicular fue la más observada debido a los incumplimientos en sus programas operativos y sobre todo a los retrasos en las reparaciones.

En el ejercicio 2006, hubo sólo una implantación de control interno la cual fue en el control de los bienes muebles, misma área que presentaba deficiencias importantes en los registros así como en los componentes mayores de los autobuses y sobre todo en los inventarios de los mismos, lo que convertía al área en candidata idónea por los riesgos que presentaba, para realizar dicha implantación de control interno.

En cuanto a 2007 el control de los almacenes, el mantenimiento preventivo y correctivo al parque vehicular operable y el control de los recursos humanos fueron las áreas en las que se encontraron la mayor parte de las deficiencias.

En lo que se refiere al ejercicio 2008 la revisión de recuperación económica por accidente de autobús fue la más sobresaliente, siendo esta la primer revisión a este rubro, resultando muy atractiva ya que derivó en cambios radicales en los procedimientos y cobros de los importes no recuperados.

En el cuadro siguiente se resumen las revisiones desarrolladas por la Gerencia de Control en los ejercicios de 2004 a 2008, 3 implantaciones de Control Interno, 43 revisiones de las que se derivaron 809 deficiencias.

CUADRO RESUMEN DE REVISIONES DE LOS EJERCICIOS 2004 A 2008

| NOMBRE DE LA REVISIÓN | AÑO/DEFICIENCIAS | | | | | |
|---------------------------------------|------------------|------|------|------|------|-------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | TOTAL |
| ADQUISICIONES | 12 | 16 | 15 | 8 | 13 | 64 |
| INGRESOS | 22 | 37 | 11 | 15 | 2 | 87 |
| RECURSOS HUMANOS | 14 | 23 | 28 | 30 | 11 | 106 |
| MANTENIMIENTO | 21 | 59 | 19 | 49 | 19 | 167 |
| DIESEL | 9 | 13 | 5 | 21 | 9 | 57 |
| ENAJENACIÓN DE BIENES | *3 | 19 | 14 | 15 | 10 | 61 |
| ALMACENES | | *41 | 80 | 55 | 14 | 190 |
| BIENES MUEBLES | | | *6 | 29 | 7 | 42 |
| RECUP. ECON. POR ACCID. DE AUTOBÚS | | | | | 17 | 17 |
| VALES DE DESPENSA DE FIN DE AÑO | | | | | 5 | 5 |
| ACEITES | | | | | 4 | 4 |
| CASETAS SANITARIAS | | | | | 3 | 3 |
| REFACCIONES | | | | | 2 | 2 |
| CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO | | | | | 4 | 4 |
| TOTALES | 81 | 208 | 178 | 222 | 120 | 809 |

Fuente: Informe de Actividades de Participación y Verificación 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008.

* **IMPLANTACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Implantación de Control Interno¹⁷

¹⁷ DIAGNOSTICO 2003 RTP.

Es el proceso administrativo determinado por medio de un diagnóstico a la entidad mediante el cual son revisadas y analizadas las actividades de un área específica, orientado a la búsqueda de la eficacia, protección y salvaguarda de los recursos financieros, materiales y humanos de Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal.

Implica que cada uno de los procesos estén dirigidos a cada categoría esencial de la operación, convirtiéndose en un proceso integrador y dinámico permanente. Como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas de la entidad, para ello se implementan controles, manuales de procedimientos administrativos, detección de riesgos en las actividades uso de formatos y la aplicación de normatividad vigente.

En consideración a las particularidades de la Entidad, en común acuerdo con la Administración, se realizó el estudio respecto de cada implantación de Control Interno es decir, una vez identificados los posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, y estén dadas las condiciones se ejecuta el sistema propuesto identificando los procesos , el sistema opera sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional.

Generalmente, los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros, en base al concepto de proceso administrativo, en los términos de la definición antes dada.

Ello determinó la elaboración de diagramas de flujo, los cuales se definen como representaciones gráficas, hechos, situaciones, movimientos a menor escala que integran cada una de las diferentes etapas de los procesos administrativos.

Es así que cada uno de los diagramas conlleva las actividades, operaciones y tareas que lo conforman, los controles internos reconocidos y los puntos de control que la Gerencia de Control supervisa.

3.4 Revisiones de Control

Se presentan a continuación las principales áreas en las que la Gerencia de Control mantuvo constante presencia por medio de revisiones de control interno y una breve explicación de los quehaceres de las áreas revisadas como nuestras experiencias obtenidas en cada incursión.

Adquisiciones

Dentro de este rubro se comprueba el cumplimiento oportuno de las metas establecidas en la función relativa al flujo operacional de las adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios, verificando que el Programa Anual de Adquisiciones año con año se haya elaborado con bases en el presupuesto anual autorizado, atendiendo los criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal, si el programa anual de adquisiciones fue remitido en tiempo y forma a las instancias correspondientes y si está a la disposición de los interesados, para efectos informativos, comprobando el adecuado manejo del presupuesto asignado y determinar la existencia de disponibilidades presupuestales en las adquisiciones.

Comprobar si es adecuado el funcionamiento del Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios, y que el último día hábil de cada mes

se haya remitido a la Contraloría General el informe de las operaciones autorizadas al mes que se trata, incluyendo las excepciones a licitaciones públicas, identificando si los bienes adquiridos son considerados bienes restringidos y de ser así, que se haya cumplido con la normatividad aplicable; comprobando que sea oportuna la recepción de los bienes y servicios, en base a las condiciones señaladas en los contratos, verificando que los bienes se hayan recibido con la documentación original que ampare su propiedad, constatando que se cumpla con los requisitos fiscales correspondientes, comprobando el funcionamiento de los mecanismos de control para la guarda y custodia de garantías, comprobando el cálculo de penas convencionales por mora en la entrega de bienes y servicios.

Asimismo se ha verificado que el flujo de las operaciones relativas a la adquisición de bienes se haya realizado conforme a lo estipulado en la normatividad vigente, si se han establecido mecanismos preventivos y correctivos que propicien el óptimo aprovechamiento de los recursos encomendados.

Mantenimiento

Se verifica que la aplicación y el registro de las refacciones a las unidades del organismo no presenten deficiencias, en otros casos si se ha carecido del surtimiento oportuno y suficiente de refacciones para llevar a cabo el mantenimiento preventivo y correctivo lo que llega a originar un mayor número de unidades en mantenimiento correctivo.

Que el mantenimiento esté coordinado, ejecutado y supervisado en cada uno de los módulos operativos normando sus actividades en el manual de procedimientos denominado "Mantenimiento Preventivo y Correctivo al Parque Vehicular Operable".

Asimismo ha sido indispensable para la Gerencia de Control el comprobar que se cuente con programas para el mantenimiento a las unidades destinadas a la prestación del servicio, que se generen de manera oportuna los requerimientos de refacciones e implementos necesarios para el otorgamiento del servicio de mantenimiento y que se canalicen de manera oportuna al área de abastecimientos, se verificaron los elementos que se consideran para la generación de los requerimientos y la programación de su entrega; se coteja que los requerimientos hayan formado parte de las adquisiciones efectuadas y el calendario de entregas corresponda a lo estipulado en los contratos, se comprueba si los programas de mantenimiento quedan cubiertos con las adquisiciones efectuadas, se verificaron los programas de mantenimiento si estos fueron cumplidos y si las causas de su incumplimiento son imputables a la falta de refacciones, se efectúa un comparativo entre el mantenimiento de cada módulo, en proporción al parque vehicular operable y determinar si es satisfactorio, analizando, en su caso, los motivos de la ineficiencia; Evaluando si los mantenimientos en cada módulo permiten a la dependencia tener el número suficiente de autobuses en pista y con ello satisfacer la demanda de usuarios en las distintas rutas.

