

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE QUIMICA



DESARROLLO DE UN MODELO
INSTITUCIONAL

M O N O G R A F I A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO QUIMICO METALURGICO
P R E S E N T A

ROSARIO CASTAÑEDA VALERIO

1 9 8 0

M-17985



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

JURADO:

PRESIDENTE: Prof. SANTOS SOBERON SALGUEIRO

VOCAL: Prof. EUGENIO FAUTSCH TAPIA

SECRETARIO: Prof. ARTURO E. ACEVEDO GOMEZ

1er. SUPLENTE: Prof. ROBERTO RODRIGUEZ VAZQUEZ

2do. SUPLENTE: Prof. EDUARDO RAMIREZ GOMEZ

Sitio donde se desarrolló el tema:

FACULTAD DE QUIMICA (UNAM) y U. A. M.

Sustentante: Sr. ROSARIO CASTAÑEDA VALERIO



Asesor del tema:

Prof. Arturo E. Acevedo Gómez

A mis padres: MARCELINO Y TRINIDAD

Con cariño y amor.

Que con esfuerzos y sacrificios me dieron el
apoyo necesario para la realización de mis -
estudios.

Por siempre.

INDICE

	pag.
Introducción -----	1
CAPITULO I. Planeación Institucional -----	3
CAPITULO II. Diseño Organizacional -----	16
CAPITULO III. Administración Financiera -----	41
CAPITULO IV. Administración de Personal -----	47
CAPITULO V. Programa promocional -----	59
CAPITULO VI. Sistema de Información Gerencial ---	67
CAPITULO VII. Sistema de Soporte Contable -----	91
Bibliografía	

INTRODUCCION:

Este trabajo que se presenta es un cúmulo de esfuerzos dirigidos a resolver uno de los problemas de más ingente solución en nuestro país: las actividades primarias (pesca y campo).

La inquietud inicial de escribir un trabajo dirigido a la problemática de las actividades mencionadas, surgió en mis clases de Ingeniería económica y de planeación y desarrollo industrial, en esta Facultad de Química. La oportunidad que tuve de consultar bibliografía y documentos en el Banco de México, aunados al trabajo y a los valiosos consejos de maestros y amigos hicieron posible esta investigación.

La monografía aquí presentada es un Modelo de Organización adaptable a las condiciones objetivas de nuestro país, faltando solamente para complementarlo "Un plan de operaciones" que sería motivo de una investigación posterior, ésta se pondría en práctica ya en la operación misma del modelo organizacional.

Las partes que estructuran este estudio son las siguientes: La Planeación Institucional, en donde se hace referencia a los objetivos generales y a las estrategias y tácticas de operación, se considera al Diseño organizacional imbricado a la administración financiera y de personal para hacer más funcional la estructura del modelo en estudio, tomando en cuenta el programa promocional del organismo en cuestión (Relaciones Públicas, Publicidad, etc.). Finalmente se tratan los sistemas de Información Gerencial (Mercados, Financiera, Personal, etc.), ligado al sistema de control interno en donde se desarrolla el sub-sistema de Contabilidad y el -

de recursos humanos.

En la medida que éste planteamiento inicial estimule a otros investigadores, para estudiar los recursos básicos, habremos contribuido, aunque en mínima parte, a la resolución de uno de los problemas más importantes para el país.

I. Planeación Institucional

A. Cuerpo básico de planeación

- 1. Importancia del cuerpo básico de planeación**
- 2. Niveles de planeación**
- 3. Flujo de planeación**

B. Planeación estratégica

- 1. Modelo de planeación estratégica (cuadro 2)**
- 2. Propósito básico del instituto**
- 3. Objetivos económicos a largo plazo**
- 4. Objetivos no económicos**
- 5. Objetivos económicos a corto plazo**

I. PLANEACION INSTITUCIONAL

A. CUERPO BASICO DE PLANEACION.

1). Importancia del Cuerpo Básico de Planeación.

La planeación debe ser hecha por todas aquellas personas que están involucradas en el proceso de toma de decisiones y deberá ser una actitud sostenida de involucración constante, - lo cual significa que partiendo de la comisión directiva y siguiendo en todos los niveles inferiores debe existir convencimiento y apoyo al cuerpo básico de planeación que se adopte, y esto debe emanar de la confianza que tienen los funcionarios en su habilidad para influenciar el futuro del modelo institucional de manera significativa y así lograr -- los propósitos y objetivos previstos.

2). Niveles de la Planeación.

La planeación del modelo institucional se enmarca en tres niveles fundamentales; el estratégico, el táctico y el operativo, los cuales se definen a continuación:

Planeación estratégica.- Es el señalamiento por parte de la junta directiva de objetivos y políticas básicas, debidamente articulados y jerarquizados dentro de un plan de prioridades que guíen la acción del instituto y de sus integrantes hacia la consecución de sus propósitos.

Planeación Táctica.- Es el señalamiento por parte de los ejecutivos del segundo nivel de metas y normas generales, que permitan el logro de los objetivos, opti

mizando, dentro de un plan de priori-
dades, el uso de los recursos humanos,
financieros, materiales y tecnológicos.

Planeación Operativa.- Es la articulación de los procedimien-
tos y programas de trabajo derivados -
de los planes tácticos.

3). Flujo de la Planeación.

En el cuadro 1 se muestra el flujo que debe seguir la planea-
ción del modelo institucional, y se relacionan los niveles or-
ganizacionales con el tipo de pronunciamientos que deben ejecu-
tar, debiendo ser un proceso dinámico.

B. PLANEACION ESTRATEGICA

Este modelo se considera la representación simplificada y esque-
mática, que lleva a la definición de los propósitos, objetivos
y políticas fundamentales por parte de la junta directiva del-
instituto.

1). Modelo de planeación estratégica (cuadro 2)

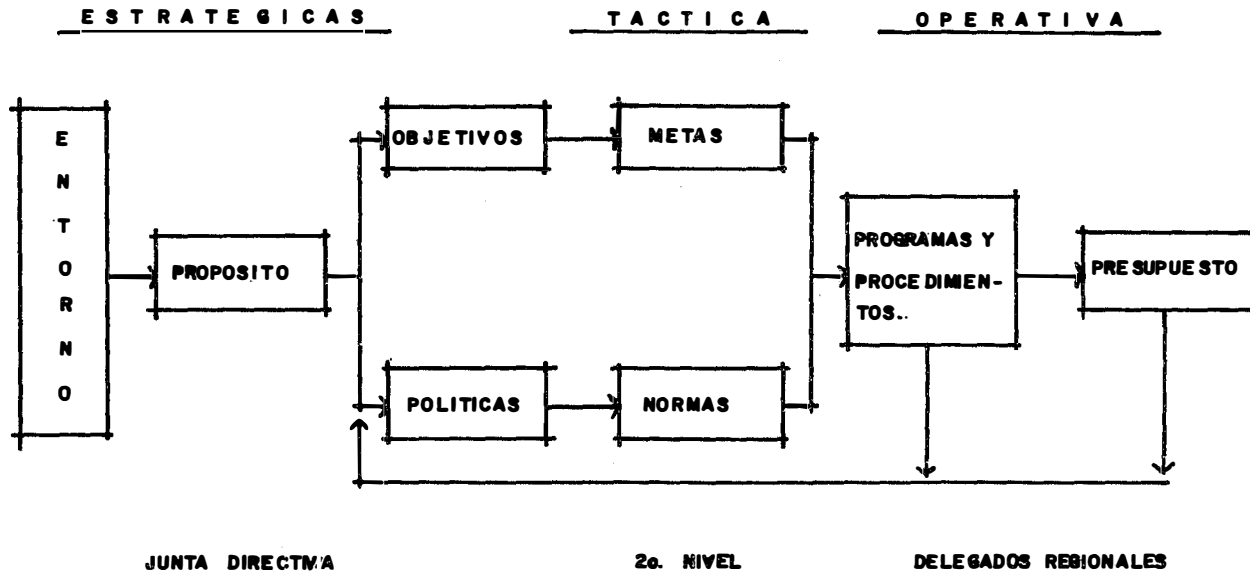
2). Propósito Básico del instituto.

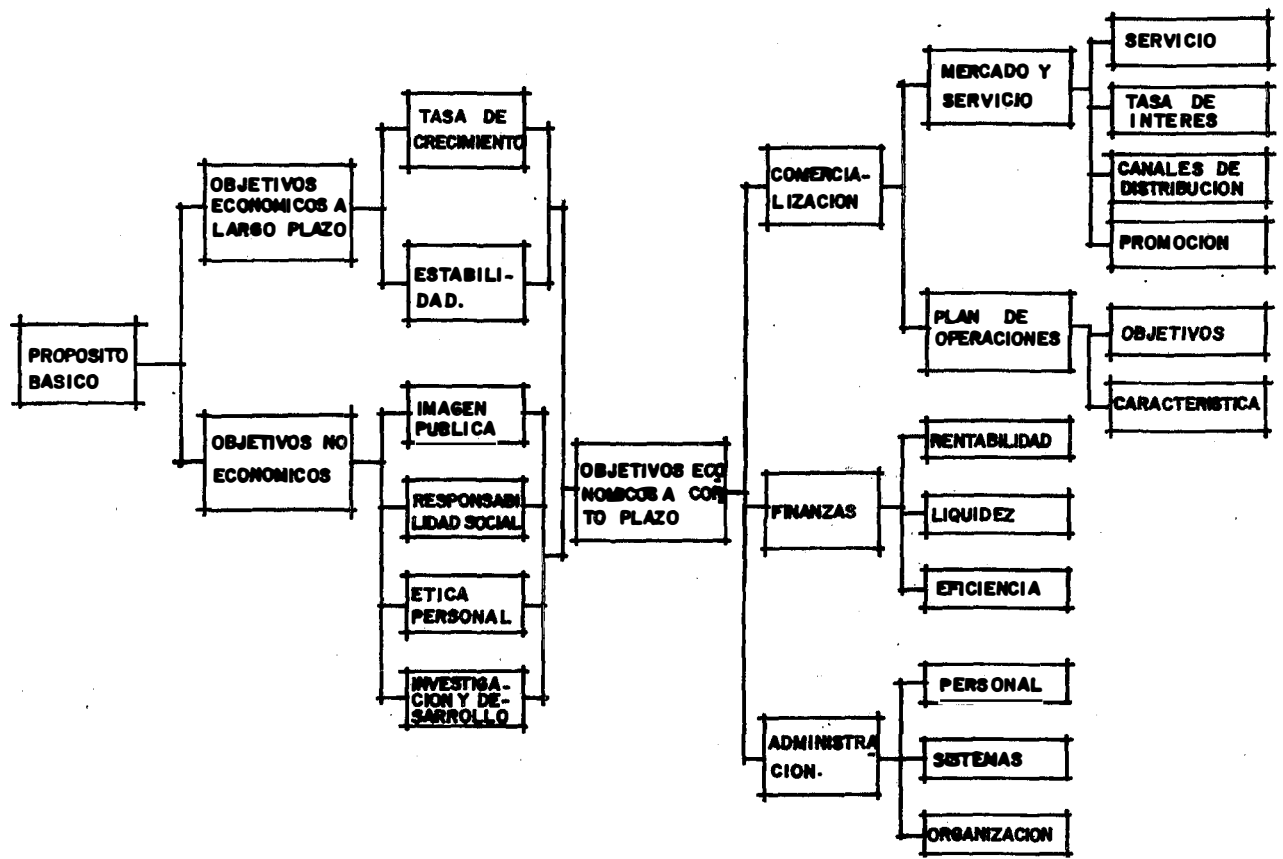
Perdurar como una institución que promueva y administre eficaz
y eficientemente el crédito supervisado al sector agropecuario
y de pesca, con el fin de coadyuvar al incremento de la rique-
za que generan tales productos en beneficio del pueblo de Méxi-
co.

Emanado de este propósito se derivan las responsabilidades pri-
marias, que son:

- Será un instituto redesoontatario de enlace entre el crédi-
to nacional e internacional y la red bancaria nacional.
- Será un gestor financiero del gobierno mexicano en la ob-
tención de recursos externos para el beneficio del sector
agropecuario y de pesca.

FLUJO DE LA PLANEACION





- Será un administrador de los subsidios que se otorguen al mencionado sector.
- Será autosuficiente financieramente y deberá cubrir adicionalmente a sus gastos los intereses a los títulos de participación que le marca la Secretaría de Hacienda y también deberá crear un fondo de reserva.
- Será un generador de personal técnico capacitado para desarrollar el sector agropecuario y de pesca.
- Será un impulsor que acelere el desarrollo del mencionado sector.

3. Objetivos económicos a largo plazo.

En este tipo de objetivos se define la evaluación y desarrollo económico que se desea para el instituto a largo plazo y se compone de dos factores relevantes.

3.1 Tasa de crecimiento.

Con objeto de imprimir en el instituto un dinamismo coherente con la realidad económica del país, se establecen las siguientes tasas de crecimiento:

- Cartera de crédito.
- Intereses cobrados.
- Cobertura del mercado.
- Expansión geográfica.
- Número de beneficiarios.

3.2 Estabilidad.

El crecimiento que se menciona en el punto anterior, deberá controlarse y adecuarse a una estructura financiera sana, esto es, un equilibrio entre la disponibilidad de las inversiones y la exigibilidad de los pasivos, con el objeto de no ser una carga financiera que merme la liquidez del país, trabajando coordinadamente con las autorida

des monetarias para evitar fondos ociosos derivados de la ciclicidad de sus operaciones.

4. Objetivos no económicos.

La administración del instituto deberá estar consciente de - que adicionalmente a los objetivos económicos a largo plazo establecidos, el instituto deberá tener:

- 4.1 Imagen pública.- El instituto como persona moral deberá proyectar una imagen de honradez, de eficacia y de beneficio a la comunidad hacia el sector agropecuario y de - pesca, hacia el sistema bancario mexicano, hacia las dependencias oficiales y hacia los organismos internacionales.
- 4.2 Responsabilidad social.- El instituto deberá ser un promotor del bienestar social de México, vía la aplicación de recursos financieros a través del crédito supervisado, de la capacitación al personal y de la asesoría técnica, propiciando la creación de unidades económicas que puedan ser sujetos de crédito que coadyuven a la generación de la riqueza en beneficio del sector agropecuario y de pesca.
- 4.3 Ética personal.- El personal que forme parte del instituto deberá actuar acorde a las normas éticas y al sistema social de valores, considerando el tiempo y lugar en que se ubique. La ética personal se refiere a:
- Un digno comportamiento social
 - Una plena honestidad en el manejo de recursos
 - Unas adecuadas relaciones con el personal del instituto.
 - Una plena honestidad e independencia profesional en el ejercicio de sus desiciones.

4.4 Investigación y Desarrollo.- Conscientes de la responsabilidad que los miembros del instituto tienen para con el país, el instituto debe propiciar una independencia mental que permita a sus integrantes actuar con honestidad profesional, así como, - promover una constante inquietud de mejorar e incrementar los servicios que se prestan, por lo cual tal preocupación deberá orientarse a generar:

- Nuevos instrumentos de captación de recursos, o sea desarrollar y aprovechar las máximas oportunidades de financiamiento de organismos nacionales e internacionales.
- Nuevos mercados de colocación con el fin de hacer más atractivo el crédito supervisado a los mercados actuales o llegar a nuevos beneficiarios del crédito que así lo requieran.

5. Objetivos económicos a corto plazo.

En este rubro se incluyen aquellos objetivos y políticas estratégicas que guiarán la actividad del instituto a corto plazo, las cuales se agrupan en las siguientes funciones:

- Comercialización

- Finanzas

Administración

5.1 Comercialización.- Su objetivo es el de planear, ejecutar y - controlar las actividades tendientes a satisfacer las necesidades de financiamiento del sector agropecuario y de pesca, - mediante el diseño del crédito adecuado al precio justo y en el tiempo, monto y lugar que se requiera.

5.1.1 Mercado Servicio.- Los componentes que se derivan del objetivo señalado son:

- Servicio.- El servicio que presta el instituto es la consecución del crédito supervisado con asistencia técnica y con temple el tipo de crédito a otorgar (corto y largo plazo) y bajo las condiciones que dicten los usuarios en las distintas regiones del país.

- **Tasa de Interés.**- Este factor constituye el precio del servicio y se determinará considerando las tasas de redescuento externo, los costos de operación y una reserva que asegure el desarrollo de operaciones futuras y la erosión del patrimonio. Sin embargo el instituto podrá ser un instrumento del gobierno para propiciar los créditos a tasas preferenciales, para lo cual se le dotará de subsidios.

- **Canales de Distribución.**- El conducto por medio del cual se llega al usuario del crédito es la red bancaria nacional.

- **Promoción.**- Los servicios del instituto deben ser promovidos con objeto de que los usuarios actuales y potenciales los conozcan y se convensen del beneficio que les representa, para lo cual hay que efectuar promoción directa a través del sistema bancario nacional y de los delegados regionales, tratando de fomentarlos a través de asociaciones de productores.

Otra forma de dar a conocer los servicios del instituto será por medios publicitarios, para lo cual se elegirán los canales masivos de comunicación que se consideraran idóneos y se elaborarán estrategias de texto que enfatizen el propósito del instituto y el beneficio que perciben los usuarios del crédito.

5.1.2 **Plan de Operaciones.**- El plan de operaciones del instituto, representa la cuantificación e integración de los programas de trabajo regionales enmarcados en la política económica y social del país, con el fin de guiar las acciones hacia el cumplimiento de los propósitos del instituto.

- **Objetivos.**- Los objetivos que se persiguen al formular el plan de operaciones son:

Servir como marco de referencia en el financiamiento y apoyo a las actividades productivas y de inversión del sector primario.

Identificar programas de producción e inversión y asignar--

les prioridades.

Asegurar la participación de las instituciones de crédito a nivel regional en las actividades de financiamiento al sector primario.

Racionalizar el flujo de recursos en forma integral a las actividades del sector primario.

Promover la descentralización de las decisiones de crédito mediante el establecimiento de políticas, normas y procedimientos adecuados a cada región.

Promover la prestación de servicios de asistencia técnica a los usuarios del crédito que así lo requieran.

Coadyuvar en la justificación y presupuestación de los recursos financieros y fiscales de acuerdo a políticas y normas aprobadas por el estado.

Servir de base para controlar el ejercicio de los créditos al sector, así como la medición de su impacto en la economía del país y de los usuarios.

- **Características.**- Las características que conforman el plan de operaciones deberán ser:

Que el plan cubra un período de tiempo adecuado a las actividades del sector primario, bien sea el año natural o que se divida en ciclos de producción.

Que el plan sea ajustado periódicamente, por lo menos semestralmente para considerar la desviaciones que se detecten durante el ejercicio del mismo.

El plan deberá representar la oferta del crédito del sistema -- del instituto-bancos que resulte una vez medida la demanda del mismo por parte del sector y después de considerar las políticas del estado y las restricciones de toda índole.

El plan deberá estar configurado a base de líneas de crédito de diverso tipo y magnitud abiertas a los bancos comerciales participantes para que operen en determinadas zonas o a través de determinadas sucursales, para fines y beneficiarios - específicos.

5.2 Finanzas.

Desde el punto de vista financiero el instituto cuenta con dos objetivos:

- Incrementar el valor actual de los recursos, y
- Mantener disponibles en tiempo y monto los fondos necesarios para hacer frente a las obligaciones.

5.2.1 Rentabilidad.- El primer objetivo se refiere a la rentabilidad del instituto, la cual está en proporción directa de los ingresos generados con respecto al costo del redescuento, a los costos de operación y al margen de reserva, que se pretenda crear para incrementar el valor patrimonial de la organización.

5.2.2 Liquidez.- El segundo objetivo se refiere a la liquidez y solvencia del instituto, que considera que la estructura de los pasivos corresponda razonablemente a la disponibilidad de los activos.

5.2.3 Eficiencia.- Para cumplir adecuadamente con los objetivos señalados se cuidará la eficiencia con la que se manejen los recursos, evitando las proporciones elevadas de fondos ociosos o improductivos y propiciando una razonable rotación de la cartera de crédito, en el entendido que los préstamos a largo plazo son los que más promueven los cambios tecnológicos y el aumento de la productividad del sector.

5.3 Administración.

Dentro de este apartado se consideran los objetivos y políticas en materia de personal, sistemas y organización, por lo cual se procede a describirlos a continuación:

5.3.1 Personal.- El instituto está consciente de que el logro de sus propósitos y objetivos será a través de su personal, para lo cual deberá contar con el factor humano idóneo a las funciones que le han sido encomendadas, por tanto el instituto como compensación al esfuerzo que desarrollan todos los funcionarios y empleados establece las siguientes condiciones:

- Un trato digno para todos los miembros acorde a las responsabilidades que les han sido asignadas.
- Una remuneración justa, conforme al puesto que desempeñan.
- Una capacitación permanente, en relación a las necesidades del instituto y a las características personales.
- Un sistema de promociones objetivo y motivador para sus miembros.

5.3.2 Sistemas.- Por sistemas se entenderá un conjunto de procedimientos y/o mecanismos coordinados con un propósito definido y se diseñarán para cumplir con lo siguiente:

- Cualquier sistema que se establezca en el instituto deberá tener una consistencia interna y adaptabilidad a los demás sistemas con los que se tenga relación.
- Se tratará de dar la máxima flexibilidad posible a los procedimientos y mecanismos con objeto de disminuir el riesgo de la obsolescencia o de incompatibilidad.
- Los sistemas deberán estar orientados en primer lugar hacia el mercado, y en segundo hacia la eficiencia interna.

5.3.3 Organización.- La distribución y jerarquización de funciones y responsabilidades que se tenga dentro del instituto se orien

tará a dar un servicio eficiente al público y deberá propiciar la eficiencia interna.

Cualquier cambio organizacional que se realice estará orientado a cumplir con lo anterior y no a propiciar centros de poder o - crear actividades ficticias para dar cabida a determinados elementos.

II. Diseño Organizacional

A. Estructura

1. Organigrama general
2. Comisión directiva
3. Departamento técnico
4. Departamento de crédito

5. Departamento de informática
6. Departamento de finanzas
7. Departamento administrativo
8. Departamentos Staff.

II. Diseño Organizacional

A. Estructura

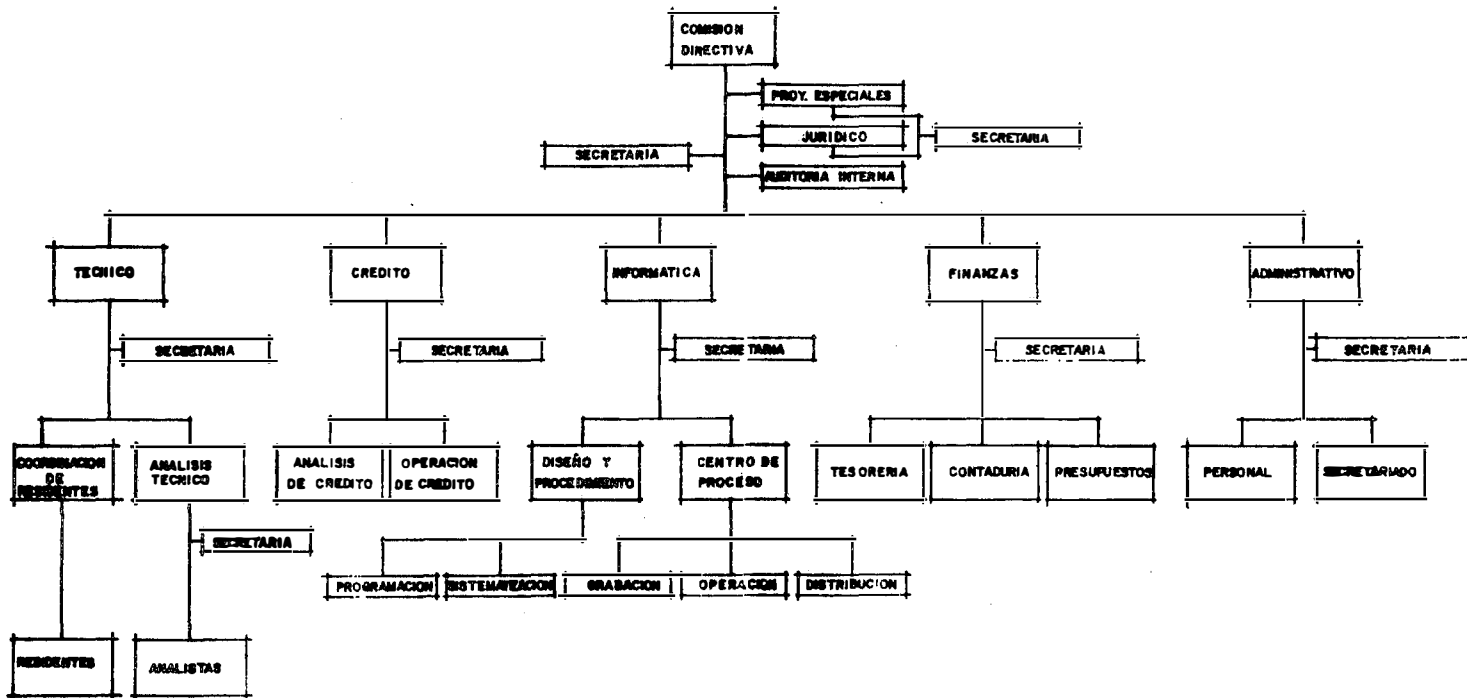
1. Organigrama general (cuadro 3)

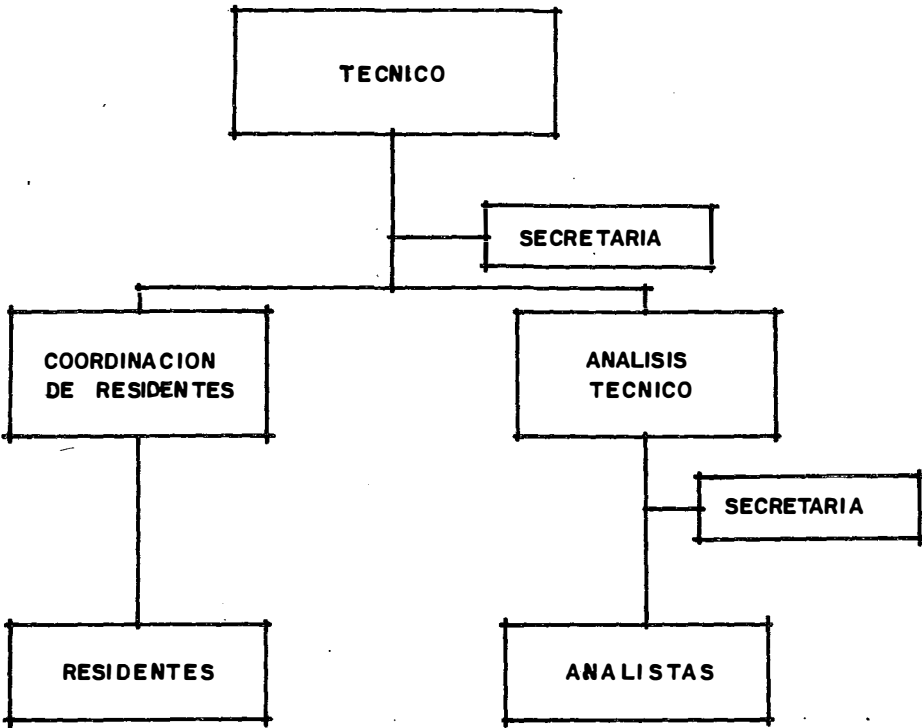
2. Comisión directiva.

Propósito.- Hacer perdurar al instituto como una organización que promueva y administre eficaz y eficientemente el crédito supervisado al sector agropecuario y de pesca, con el fin de coadyuvar al incremento de la riqueza que generen tales productos en beneficio del pueblo de México.

Funciones.- Promover y dar asistencia técnica al sector agropecuario y de pesca, para lograr la eficiente canalización de los recursos disponibles.

- Establecer, ejecutar y controlar la política crediticia del instituto.
 - Administrar y desarrollar al personal del instituto, acorde a los lineamientos fijados.
 - Aprovechar óptimamente los recursos financieros del instituto.
 - Mantener en el instituto los sistemas que proporcionen la información necesaria para apoyar los procesos de operación y toma de decisiones.
 - Fijar las políticas necesarias para mantener al instituto en un adecuado nivel de eficiencia con los servicios de apoyo que se requieran.
- Permanecer enterados de los cambios y expectativas del entorno socioeconómico con objeto de aprovechar las oportunidades que se presenten.
- Mantener las relaciones con las autoridades y agrupaciones que propicien el buen funcionamiento del instituto.





- Mantener al instituto dentro de los marcos legales.
- Mantener la función de auditoría interna para apoyar el ejercicio del control.
- Realizar los estudios especiales necesarios para el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

3. Departamento técnico.

Propósito.- Asegurar que la promoción, evaluación y asistencia técnica al sector agropecuario y de pesca esté dentro de los marcos técnicos y las necesidades económicas del país y se logren canalizar adecuadamente los recursos del instituto al mencionado sector.

Funciones.-

- Promover entre los usuarios actuales y potenciales del crédito del sector agropecuario y de pesca, las ventajas de la utilización del financiamiento como factor medular para su desarrollo.
- Formular estudios y dar asesoría técnica que fundamente las posibilidades de desarrollo de nuevas líneas, servicios o mercados.
- Formular, integrar y controlar el plan de operaciones.
- Establecer y emitir las normas y políticas técnico-económicas que regulen la operación crediticia del instituto.
- Establecer y operar los mecanismos de control de líneas y subsidios.
- Planear, analizar e interpretar la información estadística de las operaciones del instituto para apoyar la toma de decisiones de planeación y control.
- Dirigir a su personal conforme los linamientos institucionales establecidos.
- Controlar los recursos financieros y materiales asignados a su área de responsabilidad.

Coordinación de residentes.

Propósito.- Asegurar que se canalicen los recursos financieros y la asistencia técnica, promocinando al sector agropecuario y de pesca, a base de programas concretos.

Funciones.- Planear y controlar las actividades promocionales y de asistencia técnica, que se dará a través de los residentes.

Dirigir, integrar y controlar las actividades necesarias para obtener el plan de operaciones.

Dirigir a su personal conforme los lineamientos institucionales establecidos.

- Establecer y operar los mecanismos internos necesarios para el control de los bienes materiales y recursos financieros atribuidos.

Residentes.

Propósito.- Canalizar recursos financieros y asistencia técnica promocinando al sector agropecuario y de pesca, controlando la adecuada utilización de los créditos, acordes a los lineamientos y políticas institucionales.

Funciones.- Promover entre los usuarios del crédito las ventajas de su utilización.

- Promover la integración de grupos y asesorarlos en la elección de la organización legal-administrativa que mejor convenga, para convertirlos en sujetos de crédito.

Efectuar las gestiones y coordinar los trámites necesarios con las instituciones bancarias para formular los planes de operación para orientar al instituto en el cumplimiento de su propósito a corto plazo.

- Proporcionar la asistencia agropecuaria o de pesca a las personas, asociaciones o red bancaria, para favorecer el desarrollo técnico en la realización de sus labores.

- Funcionar como un acelerador del proceso de mejoramiento y desarrollo socioeconómico en el sector agropecuario y de pesca.
- Controlar los recursos materiales y financieros a su cargo.
- Realizar estudios técnico-económicos a nivel de predio y a nivel zonal.
- Realizar dictamen de estudios técnico-económicos tanto a nivel de predio como a nivel zonal.
- Efectuar supervisiones de gabinete a la banca comercial.
- Realizar inspecciones de campo a los beneficiarios del crédito.
- Elaborar modelos de desarrollo de tipo zonal.
- Analizar el seguimiento de muestras a efecto de determinar el im pacto de crédito.
- Llevar expedientes de crédito actualizados.

Análisis técnico.

Propósito.- Asegurar que el diseño y coordinación de los planes y programas institucionales en materia de asistencia técnica y concesión de crédito por líneas, mercados y regiones esté acorde a los planes y necesidades nacionales.

Funciones.- Planear, coordinar y controlar los recursos humanos y materiales y financieros a su cargo, a fin de que se cumplan las funciones de:

- Diseño e integración del plan de operaciones.
- Evaluación de planes y programas.
- Dictar normas y políticas de crédito.
- Vigilancia de líneas y subsidios.
- Análisis de operaciones.
- Plan de nuevas líneas.
- Asesoría técnica.
- Análisis y simulación.

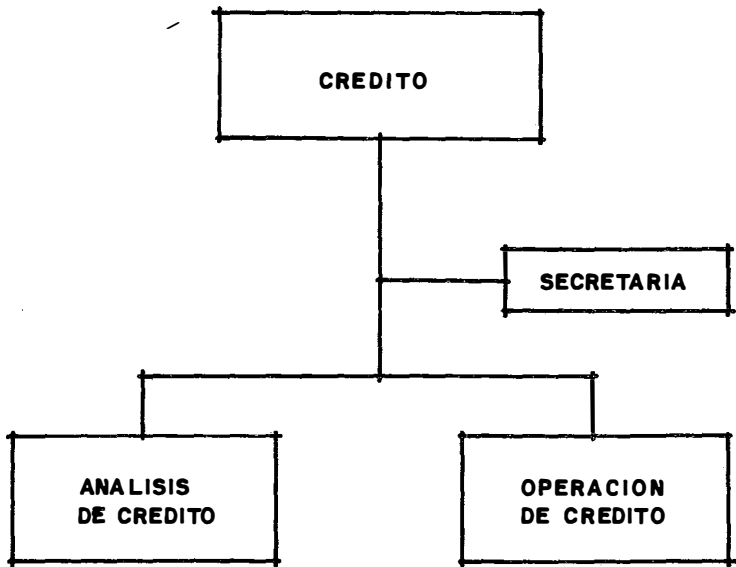
- Intervenir en la preparación de proyectos de financiamiento, en relación con empréstitos internacionales.
- Apoyar a los residentes en sus diferentes funciones mediante especialistas en alguna línea de producción.
- Dictaminar proyectos a nivel de predio que por su importancia - así lo requieran.
- Dictaminar proyectos de tipo zonal, así como modelos de desarrollo.
- Ser expositores de los casos que sean sometidos a la consideración de la comisión directiva y del comité de créditos y servicios técnicos.
- Participar en cursos de adiestramiento tanto para los residentes como para personal que inicia la actividad de banca agropecuaria.
- Dar instrucciones para que se realicen las inspecciones de campo y gabinete.

Analistas.

Propósito.- Asegurar la realización y coordinación de planes y operaciones generales, por líneas, mercados y regiones, acorde a los planes nacionales.

Funciones.- Diseñar los procedimientos a corto y largo plazo de las operaciones necesarias para el desarrollo del sector agropecuario y de pesca.

- Emitir las normas y políticas de crédito que aseguren su operación en el instituto.
- Asegurar el establecimiento de mecanismos de control de líneas y subsidios.
- Analizar la operación crediticia con el fin de dar cumplimiento a los programas trazados.



- Establecimiento y control de programas tendientes al aprovechamiento de nuevas líneas en el sector agropecuario y de pesca.
 - Proporcionar la asistencia técnica que asegure el cumplimiento de metas y objetivos.
- Asegurar el óptimo suministro, análisis e información para fines de planeación y control promocional y de asistencia técnica.

4. Departamento de crédito.

Propósito.- Asegurar el óptimo aprovechamiento de los recursos -- del instituto mediante la adecuada concesión y control de créditos individuales acorde a las pláticas crediticias establecidas.

Funciones:

- Establecer y controlar los procedimientos para analizar e interpretar la información suministrada por los bancos y usuarios -- del crédito.
- Otorgar los créditos que respondan a los requerimientos particulares de las líneas preestablecidas.
- Vigilar que los créditos otorgados correspondan a los lineamientos contratados.
- Establecer los mecanismos necesarios para el otorgamiento de garantías y análisis de riesgos en las operaciones de crédito.
- Asegurar que se mantengan registros y controles de la operación crediticia.
- Dirigir a sus subordinados conforme a los lineamientos institucionales establecidos.

Análisis de crédito.

Propósito.- Asegurar que los créditos individuales se concedan -- acorde a las líneas y requerimientos establecidos.

Funciones:

- Analizar e interpretar la información suministrada por los ban-

cos y usuarios de crédito.