Diesel

Otro de los métodos de control implantado fue el de diesel, abarcando la “programación, adquisición, recepción, pago y suministro de diesel”, en el se contempla la estructura de las áreas que intervienen en el proceso.

El importe de este rubro representa el 20% del presupuesto total asignado, por lo que se considera importante otorgar el seguimiento correspondiente a este control interno, detectando deficiencias, tales como que carecen de un control sobre las adiciones o cancelaciones de pipas de PEMEX, así como de los sellos de garantía de los ductos de las pipas de diesel, faltaban señalamientos de

seguridad en las estaciones de suministros, se detectaron autobuses en mantenimiento los cuales reportaban suministro de diesel, kilometraje recorrido, o ambas cosas, apreciándose rendimientos de kilómetros por litro de diesel que se disparaban a la alta o a la baja, sin justificación.

Se verificó el cumplimiento de los compromisos asumidos por los titulares de las áreas involucradas en el proceso administrativo de diesel y constatar que sus actividades se estén realizando en estricto apego a los lineamientos definitivos, acordados entre la Administración de RTP y la Gerencia de Control en su implantación, a fin de garantizar razonablemente el cumplimiento de sus objetivos.

Ingresos

Se Comprueba que el manejo de los ingresos derivados de la prestación del servicio público de transporte de pasajeros, se lleve a cabo conforme a los criterios de economía, eficiencia, eficacia y transparencia, así como que se realice su registro con apego a los programas, políticas, leyes, reglamentos, normas y procedimientos a que se encuentren sujetos.

Se verifica que exista una adecuada aplicación de los ingresos, atendiendo a los objetivos, metas y programas autorizados, comprobando que se propicie el óptimo aprovechamiento de los recursos captados, mediante un adecuado control de la aplicación de los ingresos, verificando que las inversiones financieras de esos ingresos se efectúen con apego a la normatividad en la materia, constatando que los ingresos se encuentren registrados con oportunidad conforme a las disposiciones respectivas.

Esto ha permitido comprobar que se cuente con un presupuesto de ingresos debidamente autorizado, que incluya los recursos que genere la actividad propia

de la entidad, así como aquellos otros conceptos que le permitan cumplir con sus programas, objetivos y metas, verificando el procedimiento que se sigue para la captación de ingresos por la prestación del servicio correspondiente, que se disponga de una cuenta de cheques para la captación de los recursos que se trata y que se encuentre registrada ante la Secretaría de Finanzas.

Recursos Humanos

Se verifica que la estructura orgánica del organismo esté debidamente autorizada, sea vigente y atienda los criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal, se constata que se efectúen de manera correcta las retenciones y entero por concepto de impuestos, aportaciones de seguridad social y demás.

Se comprueba que el presupuesto destinado a los servicios personales se ajuste a los objetivos, metas, prioridades, políticas y disposiciones previstas en el Decreto de Presupuesto de Egresos, que se hayan programado los requerimientos, asignaciones y modificaciones correspondientes a recursos humanos, prestaciones y servicios relacionados con ellos, atendiendo a necesidades reales e indispensables para el cumplimiento de las metas y objetivos, verificando que se hayan tomado en cuenta las provisiones para el caso de litigios.

Se analizan las variaciones existentes entre la fuerza de trabajo ocupada por la unidad administrativa y su equivalente aprobada en dictamen.

Se verifica que se cuente con tabulador autorizado, observando la congruencia de los niveles salariales del tabulador de sueldos con los niveles jerárquicos de la estructura dictaminada y el catálogo de puestos, esto con la finalidad de que se compruebe que no se otorguen sueldos superiores a los autorizados en el

tabulador, se realicen las deducciones que procedan, constatando la veracidad de su pago, verificamos que se concilie la nómina contra los auxiliares de gastos, impuestos y demás, comprobando que el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal sea acorde a los procedimientos, lineamientos y descripción de puesto, verificando la adecuada integración de los expedientes respectivos.

Se evalúa si los procedimientos de alta y baja o cambio de personal se efectúan con oportunidad, comprobando la observancia de las disposiciones que regulan el registro y control de asistencia, constatando la presencia física del personal, que estén debidamente resguardados y controlados los expedientes individuales del personal, tanto en oficinas centrales como en módulos operativos.

Y por último que la función relativa al manejo de los procesos de recursos humanos, se realice de acuerdo a la normatividad establecida, que cuente con los manuales necesarios y se instrumenten mecanismos preventivos y correctivos de autocontrol, autocorrección y autoevaluación, para su optimización.

Enajenación de Bienes

La aplicación de la metodología y lineamientos para la implantación de controles internos de la Dirección General de Contralorías Internas, permitió conocer el ambiente en que se desarrolla el proceso administrativo de enajenación de bienes y los riesgos que resultan por el incumplimiento de sus objetivos y de las funciones de los servidores públicos. Asimismo, fortalecer el sistema de control interno en la unidad de gobierno que permita garantizar razonablemente que la planeación, programación, control, comercialización y registro de bienes no útiles al organismo, se lleve a cabo en apego a la normatividad aplicable.

En el “proceso de enajenación de bienes” interviene externamente la Dirección

General del Patrimonio inmobiliario a través de la Dirección General de Avalúos, quien dictamina el valor de los bienes a enajenar.

Internamente intervienen, la gerencia de comercialización, enajenación y licitación de bienes, principal responsable del proceso y que está adscrita a la dirección general, respecto de las direcciones de área, participan las gerencias de mantenimiento, tesorería y recaudación; informática, las siete gerencias modulares, cuatro centros de acopio y la gerencia de asuntos jurídicos; así como las unidades departamentales dependientes de ellas.

Ahora bien, el marco legal en que actúan respecto del proceso las unidades antes señaladas lo constituye: la Ley del Régimen Patrimonial y del Servicio Público, la Circular Uno 2004 de la Oficialía Mayor, las Normas Generales de Bienes Muebles de la Administración Pública del Distrito Federal de Oficialía Mayor y los Manuales de Procedimientos para la Enajenación de Bienes Muebles y de Integración y Funcionamiento del Comité de Enajenación de Bienes Muebles, autorizados por el Consejo de Administración de la Entidad.

La gerencia de comercialización, enajenación y licitación de bienes elabora el programa anual de enajenación de bienes y lo pone a consideración para ser autorizado por el Consejo de Administración y el Comité de Enajenación de Bienes de la Entidad. Las gerencias de mantenimiento, servicios de apoyo e informática, identifican los bienes susceptibles de dar de baja y elaboran el dictamen técnico de su estado físico. La gerencia de comercialización, enajenación y licitación de bienes turne a las gerencias de servicios de apoyo y contabilidad la documentación para la baja de bienes en los registros contables y administrativos. Los bienes inútiles para el organismo, se venden en las mejores condiciones, en base a la normatividad; los cuales deben contar con el avalúo vigente.