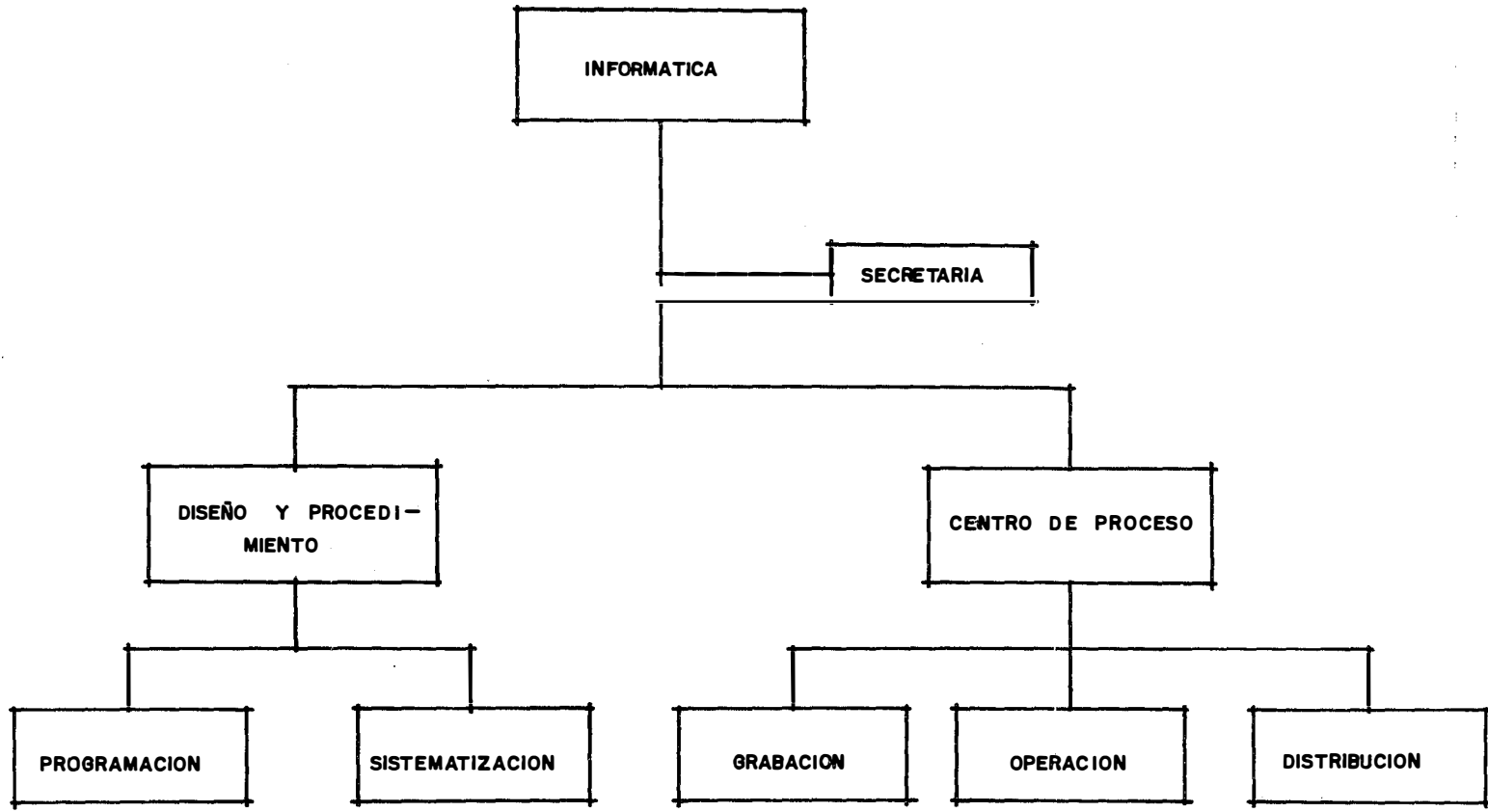
- Otorgar los créditos que respondan a los requisitos preestablecidos.
- Vigilar que los mecanismos de otorgamiento de garantías y análisis de riesgo cumplan con su objetivo.
- Intervenir en la formulación de las normas y políticas de crédito.
- Intervenir en la preparación de proyectos de financiamiento en relación con empréstitos internacionales.
- Llevar control de plan de operaciones.
- Intervenir en la formulación del plan de operaciones.
- Análisis y contratación de líneas de crédito.
- Análisis y autorización de créditos.
- Modificaciones a contratos de apertura de líneas de crédito.
- Llevar control de las líneas de crédito otorgadas.
- Análisis y tramitación de rescates.
- Análisis y tramitación de liberación de gravámenes en parte de los bienes otorgados en garantía.
- Análisis y tramitación de trasposos de crédito.
- Análisis y tramitación de prórrogas.
- Análisis y tramitación de reestructuración de adeudos.

Operación de crédito .

Propósito.- Asegurar que el registro y control de las operaciones de los créditos individuales satisfagan los requerimientos de información institucionales y permitan operar adecuadamente las líneas.

Funciones:

- Establecer y manejar los registros analíticos de las operaciones crediticias asegurando que cumplan con los requisitos de control necesarios para su correcta operación.
- Controlar adecuadamente el uso de la información y documentación de las operaciones de crédito.
- Informar de la posición que guardan las operaciones analíticas y el estado de cada una de las líneas.



- Iniciar los movimientos contables siendo responsables de la generación de los analíticos de cartera.
- Efectuar la revisión primaria del crédito, verificando que sean concordantes la evaluación, el contrato de apertura de crédito y el certificado, en el caso de financiamientos refaccionarios así como sean concordantes las políticas de crédito, la línea, el contrato de apertura de crédito y el certificado en el caso de préstamo a corto plazo.

5. Departamento de informática.

Propósito.- Asegurar que se mantengan en el instituto sistemas automatizados, eficientes que proporcionen los reportes e informes necesarios a la dirección y operación del instituto, acorde a los requerimientos de los sistemas de información señalados.

Funciones:

- Diseñar y programar los sistemas automatizados según las necesidades de los distintos departamentos del instituto.
- Mantener en óptimas condiciones de operación los equipos automatizados, el abastecimiento a los programas y la distribución de información.
- Establecer y operar los mecanismos administrativos internos necesarios para el control de bienes necesarios materiales y recursos financieros atribuidos para el mejor desempeño de sus funciones.
- Dirigir a los subordinados acorde a los lineamientos institucionales establecidos.

Diseño y procedimientos.

Propósito.- Asegurar que el diseño y programación de los sistemas satisfagan los requerimientos de operación, control e información del instituto.

Funciones:

- Diseñar eficiente y adecuadamente los sistemas automatizados que les soliciten la dirección y los departamentos del instituto.

- Elaborar y documentar los programas diseñados.

Establecer los mecanismos de control y llevar a cabo el mantenimiento de los programas existentes.

Diseñar e implementar los sistemas y procedimientos manuales necesarios en los distintos departamentos del instituto.

Programación.

Propósito.- Lograr que los sistemas diseñados sean incorporados al equipo electrónico en forma eficiente, flexible y ordenada.

Funciones:

- Hacer los programas automatizados acorde a las características del diseño del sistema y del equipo del instituto.

- Documentar adecuadamente los programas con objeto de conocer la composición de los mismos y poder hacer adiciones o modificaciones posteriores.

- 3

Sistematización.

Propósito.- Lograr que los procedimientos manuales y los flujos de información en el instituto, estén adecuadamente coordinados con las operaciones departamentales y los sistemas automatizados vigentes.

Funciones:

- Diseñar los procedimientos manuales que tenga el instituto.

Mantener actualizado el manual de procedimientos tomando en consideración las modificaciones o adiciones que se generen.

Distribuir los manuales y las adiciones o modificaciones a las distintas áreas de responsabilidad del instituto.

Centro de proceso.

Propósito.- Mantener en óptima operación los equipos automatizados y los programas existentes dentro de los márgenes de seguridad convenientes.

Funciones:

- Realizar la adecuada perforación o grabación de los documentos fuente, para incorporar la información al equipo electrónico.
- Controlar la calidad de la información que se suministre al equipo. Operar los sistemas automatizados en el equipo. Distribuir los informes o reportes automatizados a los usuarios. Mantener en condiciones de utilización óptima el equipo electrónico.
- Archivar los programas existentes dentro de los márgenes de seguridad y eficiencia convenientes.
- Dirigir al personal a su cargo acorde a los lineamientos institucionales.

Grabación.

Propósito.- Asegurar que las entradas al equipo automatizado se realicen eficientemente y por los medios idóneos.

Funciones:

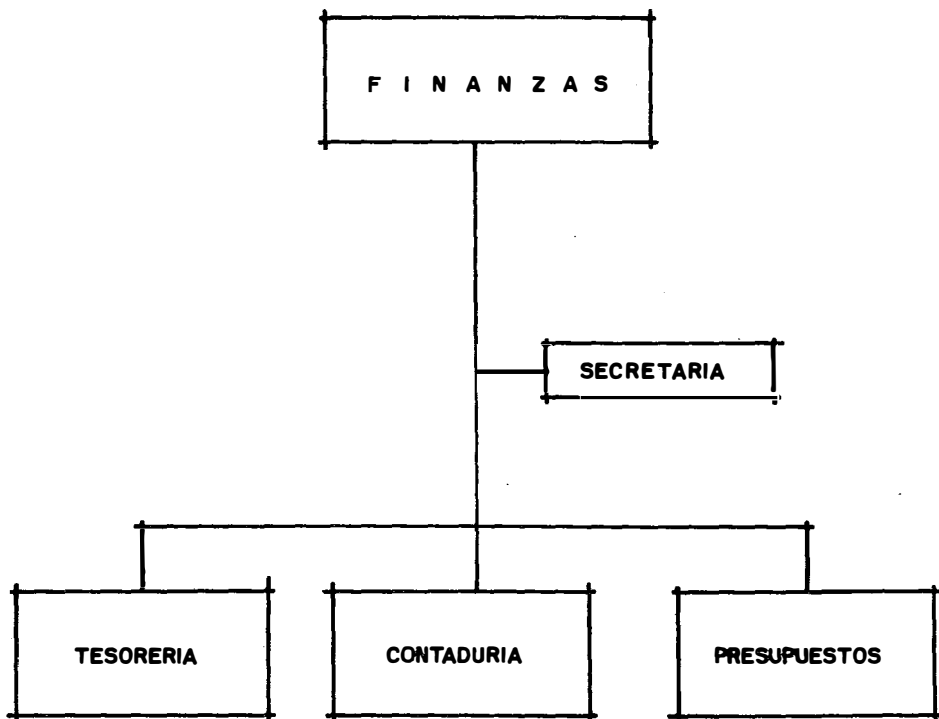
- Jerarquizar las prioridades de entrada de información al equipo.
- Perforar o grabar la información con la calidad y eficiencia requerida para alimentar al computador.
- Mantener en operación y estado adecuado los recursos físicos para realizar su trabajo.

Operación.

Propósito.- Producir eficientemente la información automatizada y conservar en óptimas condiciones de seguridad y utilización al equipo electrónico.

Funciones:

- Correr los programas automatizados acorde a la calendarización y prioridades preestablecidas.
- Vigilar que la información esté saliendo con las condiciones requeridas.
- Vigilar que se esté dando el adecuado mantenimiento al computador.
- Archivar organizadamente y con las medidas de seguridad convenientes los discos y cintas magnéticas del instituto.



Distribución.

Propósito.- Hacer llegar a los usuarios la información requerida en el momento oportuno y acorde al programa de entregas.

Funciones:

- Recopilar los listados e informes producidos por el computador y prepararlos para su entrega.
- Distribuir a los usuarios los listados y reportes correspondientes.

6. Departamento de finanzas.

Propósito.- Optimizar los procesos para definir el monto y composición de las inversiones en los diferentes activos; determinar el volumen y composición de los financiamientos y usar con eficiencia — los recursos de patrimonio, buscando con todo ello maximizar el valor presente de los recursos del instituto, y que cuente con la liquidez y solvencia que requieran sus compromisos.

Funciones:

- Proponer objetivos y políticas en materia de liquidez, solvencia, estabilidad y rentabilidad.
 - Proponer criterios para la evaluación económica de opciones de inversión, y un sistema de jerarquización de proyectos, los cuales deben incluir aspectos de rentabilidad, riesgo, valuación de flujos de efectivo e impuestos.
 - Coadyuvar a la administración de los recursos del fondo de pensiones del personal.
 - Administrar los activos circulantes y anticipar las necesidades — (inmediatas y mediatas) de fondos.
 - Apoyar a la comisión directiva en la negociación de financiamiento. Proponer políticas en materia de retención de utilidades (dividendos y depreciación).
- Coadyuvar al establecimiento de las políticas de fijación de tasas de redescuento proporcionando el punto de vista financiero.
- Elaborar el plan financiero que resulte de la cuantificación del

- plan de operaciones.
- Establecer controles financieros de las operaciones del instituto. Administrar los riesgos puros de pérdidas por accidentes y otras causas.
Establecer las normas de contabilización y los criterios de costo y vigilar su cumplimiento.
- Cumplir con las obligaciones fiscales.
- Proporcionar reportes que satisfagan adecuadamente las necesidades internas y externas de información financiera.
- Mantener relaciones permanentes con los funcionarios gubernamentales encargados de promover cambios al marco jurídico-económico del instituto para contar con información de aquellos aspectos que afecten sus finanzas.

Tesorería.

Propósito.- Lograr que se administre adecuadamente el efectivo, las líneas de financiamiento de tesorería y otros activos circulantes del instituto, conforme a los objetivos y políticas de liquidez y rentabilidad establecidas y dentro de los lineamientos dictados por las autoridades monetarias y hacendarias.

Funciones:

- Buscar el máximo aprovechamiento para el instituto de los fondos disponibles, canalizandolos a inversiones productivas.
- Manejar el efectivo necesario para la operación de las oficinas del instituto.
- Preparar y manejar los estados de flujo de efectivo.
- Controlar el ingreso oportuno de fondos pertenecientes a la empresa y la oportunidad en la salida de efectivo.
- Mantener en efectivo y valores de fácil realización exclusivamente los fondos necesarios para las operaciones normales del negocio y para cubrir las posibles contingencias.

Contaduría.

Propósito.- Mantener en el instituto sistemas de contabilidad que satisfagan en forma oportuna, veraz y económica las necesidades - internas y externas de información contable.

Funciones:

- Preparar y presentar los estados financieros y reportes de la - contabilidad general del instituto para los usos internos y externos preestablecidos.
- Asesorar en materia contable a todos los departamentos del instituto.
- Operar el sistema de contabilidad general del instituto apegado a las necesidades de información interna y externa.
- Establecer normas y procedimientos de manejo y registro de la - contabilidad.
- Preparar y pagar las liquidaciones de impuestos a cargo del instituto.

Presupuestos.

Propósito.- Mantener los sistemas de presupuestos que respondan a los requerimientos de la planeación y control del instituto.

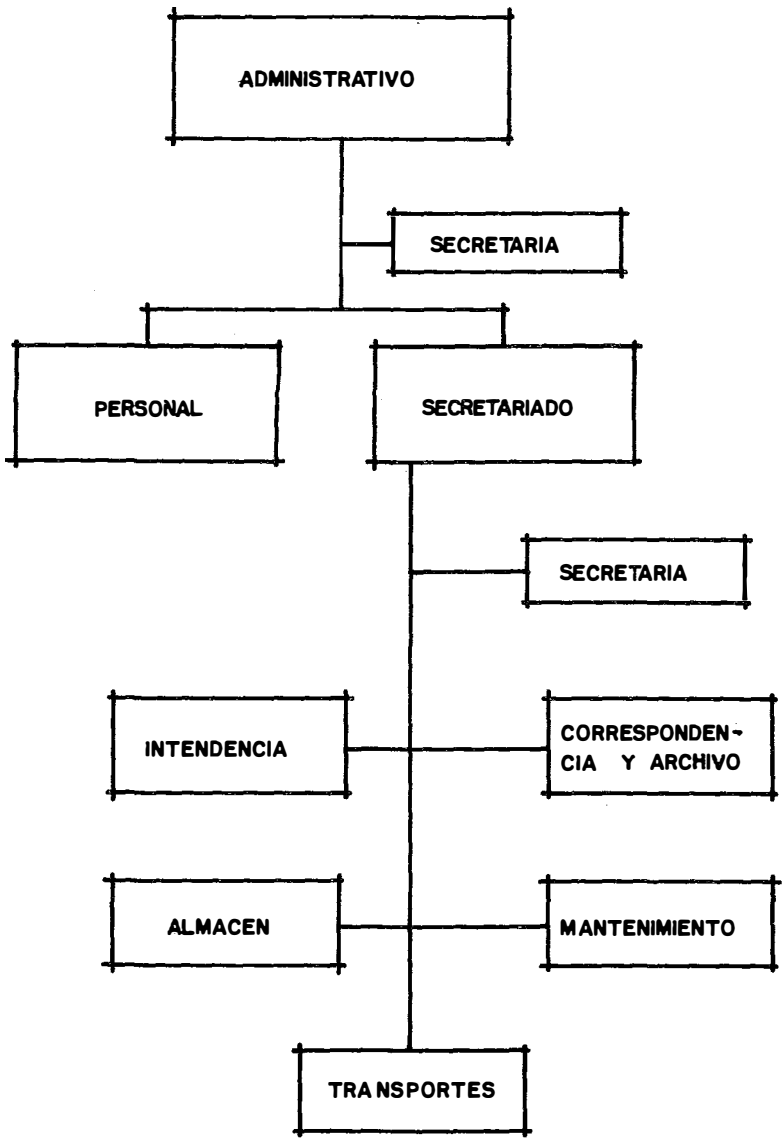
Funciones:

- Elaborar el presupuesto institucional mediante la integración - de los presupuestos individuales de las diferentes áreas de responsabilidad.
- Implantar y vigilar los procedimientos y mecanismos para ejercer el control presupuestal.

Proporcionar a los responsables de las funciones, los elementos para la elaboración de sus presupuestos.

Asesorar a las unidades del instituto en el uso de la información y el funcionamiento de los sistemas de presupuestos.

- Operar los sistemas de costos que apoyen las decisiones de planeación y control.
- Elaborar los estudios y estimaciones financieras que le encomiendan.



de la comisión directiva.

7. Departamento administrativo.

Propósito.- Mantener en un nivel de eficiencia los servicios de apoyo que requieran las distintas unidades del instituto para el eficaz cumplimiento de sus objetivos.

Funciones:

- Proporcionar los servicios en materia de reclutamiento, selección, capacitación y servicios al personal que requiera la institución.
- Asegurar que se proporcionen los servicios internos de apoyo administrativo que se requieran.
- Dirigir a los subordinados acorde a los lineamientos institucionales establecidos.
- Establecer y operar los mecanismos administrativos internos necesarios para el control de los bienes materiales y recursos financieros atribuidos para el mejor desempeño de sus funciones.

Personal.

Propósito.- Proporcionar los servicios que en materia de personal requiera el instituto para su funcionamiento.

Funciones:

- Establecer mecanismos que aseguren el adecuado reclutamiento y selección de personal necesario al instituto.
- Controlar que se efectuen las evaluaciones de actuación de los miembros del instituto en el tiempo y con los lineamientos previstos.
- Mantener los sistemas que permitan proporcionar los servicios administrativos al personal.
- Llevar a cabo y mantener actualizadas las evaluaciones de puestos que aseguren la justa retribución al trabajo.
- Manejar programas de capacitación y adiestramiento del personal

del instituto.

- Operar adecuadamente el sistema de información de personal.
- Dirigir al personal a su cargo dentro de los lineamientos institucionales.

Secretariado.

Propósito.- Mantener eficientemente los servicios de apoyo que requiera para su funcionamiento el instituto.

Funciones:

- Proporcionar los servicios de mensajerías y vigilancia.
- Proporcionar los servicios de distribución, recepción y archivo de correspondencia.
- Proporcionar los servicios de guarda y almacén de documentación, así como la distribución de artículos de oficina necesarios para la operación del instituto.
- Dar el mantenimiento necesario a las instalaciones y equipos de oficina en óptimo funcionamiento.
- Controlar el equipo y dar el servicio de transporte requerido por el instituto.
- Dirigir al personal a su cargo acorde a los lineamientos del instituto.