Almacenes

Desde su implantación se verificó que la administración de los inventarios y el manejo de los almacenes de la entidad, se realicen atendiendo a los objetivos institucionales, programas prioritarios sectoriales, especiales y en apego al marco normativo que regula esa función; comprobando que la estructura orgánica y ocupacional de las áreas de administración y manejo de almacenes e inventarios de bienes de consumo esté autorizado, sea vigente y atienda a criterios de austeridad y racionalidad, que el personal adscrito al mismo cuente con el nivel jerárquico apropiado que le permita desarrollar adecuadamente las funciones encomendadas, constatando que el procedimiento se cumpla como corresponde y que se generen los informes de bienes recibidos completos y oportunos.

Se verificó que el manejo de los almacenes e inventarios se realice con estricto apego a los lineamientos y disposiciones internas aplicables, comprobando que los servidores públicos facultados para aprobar las entradas, salidas, estadísticas de consumo, correcciones, existencia de saldos, cancelaciones, baja de inventarios físicos de bienes de consumo, cumplan sus funciones como corresponde, se verifica que los bienes se hayan recibido conforme lo consignado en las requisiciones, en los plazos y términos convenidos, constatando las entregas directas de proveedores en almacenes y verificando los registros correspondientes; comprobando mediante verificación física el acceso a los almacenes exclusivamente a personal autorizado.

Se comprueba que se disponga del espacio adecuado para el manejo, despacho y conservación de los bienes bajo su custodia y que se use racionalmente, verificando el adecuado acomodo, clasificación e identificación de los bienes bajo resguardo así como la formalización de las entradas y salidas.

Comprobando que los responsables de las áreas de almacenes lleven a cabo las

funciones relativas a la planeación y programación del manejo de los almacenes e inventarios y efectúen sus actividades de manera óptima y eficiente conforme los recursos asignados, cumpliendo con la normatividad aplicable, así como a las metas y objetivos establecidos.

Refacciones

La preocupación por llevar a cabo dicha intervención nace debido a que se detectaron autobuses con tiempo considerable en taller por la falta de refacciones.

Las áreas que fueron sujetas a revisión cuentan por cada módulo operativo con un jefe de unidad departamental, tres jefes de oficina y dos técnicos operativos, sus funciones y desarrollo laboral se basan en el manual de procedimientos “Sistema General de Mantenimiento” y manual de organización y su objetivo fundamental es tener la mayor parte del parque vehicular operable como disponible y/o en ruta.

Las revisiones consistieron en la verificación de las refacciones adquiridas, que éstas garantizaran el cumplimiento de los programas de abastecimiento y que se proporcionaran de manera oportuna, para su aplicación en el parque vehicular en mantenimiento, contribuyendo al cumplimiento, de los programas y metas establecidas para la prestación del servicio.

Constatando la forma en que se genera el requerimiento anual de refacciones, comprobando si se consideró el comportamiento registrado el año anterior, verificando si las refacciones adquiridas cuentan con la clave única de partes y si estas corresponden a la descripción de las mismas.

Verificando si las compras urgentes no estén comprendidas en contratos, así

como que sean empleadas en el mantenimiento de autobuses en taller.

Bienes Muebles

Se confirma el cumplimiento de los compromisos asumidos por los titulares de las áreas involucradas en el proceso administrativo de bienes muebles y se constata que sus actividades se estén realizando en estricto apego a los procedimientos acordados entre la administración de la entidad y la gerencia de control, a fin de garantizar razonablemente el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo se considere reforzar el aspecto de coordinación y comunicación con las demás áreas, con la finalidad de mantener las funciones de registro constante y por ende la actualización permanente de los bienes propiedad del organismo.

Con las recomendaciones efectuadas se prevé evitar que, tanto la gerencia de servicios de apoyo en su calidad de responsable del control de los bienes, así como las demás áreas, incidan en situaciones recurrentes que pongan en riesgo los bienes patrimoniales del organismo.

Operación del Servicio

Se verifica que la programación de autobuses y operadores para brindar el servicio de transporte al público usuario, se lleve a cabo de acuerdo a las características de operación de cada una de las rutas asignadas a cada uno de los módulos operativos de la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal.

Se valida el porcentaje de autobuses en ruta mensualmente, así como los regresos a taller los cuales afectan el servicio y por ende disminuye la

recaudación, determinando variaciones entre lo programado y lo real.

Se efectúan operativos en ruta con la finalidad de conocer, determinar e identificar los posibles desvíos de ruta, comportamiento de los operadores y sobre todo analizar las frecuencias de paso y carga, así como el aforo de pasajeros con boleto pagado y la gratuidad a los adultos mayores, niños y demás personal autorizado para tal fin.

Observar el despacho de autobuses en cada uno de los módulos operativos comprobando que la salida de los autobuses corresponda a la programación mensual, ya sea ordinarios ó de sábados domingos y días festivos, registrando el tiempo de presentación a operación, chequeo mecánico y niveles del autobús, la asignación de boletos, destino y horario de salida del módulo ya sea a ruta o a cierre de circuito.

Observar el encierro de autobuses en cada uno de los módulos operativos determinando, que la llegada por “término de labores sea correspondiente con el horario establecido en la programación mensual, que se registre, la hora exacta del ingreso en la tarjeta de trabajo del operador”, que el autobús no presente algún daño (golpe), que el operador se presente con el uniforme completo, que el gabinete con la alcancía no tenga monedas en el visor, que no esté violado el sello de seguridad del mismo.

Que se requiriese de ser necesario el ó los controles internos de “Reparación de Autobús” para su reparación y puesta en marcha del mismo.

Se analiza la tarjeta de trabajo del operador para observar que tenga los registros de llegada-salida y de origen-destino, determinando las posibles anomalías de tiempo muerto y lugar correspondientes.

Se verifican los controles internos de rescate vial valorando la asistencia oportuna que se le brinda a los autobuses que sufrieron un percance, colisión o una descompostura en ruta, la cual deberá ser de forma inmediata, dando prioridad a aquellos autobuses que impiden o bloquean las vialidades más importantes de la Ciudad de México.

Constatar que los cambios de relevo en cierre de circuito sean oportunos, en su horario y con los autobuses correspondientes, de acuerdo a la programación mensual, la licencia tarjetón vigente.

Verificar que en el cierre de circuito se registren los autobuses al momento de llegar sin concederles tiempo para abrir la frecuencia, debiendo ser el servicio continuo.

Revisar la tarjeta de trabajo del operador, la cual deberá contener, el número de credencial del trabajador en turno, el horario de trabajo según rol mensual, registro con reloj checador de la hora de presentación y de salida a ruta, nombre y credencial del relevo, registro de llegada-salida, de origen-destino y la clave correspondiente según ruta asignada, el número de boleto inicial y final y sobre todo el corte por cada media vuelta así como la firma del controlador de tiempo asignado a cada cierre de circuito.

3.5 Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios

La Gerencia de control participó en su carácter de asesor, en materia de adquisiciones, arrendamientos, prestación de servicios y obras, contribuyendo a la transparencia y cumplimiento de la legalidad en ellos.