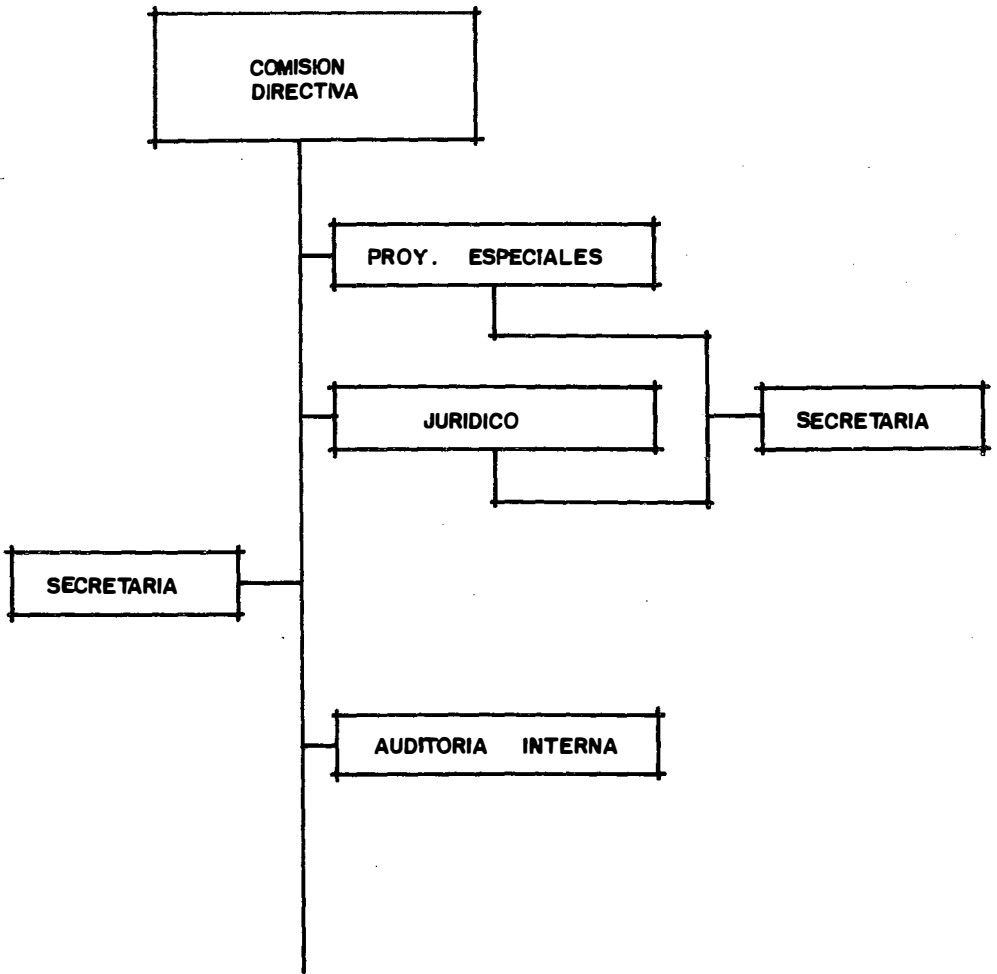
8. Departamentos Staff.

Proyectos especiales.

Propósito.- Apoyar a la comisión directiva con aportaciones técnicas que sirvan como una herramienta a la toma de decisiones y contribuyen a lograr los objetivos a corto y largo plazo.

Funciones:

- Desarrollo de estudios y programas encaminados al desarrollo del personal en congruencia con los objetivos del instituto.
- Elaboración de estrategias y tácticas de promoción, publicidad, precio, servicio y plazas.



- Desarrollo de estudios y proyectos para la comisión directiva. Manejo de estudios orientados a darle un sentido de desarrollo y diversificación al instituto.
- Manejo de las oportunidades que en materia de recursos financieros aproveche el instituto.

Jurídico.

Propósito.- Mantener al instituto dentro de los marcos legales y asegurar la defensa de sus intereses mediante el asesoramiento y gestión jurídica necesaria.

Funciones:

- Dar asesoría jurídica en materia de crédito mediante el estudio y planteamiento desde el punto de vista jurídico de operaciones o servicios de crédito.
- Proporcionar asesoría jurídica en materia laboral, por medio del estudio y resolución desde el punto de vista jurídico sobre asuntos laborales.
- Brindar asesoría jurídica en materia fiscal, a través del estudio desde el punto de vista jurídico.
- Dar asesoría jurídica corporativa mediante el estudio y resolución de asuntos que en materia jurídica se le solicite.

Auditoría interna.

Propósito.- Apoyar a la junta ejecutiva y demás niveles directivos en el ejercicio del control, proporcionándoles información que les permita evaluar la manera en que se desarrollan las operaciones y la administración en sus respectivas áreas de responsabilidad, destacando los casos de excepción que ameriten intervención inmediata y recomendando mejoras al sistema de control interno.

Funciones:

- Realizar auditorías financieras que evalúen las operaciones contables del instituto y los sistemas de control interno.

- Hacer auditorías administrativas para evaluar los sistemas y procedimientos vigentes.
- Efectuar revisiones especiales sobre algún asunto específico y a petición de parte o mandato de la comisión directiva.
- Establecer, mantener y acrecentar la función de auditoría.

III. Administración financiera

A. Introducción. —

B. Políticas.

1. Sobre monto y composición de los activos
2. Sobre monto y composición de los financiamientos.
3. Sobre el uso de los fondos.

III. ADMINISTRACION FINANCIERA

A. Introducción.

La decisión de constituir un instituto como un organismo autosuficiente desde el punto de vista financiero, tanto para sus operaciones corrientes como para su crecimiento futuro, sin que por ello se olvide que su objetivo primordial es contribuir al incremento de la riqueza nacional, determina que tanto el avance en el cumplimiento de su cuerpo básico de objetivos como la eficiencia con que se maneje en el uso de los recursos que se le asignen tendrán que ser evaluados con base en criterios y con parámetros de naturaleza predominantemente económica, de lo cual a su vez se desprende la necesidad de que la función financiera del instituto se realice con un alto grado de profesionalismo, con la extensión y profundidad que tal cometido amerite.

El instituto tiene que cumplir objetivos económicos y no económicos; unos y otros presentan aspectos cuantitativo-monetarios, que caen en el campo propio de las finanzas, pero debe quedar claro que sólo el efecto financiero de las decisiones que se tomen con respecto al cumplimiento de dichos objetivos, será lo que se administrará en finanzas.

Por otra parte, dado que la operación básica del instituto será el manejo de fondos, lo cual haría pensar en una función de finanzas como principal rectora del instituto, conviene definir desde ahora que la posición de tal función será la de apoyo a la comisión directiva y que su propósito, estrategias, políticas y aún métodos; se conciben como parte integrante del modelo de planeación institucional.

Finalmente, el instituto como parte del sistema bancario mexicano, ajustará sus políticas financieras propias a las generales que dicten las secretarías de hacienda, agricultura y departamento de pesca.

La administración financiera se enmarcará dentro de los siguientes lineamientos generales:

- Utilizar fondos internos y externos en la combinación que resulte con un costo de capital más bajo, sin asumir el riesgo cambiario que será soportado por el banco central (Banco de México).
- Otorgar crédito supervisado a nivel nacional, a través del descuento de la cartera de los bancos dependientes del instituto, sin asumir riesgo por la no recuperación de créditos directos.
- Colocar los recursos de forma tal que rindan ingresos suficientes para operar rentablemente y que permitan el crecimiento autofinanciado del instituto.

B. Políticas.

Emanado de los lineamientos generales establecidos y con el propósito de lograr una efectiva y profesional administración financiera se establece un cuerpo de políticas que se clasifica en los siguientes grupos:

1. Políticas sobre el monto y composición de los activos.

Se procurará que las inversiones en préstamos sean correlativas en monto y plazos a las de los pasivos con que sean financiadas, de manera que el instituto pueda con las recuperaciones normales cubrir sus obligaciones en los plazos pactados.

Se abrirán líneas de crédito a cada banco dependiente del instituto para redescantar la cartera que reúna los requisitos de crédito supervisado, fijando los límites de las líneas, de acuerdo con el plan de operaciones de crédito, el volumen de operaciones de cada banco y la eficiencia que hayan demostrado en el uso de los recursos del fondo, las líneas de crédito deberán ser revisadas periódicamente. Se mantendrán en activos monetarios sólo las cantidades necesarias para cubrir los compromisos de operación.

Deberá desarrollarse un mecanismo con el banco central, el cual permita la utilización de los fondos ociosos que resulten como consecuencia de la operación y que no sea factible colocar en préstamos de inmediato y sean depositados en el mencionado banco central para evitar que permanezcan ociosos.

Si la disposición de los fondos no se hace conforme a lo programado por fallas de operación de los bancos dependientes, deberán cargarseles a éstos, intereses por el no uso de los fondos. Las inversiones en activos permanentes serán fijados de acuerdo al capital y reservas. (Las cantidades no se mencionan porque estas las fijará el consejo de administración del instituto. Los montos de dinero variarán de acuerdo a la política gubernamental).

Los proyectos de inversiones a largo plazo (préstamos, adquisición de activos, promociones con recuperaciones a largo plazo, etc.), deberán ser evaluadas económicamente cubriendo los aspectos de rentabilidad, riesgo y valuación de los flujos de efectivo e impuestos.

2. Política sobre monto y composición de los financiamientos.

La estructura de recursos del instituto se referirá a los siguientes rubros:

- Patrimonio.
- Reservas (utilidades retenidas).
- Financiamientos externos e internos (corto y largo plazo).
- Subsidios.

Se negociará con los organismos internacionales, con el banco central y otras fuentes de financiamiento, que los fondos necesarios estén disponibles de acuerdo al plan de operaciones de crédito, en las mejores condiciones en cuanto a plazos, tasas de interés y garantías.

Deberá negociarse con el banco central los apoyos para financiamiento

mientos a cortísimo plazo, para tener disponibles los fondos necesarios para cubrir las amortizaciones de los créditos con los distintos organismos financiadores.

Se retendrá de las utilidades anuales una cierta cantidad con el objeto de constituir una reserva de capital para mantener una sana estructura de financiamientos.

Se deberán cubrir a los títulos de participación los intereses - (dividendos), en los términos y condiciones que marca la secretaria de hacienda.

Se separarán de las utilidades las cantidades que se estimen convenientes como depreciación para la adecuada protección del costo de reposición de los activos fijos.

3. Políticas sobre el uso de los fondos.

Los recursos provenientes de financiamientos tanto internos como externos, deberán ser aplicados preferentemente al otorgamiento de crédito conforme a los lineamientos del plan de operaciones. Los fondos provenientes de aportaciones de utilidades retenidas y depreciaciones se utilizarán para constituir la infraestructura operativa del instituto (activos fijos, recursos tecnológicos, etc.).

La asignación y reasignación interna de fondos (costos y gastos) deberá hacerse conforme a los lineamientos presupuestales y a los criterios de costos.

Las tasas de redescuento deberán ser suficientes para cubrir el costo financiero, el costo de operación; un rendimiento mínimo - para los títulos de participación igual a la tasa básica de descuento del Banco de México, sin exceder ésta tasa en más del 2%, y retener utilidades para constituir la reserva de capital apropiado.

Los riesgos puros (pérdidas por accidente y otras causas) y los riesgos emanados de las garantías que se otorguen, deberán ser -

transferidas mediante la contratación de los seguros correspondientes.

Las obligaciones que emanen del régimen fiscal al que está sujeto el instituto deberán cumplirse adecuadamente en tiempo y -

Tanto los lineamientos generales, como el cuerpo de políticas financieras orientarán las decisiones de los ejecutivos en materia financiera y tendrán su expresión objetiva en el sistema de información financiera.

IV. Administración de personal

A. Introducción

B. Proceso de administración de personal

- 1. Selección de personal**
- 2. Valuación de puestos**
- 3. Evaluación de personal**
- 4. Servicios y prestaciones**
- 5. Capacitación y desarrollo**

IV. ADMINISTRACION DE PERSONAL

A. Introducción.

Es indiscutible que el éxito del instituto en una gran parte estará determinado por la eficiencia del personal con que se cuente. La eficiencia a su vez, dependerá de la motivación de los -- trabajadores para realizar esfuerzos tendientes a lograr los objetivos organizacionales; dependerá de las habilidades físicas e intelectuales del personal, del nivel de cooperación interpersonal e intergrupala y del grado de satisfacción que le sea proporcionado al personal por parte del instituto.

En la consecución de la eficiencia y por ende del éxito, el estilo de liderazgo que se emplee juega un papel decisivo. De él depende el hecho de que cada persona integre sus objetivos personales a los de la organización y tienda a satisfacerlos en la búsqueda de su autorealización.

De lo anterior se desprende la importancia de realizar esfuerzos permanentes para tener a la persona adecuada en el puesto adecuado. También se concluye que el aspecto de planeación de recursos humanos es relevante en la toma de decisiones relativas a la administración del personal.

Todo esto implica el considerar como filosofía central de ésta - área, el que tanto, a corto como a mediano y largo plazo, la institución deberá ser capaz por sí sola, de generar y desarrollar los recursos humanos que la mantengan saludable y eficiente. En otras palabras, deberá ser capaz de obtener, conservar y desarrollar un equipo humano satisfactorio y satisfecho.

A continuación se mencionan las técnicas medulares del proceso - de administración de personal.

B. Proceso de administración de personal.

1. Selección de personal.

El objetivo de ésta función es el siguiente:

Garantizar que el instituto cuente siempre con el personal más - capaz para ser colocado en el puesto más adecuado, de acuerdo a sus habilidades y aptitudes.

Para lograr lo anterior se emplearáel siguiente procedimiento:

1.1 Entrevista inicial .- Esta será llevada a cabo en el departamento de personal; servirá para conocer a grandes rasgos al solicititante, para comentar los principales datos de su solicitud de empleo e informarle respecto al puesto que se desea cubrir.

1.2 Bateria de tests de aptitudes o habilidades.- Se pretende obtener datos de carácter psicológico que muestren si el solicitante puede ser la persona idónea para ocupar el puesto, si requiere de algún entrenamiento o desarrollo previo, o bien si no debe ser considerado para su aceptación.

1.3 Entrevista con supervisores.- Si el solicitante es un buen - candidato para ocupar la vacante, conviene que él supervisor o - supervisores directos sean quienes lo entrevisten para cotejar personalmente si los datos arrojados por los tests son congruentes con la imagen del individuo y si éste se confirma como el -- idóneo.

1.4 Exámenes físicos.- Una vez conocida la decisión previa de aceptación del solicitante, se le enviará a presentar exámenes -- físicos que servirán de información complementaria para tomar la decisión definitiva de su aceptación o rechazo.

1.5 Contratación.- El candidato que es aceptado definitivamente deberá completar sus trámites iniciales firmando el contrato de trabajo que lo unirá laboralmente al instituto, y el cual deberá estaf acorde a los requerimientos legales y sindicales.

Este procedimiento se ilustra graficamente (cuadro 4)

Este procedimiento podrá ser utilizado en la selección del personal de cualquier nivel.

Conviene mencionar que la decisión de contratación deberá ser tomada por la persona o personas que tengan la responsabilidad directa de las funciones que se desarrollarán en el puesto vacante, ya que la intervención del departamento de administración de personal, será desde el punto de vista de asesor o auxiliar, y no de elemento decisorio.

Una vez contratado al mejor candidato, es necesario que se le administre un programa de inducción a los objetivos y políticas del instituto y su importancia dentro del país, así como los derechos y obligaciones del empleado para con el instituto.

En forma gráfica se muestra el flujo de personal desde su reclutamiento hasta su inducción (cuadro 5)

2. Valuación de puestos.

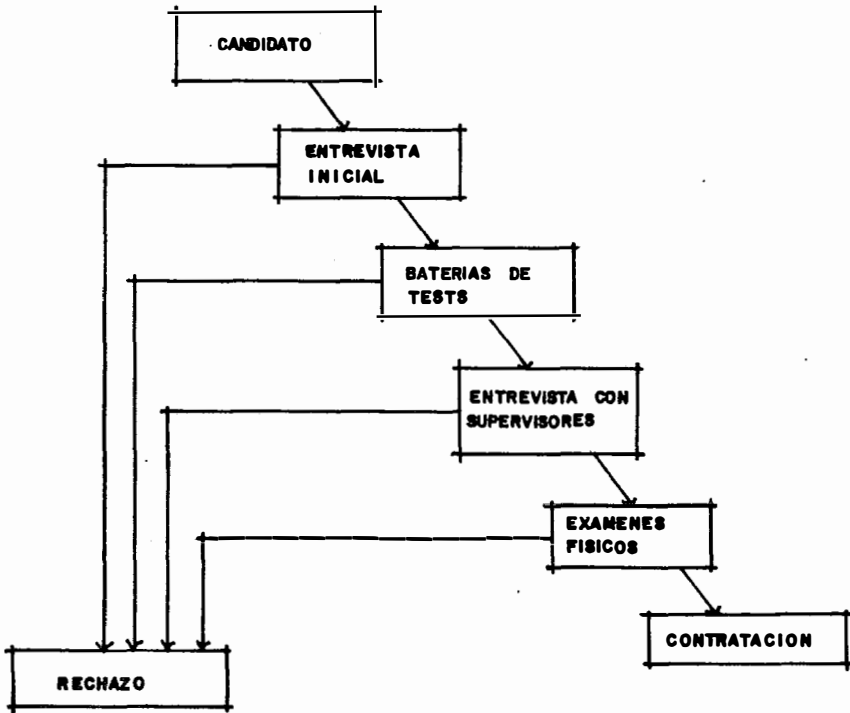
El objetivo de ésta función consiste en:

Auxiliar a la dirección a determinar y administrar adecuadamente los sueldos y salarios, manteniendo un equilibrio entre los diversos factores que intervienen en el puesto y la estructura de salarios existentes.

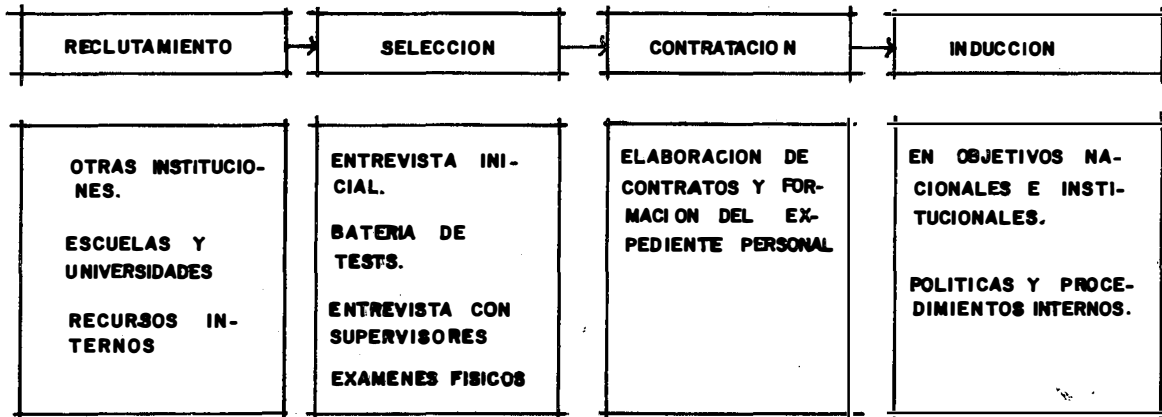
Este objetivo lleva intrínseco el concepto del análisis de puestos que deberá realizarse previamente a la valuación de puestos; a continuación se menciona en que consiste y cuales son sus frutos.

El análisis de puesto.- Es una investigación sobre el mismo, tendiente a conocer y definir su contenido y requisitos y se compondrá de dos elementos: la descripción y la especificación; mismos que se describen a continuación:

- Descripción del puesto; reporte escrito en el que se muestra el contenido del puesto, con base esencialmente en las funciones



CUADRO - 5



que comprende.

- Especificación del puesto; reporte escrito, en el que se establece la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante.

La valuación de puestos se basa precisamente en su especificación y medirá el grado de intensidad con el que se presentan en cada puesto, la habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo.

El sistema de valuación que debe utilizarse en el caso del instituto es el sistema de valuación por puntos.

Este procedimiento requiere de la creación de un manual de evaluación que contenga dos aspectos esenciales:

- Selección de factores que se utilizarán; habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.
- Importancia o "peso" de cada factor para cada puesto.