De igual manera, se propusieron modificaciones a diversos manuales que

regulan las actividades de sus comités y subcomités, aquellos que norman el ejercicio del fondo revolvente y la enajenación de bienes, se dieron opiniones respecto del arrendamiento de espacios publicitarios en su parque vehicular y del inmueble que ocupa para sus oficinas, entre otros.

La gerencia de control participó, a solicitud de la Contraloría General, en visitas, verificaciones y operativos especiales en diversas dependencias del Gobierno del Distrito Federal, eventos que han sido motivo de información periódica a la superioridad.

Es precisamente en estos ámbitos en que la Contraloría General y este órgano de control interno por medio de la gerencia de control han orientado sus esfuerzos en convertirse en apoyo para la administración del Distrito Federal y particularmente en Red de Transporte de Pasajeros, promoviendo acciones de simplificación administrativa y apoyando sus procesos y procedimientos a través de privilegiar, de común acuerdo, controles preventivos que garanticen razonablemente el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los procesos que administra la entidad.

IV. LOGROS (2004-2008)

Así pues, habremos de referirnos a logros, no sin antes señalar que los datos cuantitativos de los trabajos y alcances desarrollados se han apuntado en el capítulo que antecede. Lo que aquí presentamos son los que expresan el contenido cualitativo de lo alcanzado y que repercutieron en los procesos administrativos de Red de Transporte de Pasajeros

En un inicio el órgano de control interno y en especial la gerencia de control enfrentaron resistencia de la administración de la entidad al venir operando con procedimientos heredados de un consejo de incautación constituido por una sentencia judicial. Ante la experiencia obtenida de los primeros 10 meses de vida del organismo en que cumplió con un programa de trabajo aprobado por la entonces dirección ejecutiva de contralorías internas, para el ejercicio 2001, empapado de la problemática en que se desenvolvía, propuso y le fue aceptada por la superioridad la realización de implantaciones de control interno a los procesos administrativos del organismo.

En materia de adquisiciones, se logró que el personal del área de abastecimientos tomara conciencia de apegarse, en el cumplimiento de sus actividades, a la normatividad; que aplicara en cada caso de adquisición un sondeo de mercado realista y vigente, que al mejorar sus procedimientos de adquisiciones redujera la incidencia de fraccionamiento en sus compras, que se suscribieran en tiempo legal los contratos que las legitiman, que recuperara recursos por concepto de penas convencionales a proveedores morosos y finalmente que conformara el subcomité revisor de bases con su manual de integración y funcionamiento, obteniendo con ello un documento que posibilitara la elaboración de convocatorias y bases en forma lógica y cumpliendo con los requisitos mínimos de la ley.

Con relación a sus almacenes, que se realizara una depuración periódica de refacciones de lento y nulo movimiento, que todos los bienes adquiridos que ingresaran al almacén central fueran registrados y puestos a disposición de las áreas requirentes, así como que los inventarios se realizaran semestralmente conforme a la normatividad.

Otros resultados, se consideran los que constituyen el que los operadores de autobuses contarán invariablemente con licencia-tarjetón vigente, que se supervisara el contrato de prestación de servicios de la corporación de la Policía Auxiliar, que se normara la utilización del servicio de telefonía celular y de larga distancia, que disminuyera el pago en un cincuenta por ciento a prestadores de servicio por concepto de mantenimiento preventivo y correctivo al parque vehicular utilitario y que se redujera la compra de vales de gasolina en igual porcentaje.

Se destaca en implantaciones de control interno, importantes aportaciones para la administración, que derivaron de la participación activa de sus servidores al ser encuestados para su elaboración. Efectivamente, las opiniones que en las diversas cédulas se expresaron, fueron materia viva de sus actividades cotidianas y además mostraron su parecer respecto al ambiente de control en que desarrollan sus actividades. Es por ello, que se tiene un conocimiento de los riesgos en que se encuentran involucrados los procedimientos que aplica la entidad, del manejo de sus controles, de su comunicación interna, de su información, elementos que fueron evaluados e informados para que se tomaran las medidas que los minimizaran.

Las Implantaciones produjeron información valiosa y recomendaciones a la administración, que al ser tomadas en cuenta se considera han beneficiado a que la prestación del servicio de transporte público de pasajeros se lleve a cabo con el mayor grado de profesionalismo requerido; esto mediante la organización de

las actividades tendientes a satisfacer las necesidades de traslado de la población.

Los compromisos que derivaron de las implantaciones de control interno entre la administración y la contraloría interna por medio de la gerencia de control, propiciaron en el marco de un diálogo constante, que se hayan tomado medidas correctivas en los procesos administrativos, minimizando los ámbitos de discrecionalidad en la toma de decisiones en beneficio del cumplimiento de la normatividad interna y externa de la Entidad; pero quizá lo más valioso de los resultados de esta nueva proyección del Control Interno de la Contraloría General, fue que los servidores públicos de la Entidad hayan tomado conciencia que no hay mejor Control Interno que el que se ejerce desde las más modestas esferas hasta las más altas de una organización.

Todo ello demuestra lo dinámico y perfectible que es el manejo de la administración pública y la importancia que tiene la constante revisión de sus procedimientos.

De la revisión conjunta de los procesos administrativos (administración-gerencia de control); de los flujos de las actividades, el reconocimiento de los controles existentes; la formalización de aquellos que así se reconoció y el compromiso de incorporarlos al manual de procedimientos; la revisión de funciones y sus riesgos y el compromiso de incorporar aquellas que no lo están al manual administrativo; así como también el compromiso de vigilar y supervisar los Controles Internos reconocidos como efectivos por parte de la administración, consideramos reflejan nuevas condiciones que razonablemente garantizan el cumplimiento de los objetivos de los procesos administrativos que aplica la entidad. A ellas debemos aunar los puntos de control que viene supervisando la gerencia de control en las diversas implantaciones realizadas.

Se propició la participación de contralores ciudadanos en los Comités de Adquisiciones y Enajenación de Bienes, así como en los eventos licitatorios correspondientes. Su participación toma relevancia en el comité de enajenación de Bienes, que no obstante, de no formar parte de su estructura, han sido invitados aportando sus comentarios.

Se mejoraron los mecanismos operativos en materia de asignación, entrega y venta de los boletos (como comprobante del pago por el servicio), así como una conciliación semanal entre los módulos operativos y el centro de moneda, que los mantenimientos preventivos a efectuar al parque vehicular operable se realizaran conforme a los procedimientos establecidos, evitando afectar el proceso de recaudación.

Que se haya alcanzado un mayor control en la generación de las notas de salida de los bienes del almacén para ser utilizados en los mantenimientos preventivos y correctivos respecto del intercambio de llantas y baterías que se efectúan a los vehículos operables del Organismo.

La Entidad aplicó medidas correctivas y disciplinarias como resultado de las actividades adicionales a los rubros de personal de confianza, horario de operadores, controladores de tiempo y prestación del servicio de la policía auxiliar.

Se logró un mejor control en cuanto a la recepción, existencia y suministro de diesel en los módulos operativos. Esta acción resultó relevante por ser la compra del diesel una de las mayores erogaciones dentro del presupuesto anual autorizado.

Por insistencia de la gerencia de control, la capacitación al personal operativo y administrativo fue motivo de atención, para ello se han brindado diversos cursos

a operadores de autobuses y al personal administrativo, y a todo el personal en general cursos de inducción al organismo.

En lo que corresponde a adquisiciones y obras, se impulsó a la administración a elaborar su manual de procedimientos en sus tres modalidades, licitación pública nacional e internacional, invitación restringida a cuando menos tres participantes y adjudicación directa, así como el manual de integración y funcionamiento del propio comité y un catálogo de fichas técnicas de la entidad para determinar con mayor precisión las características de los bienes y servicios que requiere para atender sus necesidades.

Como consecuencia de su participación en eventos licitatorios e invitaciones restringidas, se vigiló el estricto cumplimiento de la normatividad aplicable, derivándose de ello que la administración de la entidad afrontara por excepción casos de inconformidad, los que se resolvieron siempre en su favor.

De igual manera dio atención a las consultas relativas a la aplicación de las normas que le fueron planteadas durante los procesos, vigiló que se aplicaran penas convencionales por incumplimiento de contratos en las adquisiciones.

Por lo que corresponde a bienes muebles, al expedir Oficialía Mayor una nueva normatividad en diciembre de 2003, se insistió a la administración que su Comité de Enajenación de Bienes se dotara de su propia normatividad o se ajustara a la de Oficialía Mayor, resolviendo por la primera.

De lo más relevante en este último período de revisión fueron las auditorías de adquisiciones, vales de despensa de fin de año, aceites, casetas sanitarias, refacciones, calidad en la prestación del servicio de transporte público de pasajeros y recuperación económica por accidente de autobús.

Con la finalidad de conocer el proceso que la administración aplicaba para la dotación de vales de gasolina a estos vehículos, se implementó el control interno dotación de combustible, el mismo que tuvo como propósito fundamental evaluar las actividades sustanciales del parque vehicular, en cuanto a la dotación de combustible y el mantenimiento preventivo y correctivo, las cuales deberían de cumplir con la normatividad establecida para este fin.

Como resultado de la implantación de control interno, se generaron varias deficiencias al área auditada, algunas representaron una recuperación económica para el organismo, lo que derivó en la reducción de vales de gasolina del 50%, y se elaborara el manual de procedimientos denominado “Dotación de Vales de Gasolina a Vehículos Utilitarios”.

Actualmente el parque vehicular utilitario con que se cuenta es el mínimo indispensable y la adquisición de vales de gasolina se realiza a través de la Oficialía Mayor, en forma consolidada con otros organismos.

El órgano de control interno ha tenido más participación en los módulos operativos ya que estos son los que brindan el servicio público de pasajeros, porque en ellos se concentra el parque vehicular operable y los almacenes de refacciones y herramientas, siendo áreas de mantenimiento y la de suministro de diesel los puntos de revisión con mas participaciones, debido a la aplicación de recursos financieros en la adquisición de refacciones y diesel, así como su consumo.

Por ser estas áreas las más auditadas, son las que más personal sancionado han reportado, en consecuencia las que más personal liquidado presentan.

Debido a la relación constante de trabajo de la gerencia de control con el área de abastecimientos, se considera a ésta como la que más ahorro ha tenido para el

organismo, derivado de las recomendaciones manifestadas por la gerencia de control, antes durante y después de efectuarse las compras.

Por otra parte, siendo abastecimientos el área con la que más relación de trabajo se tiene y el área de mantenimiento la más revisada, son sus funcionarios con los que más problemática se ha tenido, debido a las constantes deficiencias detectadas y al cumplimiento de las recomendaciones plasmadas por la gerencia de control.

Con respecto a la revisión de las recuperaciones económicas por accidentes de autobús, en los cuales se verificaron los avalúos de daños, determinados por las áreas involucradas mismas que son jefes de unidad departamental de operación, mantenimiento y recursos materiales, como resultado de la revisión se detectaron irregularidades que contravienen las políticas y normas de operación establecidas en el manual de procedimientos autorizado, de lo cual se recomendó que se actualizara dicho manual de procedimientos incluyendo las actividades que no estaban soportadas ni existía algún responsable, para que el organismo no erogara cantidades ni materiales que no le correspondían por concepto de reparaciones a los autobuses.

Se está construyendo una realidad expresada en la transformación de una metrópoli en donde se privilegie entre el gobierno y los ciudadanos los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficacia y eficiencia, donde servidores públicos y sociedad transiten en un ambiente de coparticipación en la que en conjunto combatan cualquier asomo de corrupción en todas sus expresiones, ineficiencia, negligencia, y lo que es peor, el beneficio personal con la aplicación de recursos públicos.

CONCLUSIONES

Hoy en día sólo de pensar en la inexistencia del órgano interno de control en la vida diaria de una empresa pública para la mayoría de los ciudadanos generaría polémica por el sólo hecho de que la palabra empresa pública es sinónimo de dinero, en especial del que proviene del subsidio o del erario público. Se podría caer en la cuenta de que dichos entes públicos sin control alguno, podrían llegar a desviar fondos a favor de algún partido político, hacer mal uso del presupuesto y del personal.

La actuación o el trabajo de la Gerencia de Control dependiente de la Contraloría Interna en Red de Transporte de Pasajeros, ha permitido comprobar el cumplimiento por parte de las áreas administrativas y de los servidores públicos de las obligaciones de la normatividad aplicable, y en particular de las materias de planeación, operación, registro, contratación, pago de personal, adquisición de bienes, contratación de servicios y recursos materiales.

La gestión de la gerencia de control está señalada por un conjunto de actuaciones que han pretendido afianzar en sus integrantes los valores éticos y morales que identifican a un funcionario auditor, para lo cual se incorporó un equipo de trabajo multidisciplinario a objeto de fortalecer la actuación contralora en el orden legal, económico financiero y contribuir a disminuir la vulnerabilidad que pudiesen afectar al organismo.

La labor contralora ha cobrado vigencia y se ha logrado aceptar la importancia y utilidad que tiene para el desarrollo de las actividades, no solo de los niveles operativos sino también de los mandos medios.

Los servidores públicos de Red de Transporte de Pasajeros han tenido en la Contraloría Interna a través de la Gerencia de Control un apoyo, al cual pueden

acudir en la búsqueda de asesoramiento o para plantear inquietudes y propuestas que permitan mejorar los sistemas y procedimientos, y por consiguiente, que los controles internos aseguren razonablemente el éxito de la gestión administrativa.

Ha sido relevante la participación de la gerencia de control en el desempeño diario de la administración, ya que a través de los controles internos y de los seguimientos, en su momento, se ha logrado detectar inobservancias administrativas que han sido informadas a las instancias conducentes para la aplicación de las medidas preventivas y correctivas correspondientes.

Como resultado de lo anterior ha permitido la instrumentación y fortalecimiento del control interno de la administración favoreciendo la consecución de sus objetivos y metas, aumentando la eficacia de las políticas al interior del organismo, además de obtener información confiable, cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas y lo más importante, generar la confianza en la ciudadanía de que los recursos públicos se ejerzan con honestidad y apego a la Ley.

Ha ayudado a prevenir, detectar y evitar actos de corrupción, así como impulsar la eficiencia de sus operaciones, el manejo transparente de los recursos y la confianza en el desempeño del servidor público.