Una vez que esos aspectos esenciales se han especificado, se definirá claramente los grados, categorías o niveles de cada factor, y en base a esto último se podrán proporcionar puestos a cada grado.

El sistema de valuación por puntos será utilizado en todos los niveles de la organización y para darle un alto grado de confiabilidad, siempre el proceso de valuación será llevado a cabo por un comité específico.

El manual de valuación deberá ser revisado periódicamente con el objeto de mantener actualizados los criterios de calificación de factores; esto permitirá flexibilidad de adaptación al medio ambiente cambiante.

3. Evaluación de personal.

Así como la valuación de puestos muestra la forma más adecuada para fijar y administrar los sueldos y salarios, la evaluación de personal o calificación de méritos valorizará periódicamente

las aptitudes y habilidades personales, la actuación, la contribución y los logros que ha tenido la persona en la obtención de los objetivos organizacionales.

A través de la calificación de méritos, el instituto conocerá la fuerza de trabajo con que cuenta y las áreas que requieren desarrollo para aumentar la productividad de los trabajadores. Por otra parte, los evaluados confirmarán su actuación, sabrán lo que el instituto espera de ellos y los medios que están a su alcance para lograr desarrollarse al máximo de su potencial.

Considerando que el trabajo es un medio de realización, es necesario que la evaluación del personal se efectúe de una manera justa, clara y objetiva.

Dentro del proceso de calificación de méritos se tomará en cuenta lo siguiente:

3.1 Sujetos que participan

- El subordinado (evaluado): es la persona a quien se va a evaluar con el objeto de determinar su actuación en el puesto y el potencial de desarrollo dentro de la institución.
- El supervisor inmediato (evaluador): es el encargado de realizar la evaluación. Su objetivo consiste en obtener la mayor información complementaria del evaluado, con el fin de emitir un juicio certero sobre su actuación y potencial.
- El supervisor de ambos: tiene la responsabilidad de verificar que la evaluación sea justa, clara y objetiva.
- El departamento de administración de personal: asesora al evaluador en su propósito y le ayuda en la integración de los informes.

3.2 La entrevista.

Este es el medio más apropiado para lograr una evaluación y es definida como la comunicación verbal que se realiza entre

subordinado y supervisor inmediato, con objeto de que el primero analice la forma en que ha desempeñado su trabajo y esté consciente de sus posibilidades de desarrollo; para ello se establecerán en mutuo acuerdo los planes necesarios tendientes a mejorar su actuación, o bien, para alcanzar su proyección.

3.3 Elaboración del informe de la entrevista.

Una vez realizada, el evaluador debe rendir su informe al respecto. Mismo que será utilizando el sistema diseñado para ello.

3.4 Conformidad de las partes.

A fin de corroborar lo asentado en el informe, se requieren las firmas del evaluado, del evaluador y del supervisor inmediato de ambos.

Con base en los resultados de la calificación de méritos, se obtienen las herramientas que serán útiles en la planeación de recursos humanos.

Planear el crecimiento cultural y técnico del instituto a través de sus recursos humanos es necesario, pues sólo el cambio planeado asegura la obtención del éxito.

4. Servicios y prestaciones.

Estos aspectos de la administración de personal son complementarios a los ya mencionados, pero no menos importantes.

Forman parte también de los elementos que enmarcan el trabajo y que son determinantes de la satisfacción que se obtenga en la institución.

La combinación de adecuados factores intrínsecos al trabajo como pueden ser los elementos de reto, reconocimiento y crecimiento individual, con suficientes elementos extrínsecos, como son los sueldos, servicios y prestaciones produce el marco total del trabajo productivo y motivador. Esto genera inmediatamente eficiencia y por ende, los objetivos del instituto se verán al

canzados con un mayor grado de éxito.

El área administrativa será la encargada de atender materialmente el suministro de las prestaciones, a los que está obligado el - instituto, así como de realizar los pagos por concepto de remuneraciones y mantener los registros que procedan con objeto de - poder operar el sistema de información de personal.

De ésta reflexión se desprende la importancia de mantener complementos a los salarios y sueldos en forma de servicios tales como transporte, comedor, recreación y culturales; y prestaciones como seguro de vida, préstamos, servicios médicos y medicinas, etc. Con el objeto de evitar una rotación de personal excesiva, lo -- que perjudicaría a la continuidad de la implementación de la estrategia general, es conveniente que tanto en el aspecto de sueldos y salarios como en el área de servicios y prestaciones al personal, el instituto se mantenga un poco arriba del común proporciocionado por el resto de las instituciones que pudiesen interesar al personal del instituto, sobre todo a personas clave en la organización.

5. Capacitación y desarrollo.

El único recurso que tiene habilidad para adaptarse al medio ambiente por sí mismo y el único que posee aptitudes para dominarlo es el ser humano.

Es facultad del individuo el poder decidir, dar prioridad, relegar, agilizar, dar calidad o no al trabajo. Pero muchas veces, la limitación que le impone su naturaleza le impide realizar sus funciones con la eficiencia que la situación requiere.

Sin embargo existe siempre el recurso de la preparación, del entrenamiento, de la actualización que permite al individuo crecer, complementarse, desarrollarse. Por esto el instituto establecerá programas permanentes, bien definidos, encaminados a incrementar las habilidades y desarrollar las aptitudes del personal de todos

los niveles, pues se está consciente que el medio ambiente es variable y se requiere de flexibilidad para adaptarse a él y utilizarlo como factor de apoyo en la consecución de los objetivos organizacionales.

A partir de los resultados del análisis de puestos y de la calificación de méritos, se puede efectuar una comparación entre ellos, concentrando la atención en aquellas diferencias entre lo que exige el puesto y lo que la persona ha aportado. Esta comparación marcará la pauta para identificar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo que podrán ser satisfechas por cursos, seminarios, conferencias o cualquier otro esfuerzo encaminado a facilitar el mejoramiento del personal.

Estos esfuerzos serán los de capacitación, en los cuales se darán entrenamientos sobre técnicas específicas, normalmente en niveles inferiores y tendrán como objetivo incrementar la eficiencia en las operaciones que estén realizando; éste tipo de entrenamiento será administrado por el departamento de personal; se dará también el desarrollo de personal, el cual como complemento a los conocimientos adquiridos en sus labores, se hará crecer al empleado como individuo, mediante la adquisición de conocimientos tanto de índole técnica como de manejo empresarial y este proceso lo administrará la comisión directiva a través del departamento de estudios especiales.

Los programas de capacitación y desarrollo se podrán llevar a cabo dentro del instituto a través de especialistas contratados exprofeso, o si la situación lo amerita, en centros de estudios superiores tanto nacionales como extranjeros. Lo importante es detectar oportunamente las necesidades de capacitación o desarrollo y cubrir las deficiencias, también oportunamente. Esto último es elemento esencial de la planeación de recursos humanos tanto a corto como a mediano y largo plazo.

En virtud de la importancia de contar con personal capaz en todos - aspectos, el instituto debe proporcionar los medios necesarios para ello, incluyendo por supuesto el aspecto económico en forma de beca, préstamos o una combinación de ambos.

El financiamiento del programa dependerá de la calificación de méritos en lo referente al grado de esfuerzo desempeñado por la persona, en el cumplimiento de sus labores.

La decisión de financiamiento y el grado de éste deberá ser tomada por un comité que se constituya para el efecto, con el supervisor - inmediato del candidato a capacitación o desarrollo, el supervisor de ambos y el responsable del área de administración.

Como se puede notar a través de todo lo expuesto hasta aquí, es muy importante prestar atención a las personas dentro de la organiza- ción. Son ellas precisamente las que causan problemas, las que las corrigen y las que pueden preverlos.

El asesoramiento, el entrenamiento y las demás actividades encamina das a acelerar el proceso de motivación, son relevantes, pues al fi nal de todo, es el personal el que determina con su actuación efi- ciente el logro de los objetivos organizacionales.

El liderazgo eficiente juega un papel muy importante dentro del con texto que se ha marcado. Siempre será posible comprar horas-hombre; - también será posible comprar la presencia física de las personas en un lugar por un tiempo determinado; inclusive se podría adquirir el esfuerzo muscular por hora o por día, pero lo que nunca se podrá comprar es el entusiasmo, la iniciativa y la lealtad; esto deberá - ganarse.

El proceso de planeación estratégica no puede estar completo si no existe dentro de sus elementos el concepto de planeación de recur- sos humanos, tanto en calidad como en cantidad. Este proceso es la planeación del más valioso de los recursos: El humano.

V. Programa promocional

A. Introducción

B. Promoción personal

1. Creación de usuarios
2. Conservación del usuario

C. Relación pública

D. Publicidad

1. Medios de comunicación publicitaria
2. Imagen institucional

V. Programa promocional

A. Introducción

Con el objeto de crear una conciencia clara, en la población agrícola, ganadera y pesquera, de la urgencia que se tiene de producir bienes de consumo del sector primario y de informarles, convencerles y recordarles el papel que el instituto tiene como promotor de crédito supervisado, es necesario crear y mantener una serie de medidas que normen la labor informativa dirigida a los usuarios actuales y potenciales de los servicios del instituto.

Esa serie de medidas conforman el programa promocional y se agruparán en tres aspectos principales; promoción personal, relaciones públicas y publicidad, los cuales se describen a continuación:

B. Promoción personal.

Dentro de este concepto se dan una serie de normas y políticas que guiarán las presentaciones orales que el personal del instituto tenga con los posibles usuarios del crédito, o bien con alguna persona relacionada con la organización, con el fin de persuadirlos para que se conviertan en beneficiarios de los servicios que el instituto ofrece. El instituto concibe a todos y cada uno de sus miembros como un promotor de sus servicios; sin embargo, ésta función se concentra como responsabilidad concreta en los delegados regionales, entre los cuales, como requisito deben tenerse tanto por sus cualidades personales, como por su competencia técnica, la capacidad de creación y conservación de usuarios de la asistencia técnica y del crédito supervisado que proporciona el instituto. Por tanto, como objetivos dentro de la función promocional se pretende lograr lo siguiente:

1. Creación de usuarios.- El delegado regional como principal responsable de la promoción directa, debe identificar en su territorio a los posibles usuarios de los servicios en forma sistemática y ordenada, así como necesita establecer ante las personas o

dirigentes de las asociaciones, una relación en la cual se considere como fuente de ayuda para solucionar los problemas de financiamiento y asistencia técnica, que tengan ellos o los miembros de un determinado grupo sujeto de promoción. A través de - motivar a los prospectos para que decidan utilizar el servicio que ahora presta el instituto, ayudandoles a percatarse de que necesitan utilizarlos y despertar en un posible usuario el deseo de aceptar el servicio, así como la convicción del beneficio -- que le causa .

2. Conservación del usuario.-- Independientemente del convencimiento que logre en una persona para aceptar el servicio, deberá - conseguir que ésta se convierta en un usuario habitual, para - tal efecto, el promotor debe tener perseverancia en reforzar la convicción del usuario a través de ofrecerles un buen servicio. el cual consiste en hacerle menos difícil su labor, asistiendo le en la realización de su trabajo, ayudándole a resolver sus problemas y contribuyendo a que tenga mayores beneficios.

C. Relaciones públicas.

El segundo aspecto de importancia dentro del cual deben enmarcarse las normas y políticas promocionales, es el referente a las actividades sociales y culturales en las cuales los miembros del instituto llevan la representación del mismo y gracias a ello y sin realizar una promoción directa, difunden la imagen y actividades del instituto.

Es importante que los ejecutivos del instituto pertenezcan a asociaciones profesionales, culturales, sociales, etc. ; de reconocido - prestigio en el medio con el fin de que los asociados los conozcan y se enteren de los objetivos y funciones principales del instituto. A efecto de impulsar este medio promocional, la comisión directiva aprobará en forma individual el subsidio que se tenga a las cuotas o gastos propios de su desarrollo.

Otro aspecto de importancia dentro de este cuerpo normativo es la autorización expresa que la comisión directiva dará para realizar eventos auspiciados por el instituto, o participar en otros de carácter general tales como conferencias técnicas, eventos culturales o deportivos, ferias agrícolas o ganaderas, así como atenciones a personas del medio, todas estas actividades deberán ser acordadas con los principios de imagen pública que debe proyectar el instituto.

D. Publicidad

Con objeto de informar masivamente a los agricultores, ganaderos, pescadores y público en general de los beneficios, ventajas y condiciones de los servicios que otorga el instituto, se establecen a continuación una serie de planteamientos que conforman y sustentan la política publicitaria del instituto.

Para cumplir adecuadamente con lo anterior, se deben enviar mensajes informativos de convencimiento y de recordatorio idóneos a las necesidades de los usuarios y utilizando equilibradamente los medios de comunicación más afines.

La publicidad será un elemento vital para lograr la consecución del plan de operaciones, por tanto, el documento por medio del cual se logre la congruencia con dicho plan será el programa publicitario. Este programa deberá siempre de cuidar enfocarse a dos objetivos:

- El sector público formado por los miembros de las secretarías de Hacienda, Agricultura y Departamento de pesca y otros afines a la actividad, así como por la red bancaria nacional y otros organismos de coordinación económica.
- El sector productivo, que lo forman los pescadores, ganaderos y agricultores, ya sea en forma individual o de asociación.

La manera de dirigirse a estos grupos será conforme a sus características culturales y objetivos genéricos que presten, por lo tanto el mensaje responderá a una estrategia texto, la cual se confor

mará con cuatro elementos. El primero consiste en definir si el mensaje será para informar, convencer o recordar; El segundo - será el contenido del mensaje, es decir lo que se quiere informar al usuario; el tercer elemento consiste en determinar el -- sector o mercado al que se dirigirá, bien sea por tipo de clien te o bien por zona geográfica; el último elemento se determina por las cualidades o beneficios que obtendrán los usuarios a -- los que se dirigirá el mensaje, si utilizan los servicios. Esta estrategia de texto será la forma en que el instituto nego cie la producción de su propaganda con el publicista, con obje to de asegurar la adecuada comunicación y entendimiento entre - ambos.

La elección del medio de comunicación de los mensajes publicita rios es un factor de importancia relevante, ya que las campañas que se realicen deben considerar la lista de medios que se men ciona a continuación y justificar su elección o rechazo de cada uno de ellos.

Programas de televisión.- Este medio se utilizará para transmi tir programas patrocinados, entrevistas o anuncios; su uso es-- tará dado en función de la cobertura de las emisoras, adecuando a esto el tipo de anuncios.

Prensa.- Los diarios y revistas son un medio importante a con-- tratar para enviar mensajes cortos o detallados:

- Los diarios locales, para promoción de créditos específicos, para determinado cultivo o temporada.
- Las revistas especializadas, para mensajes de información - institucional.
- Se recurrirá a la creación de historietas gráficas, ejempli ficando hechos de la vida real de productores y usuarios del crédito del instituto, procurando su circulación entre todo el sector primario.

Cada campaña publicitaria que se realice deberá ser contratada -

con una agencia o firma profesional reconocida en el medio, y - los contratos que con ellos se efectúen mostrarán claramente, - adición a los elementos mencionados (estrategias de texto y medios de comunicación), la duración e intensidad de la campaña, la cual será determinada en base a las características del mensaje a transmitir y al alcance que se pretenda, y se apoyará -- con un estudio de costo-beneficio.

1. Medios de comunicación publicitaria.

Carteles.- Se contratará su colocación en las poblaciones o caminos. Las características de este medio es el mensaje en ideas cortas, memorizables, sin dar detalles y con textos e imágenes amenas.

Folletería.- Estos estarán disponibles en las instituciones bancarias y organismos relacionados con las actividades del sector.

Los folletos podrán diseñarse según lo que se pretenda transmitir, pudiendo ser:

- **Institucionales.-** Para informar sobre tipos de tasas de interés, plazos, formas de operar, etc. en los diferentes tipos de créditos.
- **Específicos.-** Por temporada, por cultivo, coyunturales (cuando representen características especiales para un cultivo), regionales.

Los textos serán amenos, pero detallando a base de composición fotográfica.

Programas de radio.- Transmisión de mensajes a través de las emisiones locales, anunciando cultivos específicos, temporadas o servicios genéricos.

Se contratará este medio para transmitir entrevistas a fun-cionarios del instituto u otros organismos afines al sector, o patrocinando programas de entrenamiento.

PROGRAMA PROMOCIONAL (CUADRO 6)

REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTOR DEL SECTOR PRIMARIO SOBRE INFORMACION.	TIPOS DE MEDIOS DE COMUNICACION A UTILIZAR PARA SATISFACER REQUERIMIENTOS.	GRUPO-OBJETIVO AL QUE SE DIRIGE LA INFORMACION.	CARACTERISTICAS OPERACIONALES Y ESTRUCTURALES DEL MEDIO.	RESULTADO ESPERADO.
Información de nuevas ideas para su actividad.	Medios Publicitarios: Periódicos, revistas, carteles, radio, televisión.	Productores, Gobierno, Banca.	Contacto personal, contacto frecuente, accesible contenido de interés general, comunicación de una sola dirección.	Conocimiento inicial del servicio que presta.
Información que ayude a decidir probar o no el servicio.	Otros productores asociaciones. cooperativas, delegados regionales. Material promocional (folletos).	Productores	Contacto personal e impersonal, contacto limitado a aquellos que soliciten información contacto orientado a experiencias personales, comunicación recíproca	Ayuda a decidir la utilización del crédito institucional.
Información en cuanto a cómo usar el servicio.	Bancos comerciales, Delegados Regionales.	Productores	Contacto personal, contacto incidental a la contratación del crédito o prestación del servicio; contenido orientado a intereses económicos y especiales, Comunicación recíproca.	Toma de decisión para usar el crédito, instrucciones para implementar.

2. Imagen institucional.

Una característica que cumplirá toda campaña promocional o publicitaria es la de crear una imagen institucional, por medio del emblema o logotipo del instituto y el lema que adopte para dichas campañas.

VI. Sistema de información gerencial.

A. Introducción.

B. Plan maestro de información.

1. Premisas
2. Políticas
3. Normas
4. Componentes

C. Sistema de información de mercados.

D. Sistema de información financiera.

1. Objetivos
2. Sistema presupuestal
3. Sistema de costos
4. Sistema contable
5. Modelo integrado del SIF

E. Sistema de información de personal

1. Objetivos
2. Importancia

VI. Sistemas de información gerencial.

A. Introducción

El éxito del instituto dependerá en alto grado de la capacidad de su personal directivo para tomar consistentemente buenas decisiones, y esto no es posible si carecan de la información adecuada. Para que el proceso de toma de decisiones se realice en condiciones de poder asumir riesgos de manera calculada y no en condiciones de incertidumbre, dependiendo únicamente de su buen juicio e inspiración, se plantea el conjunto de sistemas de información a que se refiere este capítulo.

El desarrollo aislado e independiente de cada sistema se traduce en anarquía en la información e ineficiencia en el uso de los recursos destinados a generarla, por lo que, para evitar estos inconvenientes se plantea la necesidad de elaborar un -- PLAN MAESTRO DE INFORMACION como documento rector e integrador de todos los sistemas de información, éste plan maestro contiene la filosofía en que deben sustentarse los sistemas de información gerencial, la identificación de sistemas y subsistemas que los integran y los procedimientos o forma de instrumentarlos.

B. Plan maestro de información.

Se concibe como un plan institucional para captar, procesar y producir información oportuna, veraz, relevante y adecuada que apoye a los ejecutivos del instituto en la toma de sus decisiones.

Con objeto de constituirlo como documento rector de la información gerencial debe sustentarse en las siguientes premisas:

1. Premisas.

1.1 La información es un recurso que debe administrarse.

La información es necesaria para tomar mejores deci-

giones en cualquiera de los niveles de la organización, lo mismo sea para elevar la calidad de la operación o reducir sus costos, como para adecuar los recursos, formular estrategias o corregir las desviaciones de los planes.

Vista así, la información es un recurso que al igual que otros debe ser objeto de planeación, implementación y control, si se quiere optimizar su contribución al cumplimiento de los objetivos del instituto.

1.2 Los sistemas de planeación, organización e información deben armonizar entre sí.

Para utilizar y controlar eficazmente sus recursos, el instituto debe contar con sistemas estructurados y coincidentes entre sí, que respondan y apoyen las decisiones estratégicas, tácticas y operativas, acorde a su estructura de organización, y orientados al cumplimiento de los objetivos y propósitos del instituto.

2. Políticas .

A continuación se mencionan una serie de políticas sobre información gerencial, que guiarán los sistemas del instituto hacia el cumplimiento de las premisas señaladas, y que se clasifican en:

2.1 Políticas de contenido y orientación.

La información debe satisfacer los requisitos externos con base en: leyes, reglamentos, prácticas profesionales.

La información servirá como apoyo para tomar decisiones mejores y en adecuación con la estructura de organización.

2.2 Política sobre competencia y responsabilidad.

- Es responsabilidad de los titulares de departamento que las unidades a su cargo cuenten con la información necesaria.
- Las divisiones staff o de servicio deben mantener y desarrollar sus propios sistemas, y apoyar a los departamentos técnico y de crédito.

- El departamento de informática es responsable por la programación y procesamiento de datos.

2.3 Política sobre enfoque y forma.

- La información gerencial deberá producirse en forma sistematizada.
- Al diseñar sistemas de información se deberán plantear como sistemas completos.
- Hay que adecuar las actividades cuando se esté desarrollando los sistemas a los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se pretendan.
- La actividad de captación de datos primarios deberá realizarse preferentemente a través de los sistemas operativos.

2.4 Política sobre utilización de recursos.

- Se deberán utilizar los recursos tecnológicos más avanzados disponibles, pero atendiendo a la relación de costo-beneficio, y en vista de la posibilidad real de aprovechamiento del producto final por los usuarios.
- Se asignarán recursos para desarrollar sistemas de información de acuerdo a las prioridades fijadas y conforme a los objetivos del instituto.

3. Normas.

Con el fin de orientar el desarrollo de las actividades relativas a la captación, proceso y utilización de la información gerencial, y al diseño e implantación de los sistemas procedentes, se establecen las siguientes normas de carácter general cuyo origen son las políticas sobre información gerencial, ya expresadas:

3.1 Normas aplicables a la información gerencial.

- #### 3.1.1 Adecuación.-
- El conocimiento de la naturaleza y/o comportamiento de una situación o fenómeno debe limitar-

se al grado en que se obtengan elementos para una información relevante, veraz, oportuna, clara y eficiente, -- que coadyuve a una mejor toma de decisiones por parte de los ejecutivos del instituto o proporcione, con apego a las disposiciones legales para instituciones de crédito, la revelación suficiente a las autoridades y público en general.

3.1.2 Relevancia.- La información gerencial debe contener los aspectos importantes, vitales de cada actividad o problema, eliminando lo que sea superfluo o intrascendente.

3.1.3 Veracidad.- La información gerencial debe reflejar objetivamente los hechos, problemas, valores o fenómenos de manera que su representación razonablemente corresponda a la realidad.

3.1.4 Oportunidad.- La información gerencial debe ser proporcionada a la persona que la necesita, en el lugar que lo requiere y en el tiempo preciso en que le sea útil -- para auxiliarla en la solución de problemas.

3.1.5 Claridad.- La información gerencial debe ser presentada en forma comprensible, evitando rebuscamientos innecesarios que oscurezcan el entendimiento de los hechos o fenómenos sobre los que se está informando.

3.1.6 Eficiencia.- La información gerencial debe obtenerse utilizando el medio que resulte más eficiente.

3.2 Normas aplicables a los sistemas de información gerencial.

3.2.1 Concordancia.- Los sistemas de información gerencial deben diseñarse en función de los sistemas de toma de

decisiones y de estructura de organización del instituto, y modificarse cuando así lo requieran los cambios que se operen en dichos sistemas.

- 3.2.2 Subordinación al plan maestro.- En el desarrollo de los proyectos desde su concepción hasta la implantación se observarán los objetivos, políticas y normas del plan maestro de información gerencial.
- 3.2.3 Integración de equipos de trabajo.- Los equipos de trabajo para el diseño e implantación de sistemas deben integrarse con la participación de los siguientes elementos:
- Responsable funcional
 - Representantes de los usuarios del sistema
 - Personal del departamento de informática y
 - Consultor externo (optativo).
- 3.2.4 Alcance de las responsabilidades.-
- Los proyectos deben concebirse de tal forma que el o los responsables de su diseño lo sean también de su implantación.
 - Los sistemas de información gerencial deben enfatizar la responsabilidad solidaria que tienen en el producto final cada persona encargada de suministrar algún tipo de información alimentadora de un sistema resaltando los daños que puedan causar negligencias en materia de veracidad u oportunidad.
- 3.2.5 Racionalidad.- Los sistemas de información gerencial deben desarrollarse para dotar a los usuarios con elementos útiles para tomar decisiones y no para alcanzar satisfacciones personales de los diseñadores.
- 3.2.6 Factibilidad.- Todo proyecto, antes de su fase de implantación debe demostrar su factibilidad técnica, económica y operativa.

3.2.7 Alcance de diseño.- Los sistemas de información gerencial deben contemplar un horizonte suficientemente amplio para resolver problemas presentes y futuros. Su concepción no debe quedar limitada por sistemas de operación existentes, por corrientes de información invariables, ni otras restricciones preestablecidas. Por tanto deben:

- Pensarse para el futuro a la luz de los objetivos del presente.
- Prever los volúmenes de operación y las necesidades de los futuros cinco o más años.
- Buscar un razonable equilibrio entre la capacidad del sistema, su costo, y el tiempo que durará su implantación.
- Considerar las habilidades e idiosincracia de quienes habrán de operarlo y la capacidad de absorción de los usuarios finales.

3.2.8 Unidad de fuentes y pluralidad de usos de datos.- Los sistemas de información gerencial deben desarrollarse de tal manera que cada elemento de información (dato), tenga una única fuente responsable de su veracidad y oportunidad. A la vez debe permitir que los mismos datos se capturen una sola vez y sean usados por todos los sistemas que los requieran.

4. Componentes.

El sistema de información gerencial se compone de tres sistemas básicos, los cuales son:

- Sistema de información de mercado (SIM).
- Sistema de información financiera (SIF).
- Sistema de información de personal (SIP).

Los mismos que a continuación son descritos en cuanto a sus objetivos y fundamentos.

C. Sistema de información de mercados (SIM).

Este sistema tiene como objetivos el suministro de información para:

- Identificar las necesidades de los usuarios actuales y potenciales y pronosticar su evolución.
- Determinar el grado en que el instituto y el total del sistema bancario y los organismos oficiales están satisfaciendo las necesidades crediticias y de asistencia técnica.
- Caracterizar las oportunidades de desarrollo que el mercado le ofrezca al instituto.

Elemento mediante el cual se instrumenta y sistematiza este tipo de información es el plan de operaciones, del cual su cuerpo normativo y metodología de captación, proceso y suministro de información se desarrollan en documentos por separado, en vista de su importancia y extensión.

D. Sistema de información financiera (SIF).

El sistema de información financiera es parte integral del sistema de información gerencial, y por lo tanto debe responder a los lineamientos establecidos en el plan maestro de información en cuanto a forma y calidad de la información que maneje.

Para el instituto se concibe al SIF como sigue:

Un conjunto integrado de sistemas de captación, proceso y suministro de información financiera para cuantificar opciones y evaluar estrategias de obtención e inversión de recursos y prestación de servicios; controlar el cumplimiento de objetivos y metas; conocer el valor más significativo de los activos y obligaciones; determinar la productividad de los servicios; cumplir adecuadamente con los requerimientos externos de autoridades, público, y otras instituciones.

1. Objetivos.- De la definición anterior se desprende que el SIF tendrá como objetivos específicos proporcionar información para:

Conocer con toda oportunidad el valor más significativo que tengan los activos, obligaciones y patrimonio del instituto. Satisfacer los requerimientos de las autoridades, instituciones y público en general, dentro del marco de las disposiciones legales, estándares de contabilidad, y demás prácticas -- aplicables.

Aportar los elementos financieros que coadyuven a la cuantificación en unidades monetarias de la demanda en el mercado actual y potencial de servicios de crédito supervisado y asistencia técnica al pronóstico de su evolución.

Apreciar la contribución a los objetivos económicos del instituto a corto y largo plazo, de diferentes opciones estratégicas de asignación y obtención de recursos financieros.

Determinar la productividad de las actividades: por tipo de crédito, por clientes individuales o grupo de ellos, por centros de logro, por segmento del mercado y por áreas geográficas.

Controlar el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas y normas de los planes de operación y desarrollo del instituto que sean cuantificables en unidades monetarias.

Para cumplir con estos objetivos será necesario operar los tres siguientes sistemas, que en su conjunto integran el SIF y que son:

- Sistema presupuestal
- Sistema de costos
- Sistema contable

La descripción y componentes de los mismos se describen a continuación:

2. Sistema presupuestal.

Al presupuesto se le debe conceptualizar como la representación financiera de los planes del instituto o de las unidades organizacionales que lo componen.

Esta definición nos da elementos para sustentar por una parte, que es una representación de un plan, el cual a su vez forma parte de un proceso de toma de decisiones de planeación y el cual necesariamente debe servir como parámetro de control de las actividades que se realicen, por otra parte se menciona -- que es o bien a nivel institucional, o bien por otra área de responsabilidad, lo cual nos indica los tipos de sistema y los niveles a los que puede referirse la información, y por lo tanto debe de estar compuesto por:

- Presupuesto a nivel instituto.- Este sistema debe representar financieramente el compromiso que como institución, el instituto tiene con el gobierno, clientes, personal y público en general a corto plazo (1 año).

El cual debe emanar del plan estratégico a largo plazo y con siderar las situaciones relevantes de los centros de logro que forman la institución.

- Presupuestos por centros de logro.- Debe representar en términos financieros el compromiso que las unidades de estructura del instituto, hacen con la comisión directiva y emana de la negociación de sus planes, debiendo ser coherentes con el compromiso institucional.

Con objeto de cumplir con lo antes expuesto se deben cumplir los siguientes requisitos o fundamentos:

2.1 Requerimientos del sistema presupuestal.

2.1.1 Involucración por parte de los ejecutivos.- Esto significa que, empezando por la comisión directiva y siguiendo en los demás niveles ejecutivos, debe existir conven cimiento y apoyo al sistema que se adopte y participa-- ción activa en el proceso presupuestal que se establezca. El apoyo y convencimiento requerido, no debe ser una pos tura superficial de los ejecutivos, sino que debe emanar de la confianza que tienen en su habilidad para influen-

ciar el futuro del instituto de manera significativa y así lograr sus planes y metas correspondientes.

La participación en la actividad de presupuestación no es delegable al staff centralizado, ya que deben ubicarse en el lugar mismo de la decisión y así responder a su plan y a su compromiso.

- 2.1.2 Compatibilidad con la estructura organizacional.- Con esto se trata de indicar que los planes deben corresponder a la unidad de estructura que cuente con la autoridad y responsabilidad de llevarlos a cabo, debiendo emanar de este planteamiento la definición misma para el instituto de cuales serán centros de negocio y cuáles centros de costo, para así fijar sus ejes de control que le son propios a cada unidad.
- 2.1.3 Coherencia con los otros subsistemas de información gerencial.- Lo cual nos representa que la información que se capte, procese y suministre sea homogénea y compatible entre sí, con objeto de que los elementos de información de un sistema sean utilizables por otros y así evitar duplicaciones de esfuerzos y falta de credibilidad de la información. Esto supone también, como se dijo anteriormente que tales sistemas apoyan el proceso de toma de decisiones por lo que la información manejada contará con la oportunidad, confiabilidad, relevancia, etc., necesarias para hacerlo de manera adecuada.
- 2.1.4 Reconocimiento del aspecto motivacional.- Si al presupuesto se le concibe tan sólo como una serie de procedimientos y mecanismos, no pasará de ser un subsistema contable, si por el contrario, se le da un significativo motivacional orientado hacia el logro de metas y objetivos, estaremos hablando de una parte importante del proceso gerencial de la institución.

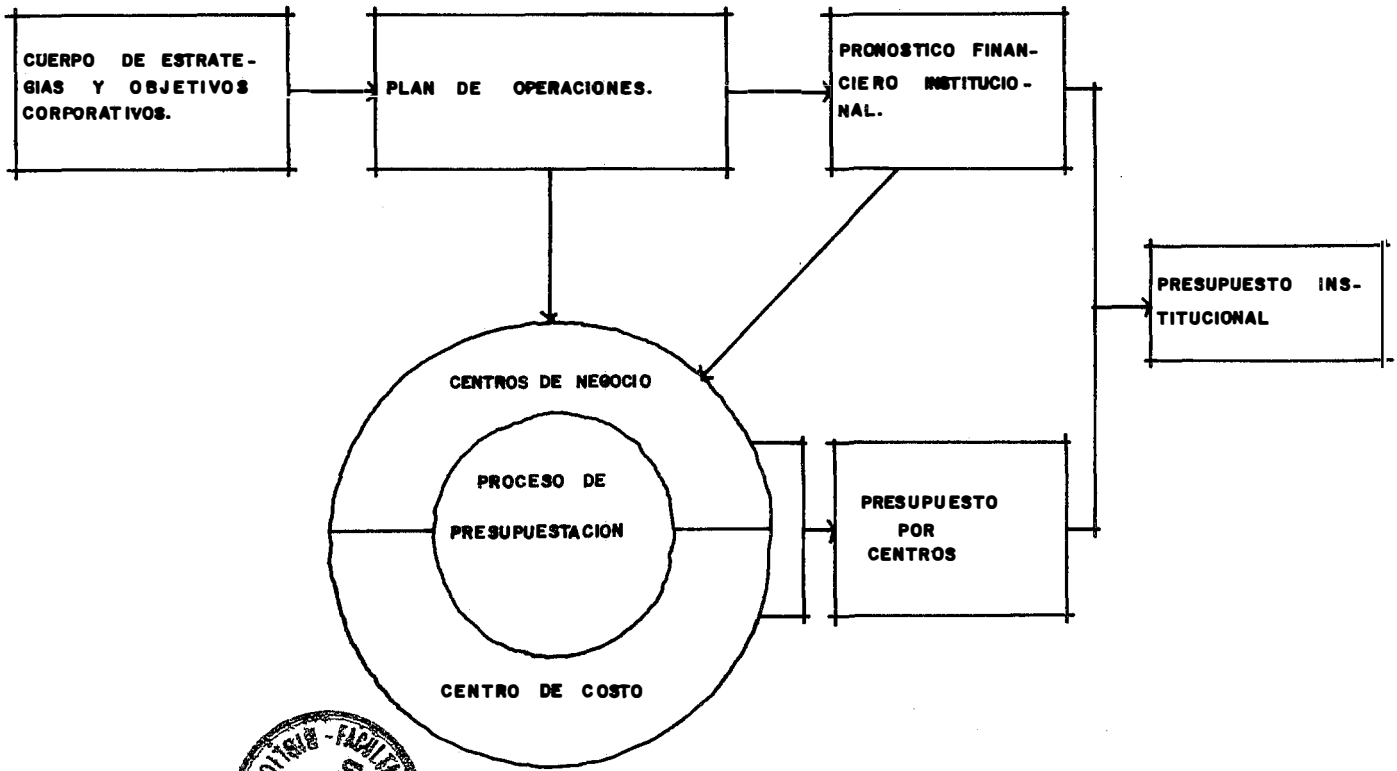
Por lo tanto al sistema presupuestal se le debe reconocer como medida de evaluación de la actuación.

2.1.5 Ejercicio del control presupuestal.-- Cualquier desviación significativa del presupuesto debe ser investigada y tomar alguna acción al respecto, en caso de que la desviación -- fuera abajo del estandar tomar una acción correctiva y dar le seguimiento a la misma, en caso de una desviación positiva, tambien investigarlo y si es posible transferir tal experiencia a otras unidades y por último, crear con el -- control presupuestal las bases para mejorar los procesos, planeación y control en el instituto.

2.1.6 Adecuación de técnicas y mecanismos presupuestales.-- Una vez definido el objetivo de los presupuestos y cumplidos -- los requisitos que se mencionan en los puntos anteriores, se necesitan adecuar las técnicas y mecanismos, con objeto de volver el proceso eficiente y sistemático. Las técnicas se necesitan orientar al desarrollo de la información que se use en el proceso de toma de decisiones e irán desde -- los métodos de pronósticos muy simples hasta los muy sofisticados.