Se ha propiciado que los titulares de las unidades de gobierno de la administración pública del Distrito Federal, sean los responsables de la ejecución de sus operaciones para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, así como eficientar constantemente su operación y el adecuado manejo de los recursos asignados y que en todos estos procesos se encuentra implícito el control interno.

Es precisamente en estos ámbitos en que la Contraloría General y este órgano de control interno por medio de la gerencia de control han orientado sus esfuerzos en convertirse en apoyo para la administración en la Red de Transporte de Pasajeros, promoviendo acciones de simplificación administrativa y apoyando sus procesos y procedimientos a través de privilegiar, de común acuerdo, controles preventivos que garanticen razonablemente el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los procesos que se administran.

La gerencia de control día a día se ha transformado en agente de cambio, ya que ha trabajado para alcanzar junto con la administración de la entidad una sólida cultura de rendición de cuentas con transparencia y con amplia participación, garantizando el uso eficiente de los recursos públicos.

Por todo lo antes expuesto, se deduce que los ocho años de experiencia en la aplicación del sistema de control interno, como coadyuvante de los órganos internos de control, en el desarrollo de las funciones de fiscalización, ha producido frutos significativos con la relevancia suficiente para no echarlo por la borda.

Retomando los aspectos de prevención y autorregulación, característicos del control interno, por una parte nos aseguran que las actividades públicas se realizarán con y dentro del marco de honestidad, transparencia, legalidad, honradez, eficiencia, eficacia, economía, rendición de cuentas y máxima diligencia, siempre y cuando él o los servidores públicos titulares de las unidades administrativas a cargo de los procesos administrativos -sean de bajo o alto riesgo-, cuenten con una formación éticamente buena y comprobada, de lo contrario, podrán eludir uno o más puntos de control integrando una cadena de corrupción que, muchas veces, aunque detectables, comprobar las acciones deshonestas resulta muy difícil y, en ocasiones, imposible.

Actualmente, la gran mayoría de los titulares de la administración pública del Distrito Federal, están concientes del beneficio que les reporta la operación del Sistema de Control Interno, con su cauda de procesos identificados al través del subsistema de administración de riesgos, aceptándolo de buen grado y utilizándolo como una herramienta adicional en su planeación, organización dirección y supervisión. De hecho, sin que aún sea indispensable, ya es terreno común en niveles medios de las estructuras orgánicas y descendiendo se encuentra que existe una mayor compenetración entre los operadores de rutinas y tareas que no las realizan sin verificar que no están transgrediendo algún punto de control diseñado y autorizado por ellos mismos.

Lamentablemente Red de Transporte de Pasajeros presentó un problema de falta de continuidad del personal, lo que no permite que las funciones, la operatividad, las actividades así como las recomendaciones realizadas por la gerencia de control en su momento, prosperen o se lleven a cabo en forma correcta o adecuada, ya que cada persona de nuevo ingreso en su caso, tiene que conocer de forma rápida y eficiente los procedimientos, tener conocimiento de la operatividad de esa área, dominio de las relaciones interpersonales y de toma de decisiones que en su caso no se llevan a cabo de forma eficiente y/o correcta trayendo inoperancia y problemas de funcionalidad en el área así como formas de trabajo distintas que a veces resultan ser poco entendibles y/o claras.

Desde la perspectiva de un Administrador Público, que tiene como objetivo y compromiso el bien de la sociedad a través de elaboración de políticas de toma de decisiones, de la administración de recursos públicos, haciendo eficientes las acciones del Gobierno y en este caso de continuar teniendo un servicio de transporte de superficie viable, que cumpla con la Misión y Objetivo establecidos por Ley, se recomendaron medidas vistas en dos vertientes, la primera como racionalización del gasto y la segunda que genere ingresos adicionales a los de la venta del servicio de transporte de pasajeros. En ambas, se seleccionaron

aquéllas cuyo costo político se considera menor y en las que las variables sociales se minimizan y pueden ser controlables.

Un aspecto importante adquirido durante este tiempo de experiencia, referente a la racionalización del gasto, es que para mejorar el funcionamiento de Red de Transporte de Pasajeros, la gerencia de control recomendó tener un control eficiente de los litigios laborales, en tal sentido se propuso se realizara un plan de abatimiento con los casos que se encontraran en litigio, para optimizar los recursos, dado que sería un riesgo latente de que el Organismo no pueda hacer frente a las obligaciones que se generen con motivo de dichas demandas.

Con la recomendación, el área Jurídica ha negociado los casos que tengan un grado de certeza jurídica mayor a favor del demandante y evitar se acumulen salarios caídos.

Otro rubro de gran impacto en las finanzas ha sido el consumo de combustible, por ello es que se recomendó celebrar convenios para obtención de precios preferenciales.

Al respecto, la única forma en que se obtenía un descuento en el precio del diesel por parte de PEMEX, era a través de la franquicia “Tres Estrellas”, que garantiza un precio por debajo del que rige en el mercado, esta franquicia operaba únicamente en cinco de ocho estaciones de autoconsumo, dado que las otras 3, no reunían los requisitos técnicos de infraestructura y equipamiento exigidos por PEMEX, medida que surtió efecto y la administración de Red de Transporte de Pasajeros efectuó gestiones ante la Secretaría de Finanzas para construir dichas estaciones de autoconsumo de diesel en los módulos operativos faltantes.

Con relación a las adquisiciones la gerencia de control recomendó a la gerencia

de abastecimientos que la adquisición de este tipo de bienes (refacciones y lubricantes) se realizaría partiendo de una programación multianual, construida a partir de las necesidades actuales y futuras que considere el deterioro progresivo del parque vehicular actual, así como la posible incorporación de nuevas unidades en los próximos años, en este sentido se efectuarían contratos abiertos multianuales, que faciliten la disponibilidad inmediata de refacciones, eliminando la necesidad de efectuar cada año nuevos procedimientos para su adquisición, que implican largos períodos de espera y consecuentes problemas de desabasto temporal de bienes y refacciones, principalmente en los cuatro o cinco primeros meses del año, situación reflejada en la disminución del parque vehicular en ruta, teniendo en los talleres modulares hasta el 35% de autobuses descompuestos por falta de refacciones y en espera sin saber cuánto tiempo realmente estarán sin salir a ruta, el efecto directo es la baja recaudación e indirectamente se incrementa el deterioro de imagen ante el público usuario, por lo que la administración de la entidad lo consideró apropiado pero todavía no se ha concretado al 100%.

De manera complementaria al cambio en el sistema de adquisiciones, también se sugirió la depuración de almacenes e inventarios, no se ha tenido la capacidad en el área de recursos materiales para surtir la totalidad de los requerimientos día a día para el mantenimiento al 100% del parque vehicular que ingresa a los talleres y, en su momento, hubo adquisiciones sin control técnico, por lo que saturaron los almacenes y, consecuentemente, conserva un alto stock de inventarios, de los cuales el 60% son refacciones, partes y componentes que ya son obsoletos o de nulo movimiento; esta problemática se agudiza, porque en la entidad existe un almacén de la gerencia de comercialización en el que se tiene almacenado el 15% de bienes con una antigüedad mayor a tres años y que no han podido comercializar, situación que va en detrimento ya que genera costos fijos y variables, siendo que lo que llega a este almacén es por dictamen de inservible o desecho.