Los mecanismos son aquellos elementos como las hojas de -- presupuestación, programas, automatizados, etc. que serán el conducto por medio del cual fluya la información presupuestal. A continuación se presentan una serie de esquemas en donde es factible observar la orientación y composición que debieran tener los presupuestos en los siguientes cuadros:

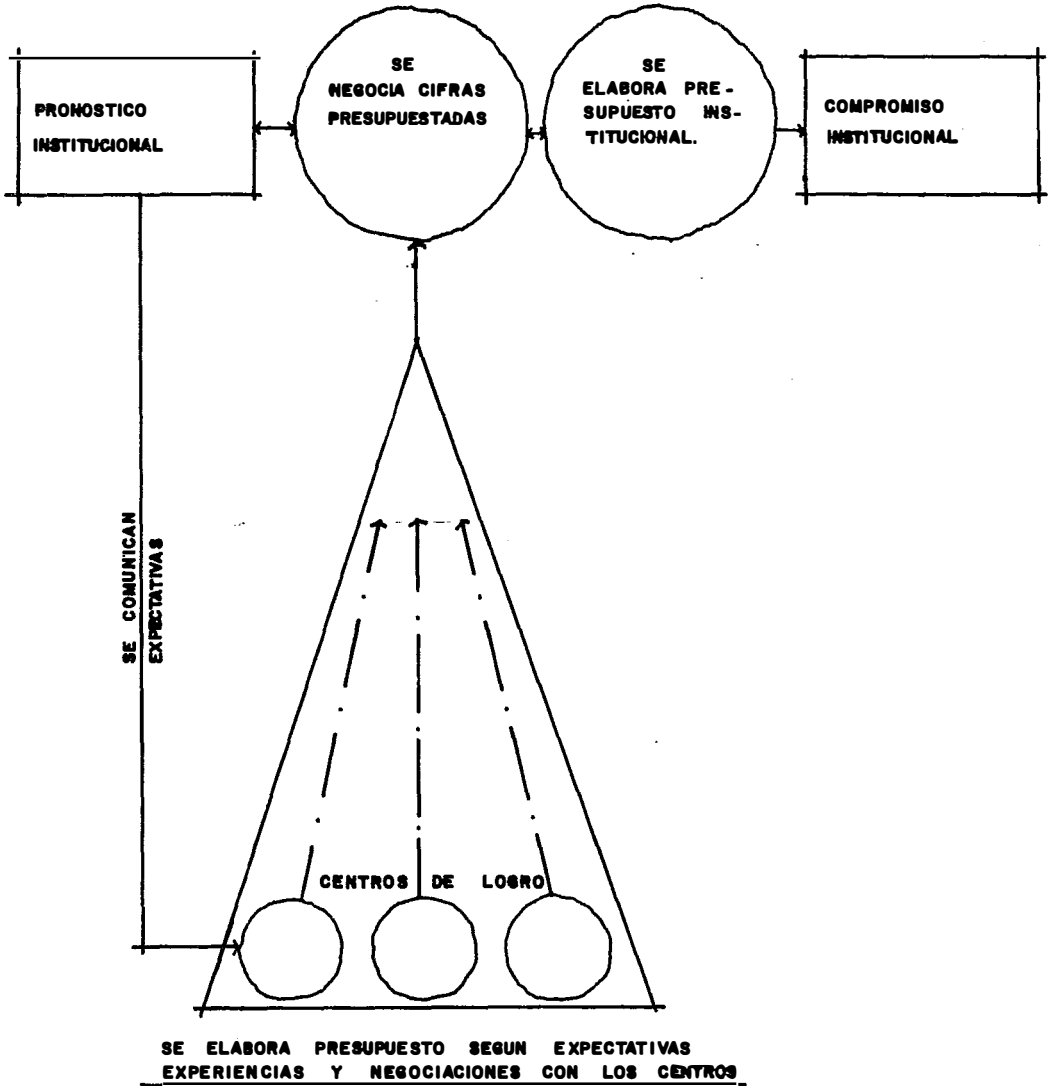
1. Esquema del flujo presupuestal (cuadro 7)
2. Composición del presupuesto institucional (cuadro 8)
3. Forma de operación del presupuesto (cuadro 9)
4. Composición del presupuesto por centros de logro (cuadro 10)



COMPOSICION DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL

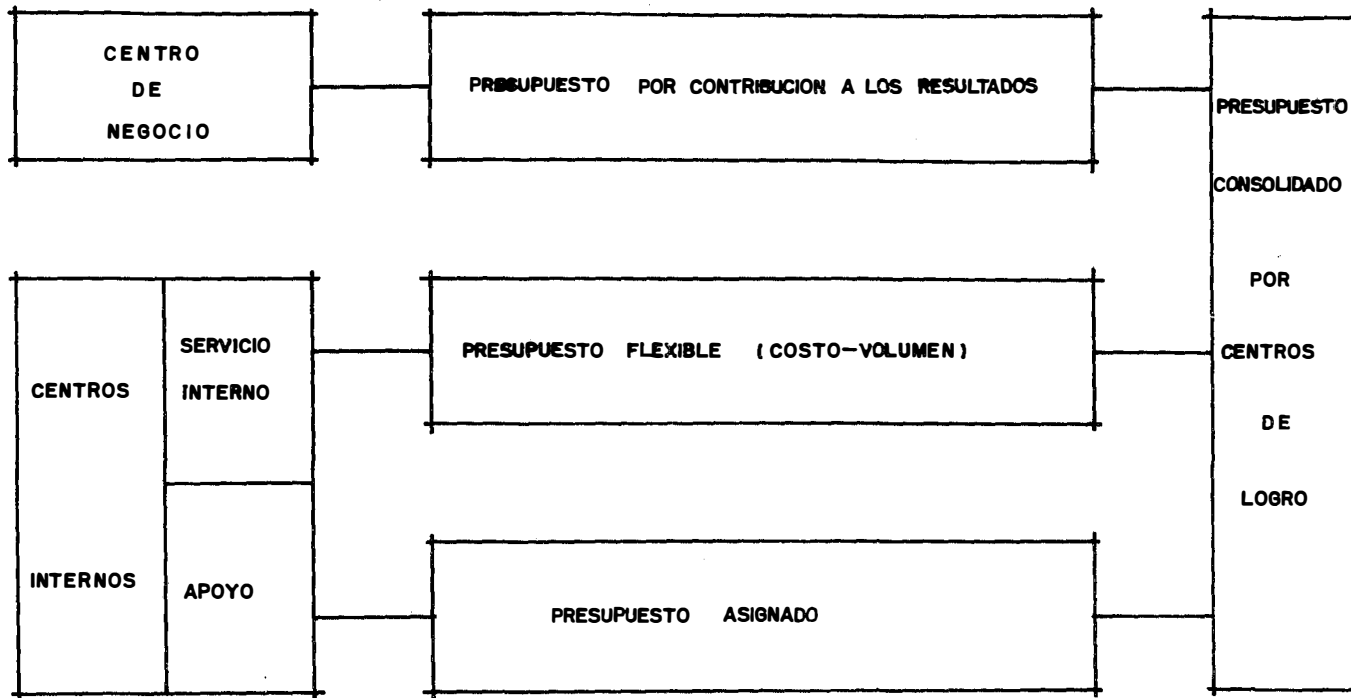
PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE:			
OBTENCION DE RECURSOS	ASIGNACION DE RECURSOS	INGRESOS.	COSTOS
PASIVOS DE INSTITUCIONES NACIONALES	CIRCULANTES		FINANCIOR O
PASIVOS DE INSTITUCIONES EXTRANJERAS	INVERSIONES DE VALORES		RIESGO
CAPITAL	CARTERA DE CREDITO	INVERSION	OPERACION
OTRAS FUENTES	INVERCIONES DE CAPITAL	OTROS	CAPITAL PROPIO

FORMA DE OPERACION DEL PRESUPUESTO



COMPOSICION DEL PRESUPUESTO POR CENTROS DE LOGRO

CUADRO-10



3. Sistema de costos

Dentro del instituto se conciben dos sistemas básicos de costos, el costo del dinero y los costos funcionales, los cuales se describen a continuación:

3.1 Costo del dinero.- Este sistema consiste en asignarle en forma ordenada los costos que genera el instituto a la unidad monetaria, y servirá para planear y controlar el precio de nuestros recursos, o sea, que desde el punto de vista financiero será un auxiliar en la fijación de la tasa de redescuento con la que se harán las operaciones activas del instituto.

Los componentes que forman el costo del dinero son tres fundamentales, según se muestra en el cuadro inferior.

$$\boxed{\% \text{ de costo de pasivos}} + \boxed{\% \text{ de utilidad o beneficio}} + \boxed{\% \text{ de costo de operación}} = \boxed{\% \text{ del costo del dinero}}$$

A continuación se indican los elementos que integran cada uno de los componentes del sistema, así como la forma de obtenerlos:

Existen dos elementos comunes de los componentes del sistema del costo del dinero, éstos son los recursos totales y los recursos destinables al financiamiento, y se componen como sigue:

$$\begin{array}{l} \boxed{\text{Pasivos de}} \\ \boxed{\text{instituciones}} \\ \boxed{\text{nacionales}} \\ \\ + \\ \\ \boxed{\text{Pasivos de}} \\ \boxed{\text{instituciones}} \\ \boxed{\text{extranjeras}} \end{array} \times \boxed{\text{Tasa de}} \boxed{\text{interés}} = \begin{array}{l} \boxed{\text{Monto del costo de}} \\ \boxed{\text{los recursos}} \\ \\ \div \\ \\ \boxed{\text{Recursos destinables}} \\ \boxed{\text{a financiamiento}} \\ \\ = \\ \\ \boxed{\% \text{ de costo de los}} \\ \boxed{\text{pasivos}} \end{array}$$

3.1.2 Utilidad o beneficio sobre patrimonio.- Con objeto de tener un sano crecimiento financiero emanado de aplicar la estrategia de utilidades, se constituye un segundo tipo - de costo, que aquí se menciona:

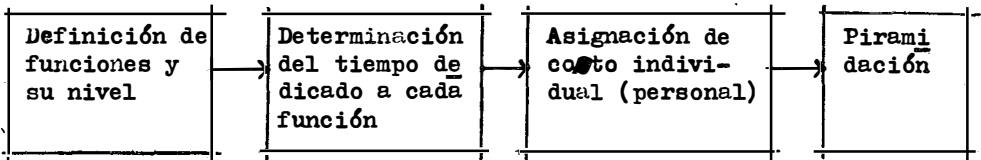
$$\begin{array}{c}
 \boxed{\text{Recursos de Patrimonio}} \times \boxed{\% \text{ de rendimiento esperado}} = \boxed{\text{monto de las utilidades esperadas}} \\
 \\
 \div \\
 \boxed{\text{Recursos destinables a financiamiento}} \\
 \\
 = \\
 \boxed{\% \text{ de costo de patrimonio}}
 \end{array}$$

3.1.3 Costo de operación.- Con objeto de completar el cuadro en donde se muestra el costo del dinero, se presenta el tratamiento que se le dará al costo de operación:

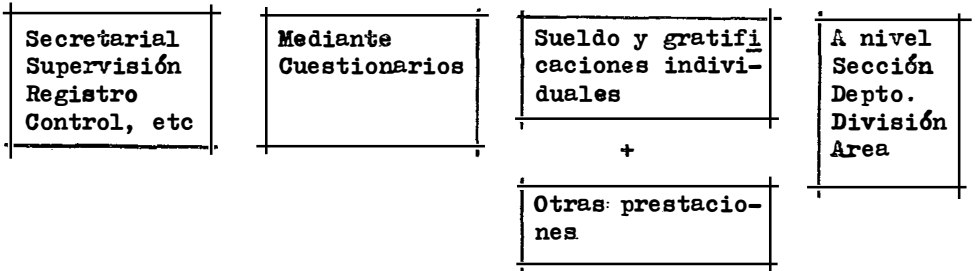
$$\begin{array}{c}
 \boxed{\text{Personal}} \\
 + \\
 \boxed{\text{Oficina}} \\
 + \\
 \boxed{\text{Representación}} \\
 + \\
 \boxed{\text{Otros}}
 \end{array}
 = \boxed{\text{Costo total de operación}} \div \boxed{\text{Recursos destinables a financiamiento}} = \boxed{\% \text{ costo de operación}}$$

3.1.4 Aplicación.- El costo de dinero compuesto de esos elementos será el indicador mediante el cual se fijarán la mezcla de tasas de interés activa y se obtendrá el rendimiento y política financiera esperada.

3.2 Costos funcionales.- Este sistema nos proporcionará información acerca del costo de las funciones que tiene el instituto y consiste básicamente en lo siguiente:



Funciones:



4. Sistema contable

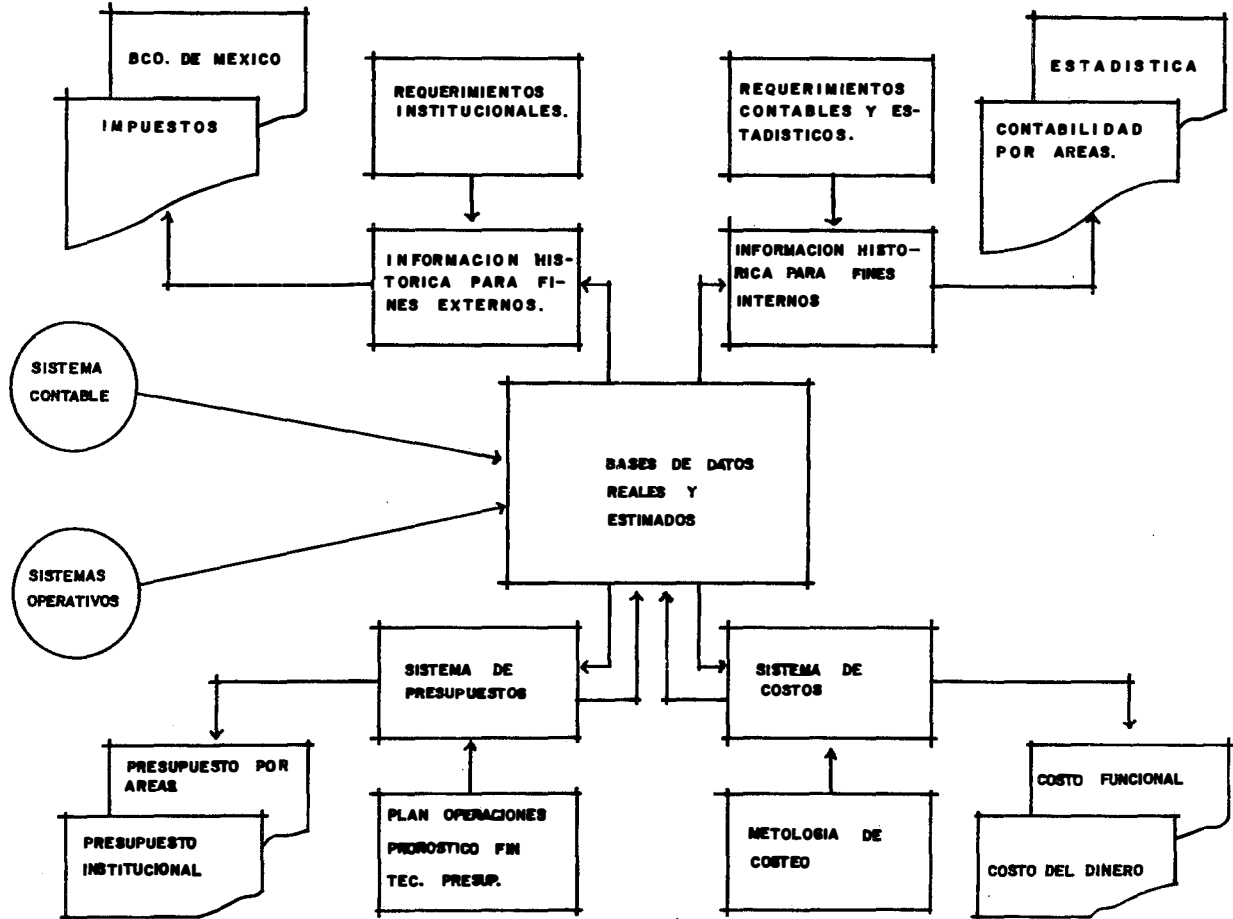
El tercer elemento que compone el SIF es el sistema contable, el cual por sus peculiaridades y extensión se describe en el capítulo VII.

5. Modelo integrado del SIF

Con objeto de integrar todos los elementos que componen el SIF, a continuación se presenta el modelo con características automatizadas que se opera en el instituto.

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA AUTOMATIZADO.

CUADRO - II -



E. Sistema de información de personal (SIP).

El SIP al igual que los demás sistemas de información se rige por el plan maestro diseñado para este fin, y se concibe como un conjunto integrado de sistemas de captación, proceso y suministro de información sobre el factor humano, con objeto de identificar sus características individuales; planear y controlar desde el punto de vista cuantitativo al personal y apoyar los procesos de selección, evaluación y desarrollo.

De este concepto se derivan los siguientes:

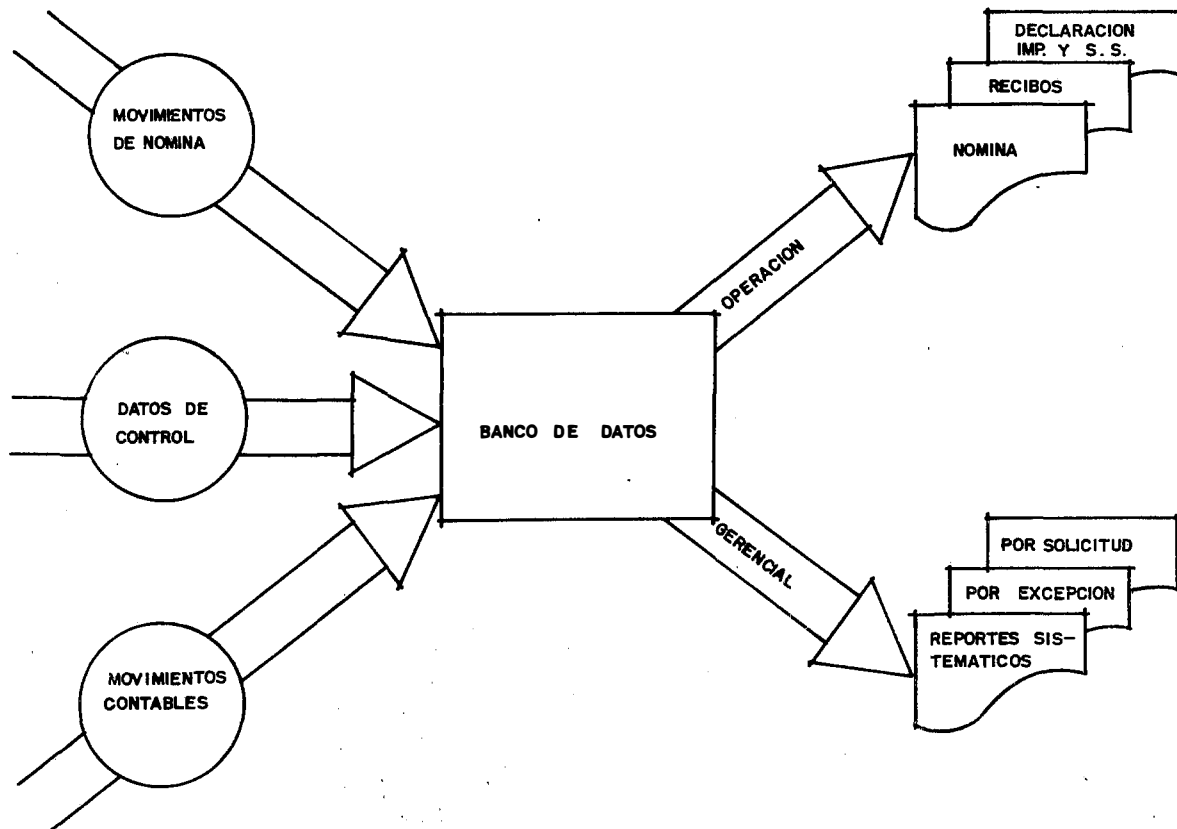
1. Objetivos.

- Identificar las características del factor humano que el instituto requiera para cumplir sus propósitos socioeconómicos y prever las modificaciones que sus planes de desarrollo y la evaluación del entorno harán necesarios.
- Conocer en todo momento las características del personal del instituto para procesar las diferencias que existen entre la situación vigente y la deseada.
- Formular los planes de selección, contratación, capacitación y desarrollo del factor humano, controlar el cumplimiento de las políticas y asegurar el logro de los objetivos que se fijan.

Este sistema incluye el subsistema de contabilidad del factor humano, cuyo propósito es el de suministrar información sobre los gastos o erogaciones que el instituto realiza por cada empleado en el desarrollo de sus operaciones y los resultados de la comparación entre la valuación y análisis de puestos y la evaluación de actuación del personal del instituto.

2. Importancia.

La importancia del SIP se funda en el hecho de que el ins-



tituto no solo invertirá en los gastos propios de la administración personal, sino que dará un valor a los atributos que las personas poseen antes de la contratación, como la educación, el grado de enseñanza, habilidades, conocimientos y experiencia, -- mismos que se medirán en unidades no monetarias y serán congruentes con los requerimientos del puesto a ocupar.