Por tanto, la contraloría interna por medio de la gerencia de control ha insistido en la recomendación de implementar una política que determine comercializar todos los bienes, partes y componentes cuya antigüedad sea de seis meses o mayor.

Con respecto a la operación y mantenimiento de vehículos utilitarios, la gerencia de control recomendó a la administración de Red de Transporte de Pasajeros que efectuara la baja de los automóviles con 10 años o más ya que la erogación por las descomposturas ha sido superior al 50% del valor de la unidad.

Así también la gerencia de control recomendó que se establecieran programas de mantenimiento para flotas viejas y nuevas, trabajando en un programa de mantenimiento que pueda dar atención a la flota según su antigüedad integrando a los módulos operativos autobuses de la misma marca y modelo para reducir costos y aumentar la eficiencia y eficacia de los mantenimientos, pudiendo efectuarse las compras multianuales con un horizonte que determinará la política de sustitución del equipo rodante que debe formalizarse.

Para la flota con una antigüedad mayor a 5 años se supla con la adquisición o arrendamiento de nuevos autobuses, con el propósito de modernizar la flota, bajar los costos de mantenimiento y contar con un mayor número de unidades en ruta. En su caso, también, se establecerá la norma de formular un diagnóstico de unidad por unidad que incorpore con detalle el costo-beneficio de una reparación mayor.

En la modalidad de la flota nueva, se recomendó implementar el mantenimiento predictivo que, de llevarse adecuadamente, los autobuses tendrían incremento en su vida útil, debiendo mejorar el sistema de control de partes y refacciones con media vida que serán generadas.

Las recomendaciones y/o sugerencias que a continuación se presentan la gerencia de control a través de su superioridad tuvo a bien presentarlas a la Dirección General de Contralorías Internas en Entidades, como resultado de un análisis profundo de los manuales de procedimientos, políticas, normas, tiempos y movimientos en los módulos operativos.

Se propuso compactar de 7 módulos operativos a 4, motivado por la duplicidad de las funciones del personal de estructura y confianza, proyectar los alcances, dividir por tipo de autobús, modelo y condiciones, rutas y zonas de servicio y reducir las plantillas hasta en un 55% del personal de estructura y confianza teniendo importantes ahorros.

Considerando dicha reducción de plantilla de personal se deberán preparar los recursos económicos correspondientes para las indemnizaciones que marca la Ley, el no considerar esa previsión causaría probables juicios laborales a la Red de Transporte de Pasajeros, los cuales se ha comprobado en este mismo organismo que estos juicios laborales por no liquidar al personal son más onerosos que considerar las indemnizaciones.

Respecto a ingresos adicionales se recomendó emprender nuevos esquemas, explotando la publicidad en el interior de los autobuses, recurriendo al asesoramiento de personal experto en la materia, a fin de identificar las mejores opciones para la obtención de este propósito allegándose recursos con una mínima inversión, esta alternativa cuenta con 2 vertientes, una de la publicidad por medio de avisos y/o carteles y la segunda con la instalación de un monitor que transmita noticias y la publicidad propiamente dicha.

La prestación del servicio de transporte de personal o el de servicio de transporte turístico en fin de semana, este último, parece sensible a su implementación, puesto que en esos días, el parque vehicular en ruta disminuye

considerablemente, pudiendo programar recorridos de sitios importantes de ésta Ciudad capital, dependiendo de los eventos y fechas del año.

Se consideró en su momento que diseñando y poniendo en marcha las medidas enunciadas, se logrará un saneamiento muy significativo en las finanzas del organismo, que a su vez permitirá mayor permanencia para seguir brindando el servicio de transporte de pasajeros eficiente, oportuno y a bajo costo en la Ciudad de México.

La formación como administrador público es de suma importancia ya que tenemos un sentido crítico de las áreas y de los procesos capaces de transformar los recursos públicos en acciones para resolver de manera adecuada y eficiente las demandas sociales, todas las empresas en general, en este caso la empresa pública de cualquier tipo y servicio tienen signos vitales, es decir unos factores claves de éxito que nos indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos, estos signos vitales son la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad, signos que son parte fundamental del administrador público, y que de detectarse a tiempo suelen ser muy provechosos para las administraciones de las dependencias ya que en la eficacia tenemos la relación del bien o servicio y el grado de satisfacción del servicio por parte del usuario (calidad) la eficacia es el “qué”, a la eficiencia se percibe como la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos (costos operativos) la eficacia es el “como”, la efectividad representa el logro de la mayor satisfacción del usuario y de la dependencia mediante el desarrollo de los procesos mejores y a bajo costo, la efectividad viene siendo el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia, y la productividad representa la relación entre la producción y los insumos representa un factor vital de la gestión ya que es a través de la administración de la productividad que se obtienen los rendimientos de que la dependencia dispondrá tanto para mejorar la calidad como para incrementar la aceptación de los

consumidores finales que serían los usuarios del servicio de transporte de pasajeros.

Para el caso que nos ocupa, el servicio de transporte de pasajeros proporcionado por la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal, permitió el análisis del proceso de las operaciones orientándolas a una eficiente planeación, organización, ejecución y control de las políticas del Gobierno del Distrito Federal, al brindar servicio de calidad en el transporte público de pasajeros, como un beneficio social a la población de escasos recursos y zonas periféricas, en cumplimiento de los fines que se han trazado en los que la transparencia, el compromiso, la responsabilidad y la rendición de cuentas apegadas a la ley y al derecho, son provisiones que permitieron la detección de puntos débiles o de riesgo en los controles internos y consecuentemente el planteamiento de medidas para mejorar o cambiar sistemas y procedimientos deficientes, evitando la comisión de errores y desviaciones involuntarias, que podrían presentarse en el futuro, reduciendo costos, maximizando servicios y mejorando las funciones y actividades.

En este sentido hubo recomendaciones a los gerentes tanto administrativos como a los de oficinas centrales, para reorganizar, desarrollar y profundizar en el conocimiento administrativo de sus áreas, para generar innovaciones respecto a su campo de acción, en donde primero pudieran administrarlas eficazmente y después realizar los actos tendientes a ejecutar su función para cumplir con la sociedad y realizar el servicio público encomendado.

Se actuó en el rubro de las adquisiciones para que éstas fueran expeditas, a buen costo y sobre todo actuando dentro de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal. En la operación del servicio, se procedió directamente en la programación del rol mensual de los autobuses para ofrecer el servicio brindándolo oportunamente y sin contratiempos, incrementando paulatinamente

el número de autobuses en ruta, independientemente a los servicios especiales y emergentes.

Se participó en la captación de los ingresos principalmente aquéllos que no provienen de la venta del servicio tales como la comercialización de algunos bienes de desecho (baterías, aceite quemado y plomo) por los cuales el organismo pagaba para su retiro a empresas particulares; en el cobro por la expedición y reposición de credenciales que acreditan al trabajador como tal y en la penalización a los proveedores por incumplimientos pactados en los contratos.

En lo que respecta a los mantenimientos preventivos y correctivos a los autobuses para que se efectuaran en tiempo y forma, respetando el rango de kilometraje para su aplicación, dando prioridad al cambio de las refacciones, fluidos y componentes que marcan las guías de servicio correspondientes, así como en la implementación de los servicios predictivos los cuales se refieren al cambio de las refacciones partes y componentes que todavía funcionan, que están instalados en los autobuses, pero que su vida útil según las recomendaciones del proveedor ya se deberían reemplazar, sirviendo estos insumos como repuestos en caso de alguna emergencia mecánica.

En la impartición de los cursos de capacitación al personal operativo y administrativo, se detectaron muchos casos en los cuales los empleados, principalmente de nuevo ingreso ocho meses como máximo no sabían a qué se dedicaba el organismo, a decir verdad esta situación también se observó en mandos medios tales casos como gerentes de oficinas centrales, entorno que impedía el logro de sus objetivos y metas; escenarios como las antes descritas se han estado subsanando, cierto es que paulatinamente, pero lo más importante es que existe disposición de la mayoría de los empleados y funcionarios que trabajan directa o indirectamente en la prestación del servicio público de

pasajeros en RTP del DF para eficientar al Organismo.

Considero que para un Administrador Público la materia de control es fundamental toda vez que a través de las revisiones que se realizan nos permite conocer un cúmulo de información, que en otras áreas específicas no tendrían auge.

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad “razonable” para la consecución de sus objetivos.

El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin. Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos. El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total. El control interno tiene como fin el facilitar el alcance de los objetivos de RTP.

El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de RTP.

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser: Decisiones erróneas, problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos, conclusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

Como soy egresado de la carrera de Administración Pública (1985-1989) el plan de estudios de esa época no contenía materias específicas sobre el tema solo

relacionadas, como ahora se enseña, estos conocimientos sobre el control los fui adquiriendo a través de la práctica en los distintos puestos y organismos en los que he colaborado, mismos que resultaron más sencillos de aprender y ejecutar debido a tener la formación como administrador público, pudiendo progresar a mayor ritmo tanto en mi desempeño laboral como en el escalafón, principalmente en la Red de Transporte de Pasajeros del D.F.

Mi desempeño en la RTP se ha visto fructificado desde que ingresé a trabajar en marzo de 2001 como jefe de proyectos hasta la fecha como gerente de control, pudiendo intervenir en las revisiones de control desde la planeación, el muestreo, alcance, cronograma, etc. Hasta el fincamiento de las observaciones, seguimiento y solventación de las mismas y/o en su caso elaboración de dictamen para la gerencia de responsabilidades.

Y las revisiones de control están bajo mi cargo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

ADAM ADAM. Alfredo y Becerril Lozada, Guillermo. Fiscalización y Control Gubernamental en México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. y Universidad Nacional Autónoma de México. 2003. 415p.

ALVARADO Martínez, Lourdes. La Contaduría Pública. México, UNAM, 1983, 240 p.

Atribuciones Contraloría General. www.contraloria.df.gob.mx

CAMARGO Pablo. El Control Fiscal con los Estados Unidos y México. México, UNAM. Instituto de Investigaciones Jurídicas. 1984. 15 p.

CASTRO Vázquez, Raúl. Contabilidad Gubernamental. México, Instituto de Contadores Públicos, A.C., 1994, 223 p.

Código Financiero del Distrito Federal 2008
Ediciones Fiscales ISEF, S.A., 541, p .

Contraloría Interna en RTP. Informe Trimestral. 1ro., 2do., 3ro., 4to.Trimestre, 2001-2008. y 2009.

COPPERS AND LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS: Informe COSO. Los Nuevos Conceptos del Control Interno, Madrid, Díaz de Santos. 1997. 15, 20 y 22 p.

COOPERS & LYBRAND. Los nuevos conceptos del Control Interno. Madrid, Esp. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Juan Bravo. 3A, 420 p.

Control Interno. Importancia, limitaciones, posibilidades y clasificación. www.mailxmail.com

CACHÓN PAREDES, Vladimir. El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. www.gestiopolis.com

CONTRALORÍA INTERNA EN RED DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL DISTRITO FEDERAL. Manual Administrativo, México, 2008. 3-10 p.

Contraloría Interna. Manual de Procedimientos, 2008.

Contraloría General. Lineamientos Generales de Control Interno para la Administración Pública del Distrito Federal. 2007.

CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración México, Mc. Graw Hill, 1992. 81p.

Dirección de Desarrollo Tecnológico y Mantenimiento. Conformación del Parque Vehicular., 2009.

Decreto por el que se crea la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal. www.rtp.gob.mx

Definición de Control. www.monografias.com

Diagnóstico en la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal. 2004.

El Control Interno. Un Invento de los Contadores. Contaduría Publica. México. Octubre de 1985. www.gestiopolis.com

FERNÁNDEZ, YAMILE. El Control evita descontroles. www.monografias.com

GUERRERO Omar, Revista de Administración Pública. México, INAP, 1984, 57/58 ene.-jun., 238 p.

GONZALEZ Alcántara Cesar. La Contraloría y sus Funciones. México, Ediciones Contables y Administrativas 1993, 132 p.

GOTMAN James Reece. Manual del Contralor. México, Mc. Graw Hill, 1985, 234 p.

Guía General de Revisiones de Control. Contraloría General del D.F: Junio de 2007

GUNTER Zavelberg, Heinz. Funciones, Objetivos y Métodos de las Contralorías. México, INAP (serie praxis) 64, 1984, 280 p.

HENRY FAYOL. Definición de Control.www.monografias.com

Introducción al Control. www.monografias.com

Informe de Actividades de Participación y Verificación RTP del 2004.

Informe de Actividades de Participación y Verificación RTP del 2005.

Informe de Actividades de Participación y Verificación RTP del 2006.

LANZ CÁRDENAS José Trinidad. La Contraloría y el Control Interno en México. México, FCE, 1987, 583 p.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.

México, Ediciones Fiscales ISEF, S.A., 2008. 81 p .

Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal.
México, Ediciones Fiscales ISEF, S.A., 2008. 37 p.

MAINOU ABAD, Jaime. LINDEGAARD, Eugenia. GÓVEZ, Gerardo.
LINDEGAARD, Jaime. Enciclopedia de la Auditoria.
España. Editorial Océano, 08017, Barcelona. 1315 p.

Oficialia Mayor. Manual Organizacional: Dictamen 08-2005. México, 2005.

PICHARDO Pagaza Ignacio. Introducción a la Administración Pública de México.
México, INAP, 1984, Tomo 1. 352 p.

Programa Operativo Anual (POA) RTP del 2004.

Programa Operativo Anual (POA) RTP del 2005.

Programa Operativo Anual (POA) RTP del 2006.

Programa Operativo Anual (POA) RTP del 2007.

Programa Operativo Anual (POA) RTP del 2008.

Quintana Cabrales, Alcides. Que es el Control Interno. www.monografias.com

RED DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL DISTRITO FEDERAL. Manual Organizacional Dictamen 08-2005. México, 2005. 23-156 p.

Reglamento de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal.
México, Ediciones Fiscales ISEF, S.A., 2008. 37 p

Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal. Segundo Informe del Consejo de Administración. 2009.

SECOGEF. Auditoria Integral. México, 1991, 38 p.

TERRY GEORGE. Principios de Administración. México. CECSA. 1974. 879 p.