Todos estos factores que constituyen insumos de riqueza para el empleado y para el instituto representan en síntesis su patrimonio potencial de trabajo.

La forma como el instituto contabilizará el valor de sus recursos humanos, es mediante el registro de la justa retribución de sus servicios, así como de las cantidades que se erogen en su capacitación y desarrollo.

La contabilidad de recursos humanos debe proporcionar el valor -- (en puntos), de los conocimientos y habilidades de las personas contratadas por el instituto a una fecha determinada, así como acrecentamiento o disminución de estos valores ocurridos durante un periodo determinado.

Esta contabilidad debe cubrir los objetivos de cuantificar y proporcionar información de la situación que guarde su patrimonio humano. La contabilidad de recursos humanos basada en mediciones de las actitudes de los empleados hacia el instituto es extremadamente útil, ya que proporciona información válida para la toma de decisiones relativas a la conveniencia y necesidad de inversión en tal factor, y sobre los sistemas de control establecidos. Por lo tanto, el valor de los recursos humanos será un indicador de la productividad del instituto.

El SIP para cumplir con sus objetivos marcados, recopilará la información compuesta de elementos como movimientos de nómina; datos de control (valuaciones, adiestramientos, calificaciones, -- etc.); y movimientos contables referentes a aquellos.

Todos estos elementos acumulados y procesados en un banco de da

tos suministrarán reportes, los cuales podrán ser operativos, como nóminas, recibos, declaraciones, etc. y gerenciales que en si son la parte medular del sistema. Estos reportes podrán ser:

Sistemáticos.- O sea, que en determinado periodo muestre un estado general de los recursos humanos, comparable con el inmediato anterior o con el plan o presupuesto establecido.

Por excepción.- Son reportes que muestran desviaciones significativas en los resultados de la administración de personal, con respecto a los programas establecidos.

Por solicitud.- Son aquellos informes específicos que la dirección requiera en un momento dado para tomar alguna decisión.

VII. Sistemas de soporte contable.

A. Control interno

1. Introducción
2. Normas de control interno

B. Sistema de contabilidad.

1. Sistema de volantes
2. Contabilidad por áreas de responsabilidad
3. Contaduría general

C. Control de recursos físicos

1. Compras
2. Control de activos fijos
3. Control de papelería y artículos de oficina.
4. Bajas de activo fijo

VII. Sistema y soporte contable

A. Control interno

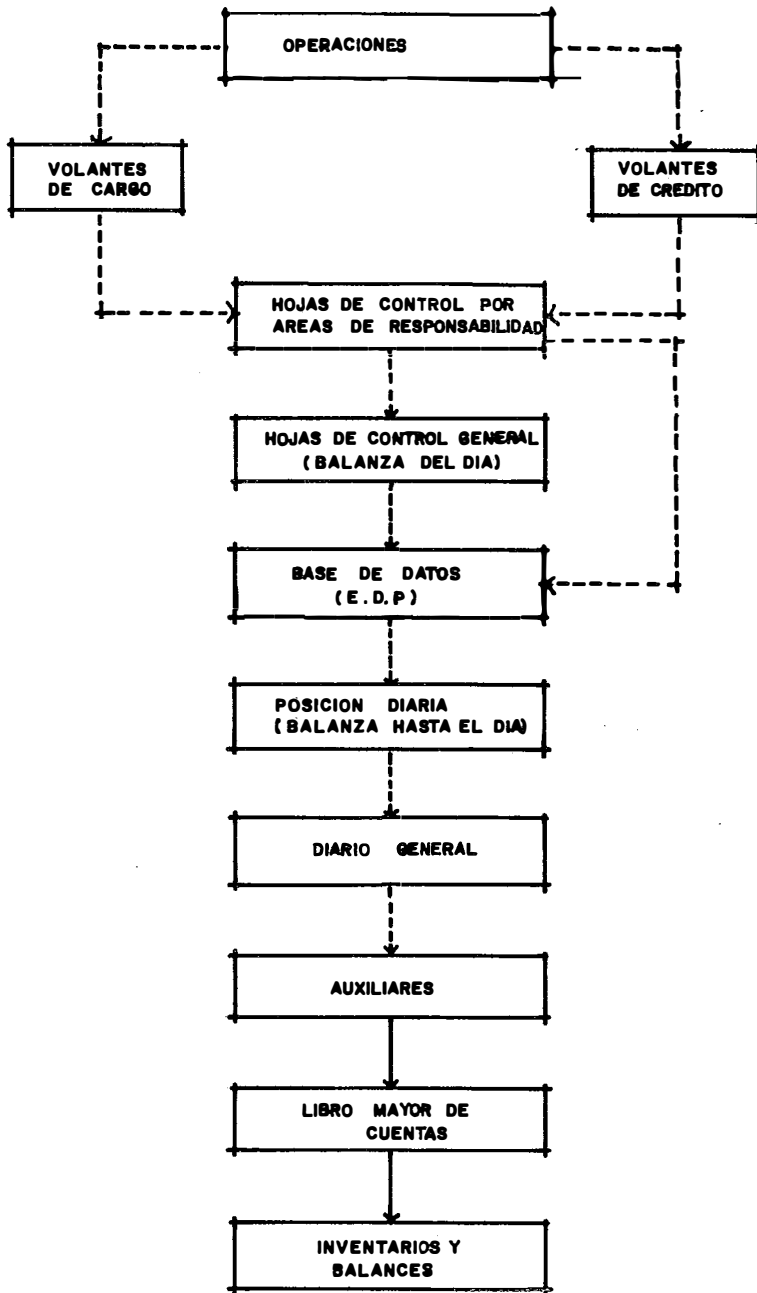
1. **Introducción.**- La presente guía de control interno tiene como objetivo fundamental establecer los principios básicos del -- control que debe ejercer el instituto en forma interna y darle los elementos necesarios para que establezca las políticas y procedimientos para operar en forma satisfactoria.

La institucionalización del crédito supervisado en el sector agropecuario y de pesca, hace necesario que la comisión directiva del instituto dependa de la fidelidad de numerosos informes y análisis. Por otra parte, la responsabilidad primaria - para la salvaguarda del patrimonio y bienes de la institución así como la prevención de errores y fraudes recae sobre dicho comité, de aquí se desprende que resulten indispensables la - instalación y el mantenimiento de métodos adecuados de con-- trol interno para poder confiar en los datos informativos y - poder asumir esa responsabilidad.

El sistema de control interno que emana del plan de organiza- ción, así como de todos los métodos y medidas adoptadas por - el instituto para salvaguardar sus bienes, verificar la exac- titud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar - la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a las políticas administrativas presentes.

De acuerdo con lo anterior, debe añadirse que la responsabili- dad de la comisión directiva del instituto no termina con la instalación de los procedimientos de control. Un sistema de - esta naturaleza debe ser objeto de una constante atención de tal manera que se pueda conocer el grado hasta el cuál se han interpretado las instrucciones, y si éstas se están llevando a cabo de conformidad con el plan establecido, cuidando que - los métodos de control interno satisfagan las necesidades par

GRAFICA DE FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA CONTABLE



-----> PASES DIARIOS Y PORMENORIZADOS O CONCENTRACIONES DE COMPUTACION

—————> PASES POR CONCENTRACION

ticulares de la institución y que al mismo tiempo su costo de mantenimiento resulte económico en relación con las ventajas que puede proporcionar, de otro manera, el sistema se volverá inoperante y perderá su eficacia.

2. Normas de control interno.

2.1 De las disposiciones generales.-

- Las gestiones administrativas del instituto serán supervisadas por el consejo de administración del banco de México y las operaciones serán revisadas por los auditores internos de esa institución.
- El instituto será manejado por una comisión directiva que se integrará de no menos de tres ni más de siete miembros designados por las secretarías de hacienda, agricultura y departamento de pesca bajo la recomendación del banco de México.
- El instituto preparará un presupuesto anual que incluirá el plan de operaciones de créditos, subsidios y garantías, los presupuestos de inversiones, ingresos, costos y gastos, hasta llegar al presupuesto institucional de operación, sin perjuicio de poder realizar planes a mediano y largo plazo.
- El presupuesto institucional de operación a que se refiere el punto anterior deberá estar aprobado por la comisión directiva para su presentación a la secretaría de hacienda hasta el 30 de noviembre de cada año.
- El instituto contará con una gráfica de organización en la que se encuentren definidos los niveles y actividades de los funcionarios y empleados en relación con su autoridad y responsabilidades.
- El instituto contará con manuales de organización, operación, contabilidad y personal, con el objeto de que cada integrante conozca en forma precisa sus funciones y actúe con eficiencia.

- El instituto contará con planes para una adecuada administración de los recursos humanos con que trabaje, a efecto de lograr la moralidad necesaria en el personal, así como la justa retribución por las labores que desempeñen, la motivación, capacitación y desarrollo que sea necesario prestarle.
- Al finalizar cada período de operaciones, el instituto enviará los estados financieros y los anexos que procedan por el ejercicio que termina a los miembros del consejo administrativo del banco de México, con copia a los auditores internos de esa institución.
- El instituto no manejará recursos monetarios, salvo el efectivo que se requiera para satisfacer sus gastos de operación a través de fondos fijos de caja y cuentas de cheques, ya que sus principales funciones crediticias y financieras las realizará dentro del marco contable del banco de México.
- La organización del instituto estará dividida en áreas de responsabilidad para medir la eficiencia de los responsables.
- Dentro de cada área de responsabilidad se establecerá perfectamente la responsabilidad individual de los integrantes independientemente de que manejen o no fondos y valores.
- El instituto contará con un archivo general centralizado, el que se localizará en oficinas cuya ubicación sea un lugar seguro y adecuado en la ciudad de México.
- Para la custodia de valores, el instituto contará con una bóveda que ofrezca todas las condiciones de seguridad y funcionalidad.
- El instituto contará con un catálogo de firmas en el que se registrarán las de aquellos funcionarios responsables de autorizar alguna operación del instituto.

- La correspondencia del instituto será recibida por un empleado responsable que no tenga acceso a los libros y registros de contabilidad, y que no esté conectado con el manejo de efectivo o valores. Por los cheques, giros u otros valores que se reciban a vuelta de correo, se formulará una lista de correspondencia.
- Los volantes que impliquen correcciones o ajustes a los libros y registros de contabilidad serán autorizados invariablemente por algún funcionario responsable.
- Las funciones de los empleados que manejen efectivo, valores y otros documentos negociables, estarán separadas de aquellas que se refieran a libros y registros de contabilidad.
- El personal del instituto estará afianzado con el objeto de proteger al propio instituto en el manejo de efectivo, valores, documentos y otros efectos de su propiedad.

2.2 De las disponibilidades.

2.2.1 Aspectos generales.-

- Las disponibilidades del instituto se integrarán de los fondos fijos de caja y las cuentas de cheques de los bancos con que opere para fines de depósito y retiro del efectivo para su operación.
- Los empleados que manejan fondos tendrán una responsabilidad personal sobre éstos, por lo que se hace necesario un adecuado entrenamiento con el propósito de evitar desviaciones y errores.
- En relación con el punto anterior, además de la responsabilidad y entrenamiento en el manejo de fondos, será necesario contar con evidencia documental suficiente que sirva de resguardo para los propios fondos.

2.2.2 Fondos de caja.

- El instituto manejará un fondo fijo de caja para hacer frente a los gastos menores cuyo importe será reintegrado mediante la expedición de un cheque.
- Los procesos de entrada y salida de caja deberán estar perfectamente separados, de tal manera que todos los fondos recibidos por el cajero se depositen íntegramente y de inmediato en bancos, y las salidas por desembolsos sólo sean mediante libramiento de cheques.
- La función de manejo de efectivo quedará centralizada en las oficinas generales del instituto en la ciudad de México.
- Los reembolsos al fondo fijo de caja deberán efectuarse invariablemente por el total de los gastos comprobados por el cajero y mediante la expedición de cheque a su nombre.

2.2.3 Cuentas de cheques.

- Para los desembolsos mayores de fondos de operación, el instituto manejará cuentas de cheques utilizando una para los ingresos y egresos y otra para el manejo de nóminas, en las que se registrarán firmas autorizadas.
- Los cheques se formularán en original y copia, serán siempre nominativos, se acompañarán de la evidencia documental suficiente que justifique su expedición y se firmarán en forma mancomunada por dos funcionarios.
- Se utilizarán máquinas protectoras de cheques, cuidando que al formularse éstos queden debidamente cancelados los espacios en blanco.
- Una vez que el beneficiario o su representante debidamente acreditado reciba el cheque que le corresponde, se obtendrá la firma respectiva en la copia del cheque.

- Los cheques que por alguna razón se cancelen, deberán registrarse en contabilidad, debiendo mutilarse en el espacio correspondiente a las firmas y quedar adheridos a los talonarios correspondientes.

2.2.4 Otros lineamientos.

- Los comprobantes de los cheques que se han entregado a sus beneficiarios, se cancelarán con un sello fechador de "pagado" , para evitar la duplicidad en los pagos.
- El efectivo en poder de depositarios temporales, estará bajo el control de la oficina central, en la que se -- efectuará el cargo correspondiente a su cuenta personal.

2.3 De las cuentas y documentos por cobrar.

- El instituto llevará registros detallados de certificados de custodia y otras cuentas por cobrar, lo que se con---frontará periódicamente con la cuenta de control en el libro mayor.
- Todos los movimientos que se originen en las cuentas por operaciones de crédito, se realizarán por conducto y/o - instrucciones del Banco de México.
- Los movimientos de corrección o ajuste a las cuentas de - control de las operaciones de crédito, serán autorizadas por funcionarios del Banco de México.
- El instituto enviará a sus acreditados un estado de cuenta mensual, debiendo ser controlado ése envío por una persona distinta al encargado de su registro en contabilidad.
- Los cargos ó créditos a las cuentas por cobrar estarán invariablemente respaldados por evidencia documental suficiente.
- El instituto no aceptará certificados de custodia de mi---nistraciones de ninguna institución cuando no estén dife---renciadas perfectamente las operaciones en cuanto a las -

características del crédito y el plazo otorgado para el mismo.

2.4 De las inversiones en valores.

- Los valores que adquiera el instituto, deberán custodiarse en bancos o en algún sitio que ofrezca semejantes condiciones de seguridad.
- Las transacciones de compra-venta o negociación de valores se autorizarán por escrito y en forma mancomunada por dos funcionarios de la comisión directiva.

2.5 De las inversiones de carácter permanente.

- El instituto mantendrá registros detallados de éstas inversiones, las que se inventeriarán y cotejarán contra la cuenta de control en el libro mayor por lo menos una vez al año.
- Cada unidad adquirida tendrá asignado un número de inventario y estará respaldada por un resguardo del usuario responsable.
- Las adiciones a éstas cuentas de inversión se iniciarán con una requisición y orden de compra que deben ser --- aprobadas por algún funcionario responsable del área generadora y las que deben estar presupuestadas en el --- ejercicio en que ocurre, ya que en caso contrario requerirán de autorización especial de la comisión directiva.
- Los comprobantes que acrediten la propiedad de las inversiones permanentes se conservarán por separado en expedientes destinados al efecto y fuera del paquete diario de comprobantes.
- Las bajas o retiros de inversiones permanentes, ya sea por venta o reemplazo, requerirán de autorización por escrito.
- Se fijarán políticas para distinguir gastos de mantenimiento y reparación de lo que deben ser erogaciones capi

talizables, estableciéndose así mismo las políticas para la depreciación y amortización correspondientes.

- Las inversiones de carácter permanente deberán estar aseguradas contra daños y pérdidas, debiendo realizarse estudios periódicos para evaluar el monto de los riesgos y el costo de las primas.

2.6 De los pasivos exigibles a corto y a largo plazo.

- Los pasivos que contraiga el instituto por préstamos deberán ser autorizados por la comisión directiva.
- Se mantendrán registros analíticos de pasivos, cotajándose periódicamente con la cuenta de control del libro mayor.
- Los documentos o comprobantes de pasivos liquidados deberán cancelarse con un sello fechador de "pagado".

2.7 Del capital y superávit.

- El instituto llevará un registro detallado de acciones o títulos representativos del capital.
- El decreto de dividendos será facultad de la Secretaría de Hacienda, previo acuerdo con el Banco de México.
- Los remanentes en favor del instituto después del decreto de dividendos, se transferirán a la reserva legal y otras reservas de capital sin limitación alguna.
- Todos los movimientos a las cuentas de capital y reservas, serán autorizados por la asamblea de accionistas del instituto.

2.8 De los ingresos.

- Los ingresos del instituto se considerarán en forma separada para efectos de registro contable y control interno.
- El instituto formulará reportes diarios de ingresos, por áreas de responsabilidad y en forma consolidada.
- Será necesario establecer un sistema que permita la implantación de un control efectivo sobre las bonificaciones por intereses cobrados.

2.9 De los egresos.

- Todas las compras deberán efectuarse mediante "ordenes de compra", las que estarán prenumeradas progresivamente.
- Las compras y gastos deberán estar amparadas invariablemente -- por comprobantes a nombre del instituto, que sean originales y que contengan todos los requisitos fiscales previstos por las - disposiciones tributarias de México.

2.10 De las nóminas de sueldos y salarios.

- Se establecerá un sistema de nóminas que permita distribuir entre varios empleados las etapas necesarias para la preparación de nóminas.
- Los empleados usarán un reloj checador para el control de entra das y salidas en la tarjeta personal destinada para ello.
- Los cambios de tarifas, aumentos al personal, altas, tiempo extraordinario, sobre-sueldos y compensaciones, así como otras -- prestaciones de naturaleza similar, requerirán estar previstas en los tabuladores correspondientes, estar presupuestadas y --- autorizadas por escrito con la firma del funcionario responsable.
- El pago de sueldos y salarios, será mediante cheque nominativo a cada empleado y previa identificación, con la credencial que le expida el instituto al momento de la contratación.

B. Sistemas de contabilidad.

1. Sistema de volantes.- Una de las premisas señaladas en los li- neamientos generales del control interno fué el relativo a la ne- cesidad de establecer un sistema de contabilidad que permita la captación y procesamiento de los elementos de información relati- va a las operaciones efectuadas por el instituto.

El sistema de volantes o fichas tiene aplicación para el regis-- tro de las operaciones del instituto, por ese motivo, nos referi- remos a los principios que deberán observarse para el registro - de las operaciones.

El principio del sistema de volantes es que en este documento - solamente deberán anotarse el cargo o el abono a una cuenta, de tal manera que en aquellas operaciones en las que se de lugar a varios cargos o abonos, deberán expedirse tantos volantes como número de cuentas de naturaleza deudora se vean afectadas, y tantos volantes de crédito como número de cuentas de naturaleza acreedora se tengan que emplear en el registro de la operación.

La regla antes expuesta se modifica ligeramente cuando la suma de los cargos y los abonos constituyen un número impar, en este caso la operación deberá registrarse en forma tal que haciendo uso de alguna cuenta puente o transitoria, el número de volantes que se expida, siempre sea par.

1.1 Principios del sistema.

Clasificación de los volantes.- De acuerdo con las bases del sistema, los volantes se clasifican en dos grupos, que son:

1. Volantes de cargo o débito
2. Volantes de abono o crédito

1.1.1 Volante de cargo. (DEBE)

Este tipo de volantes servirá para el registro del cargo a una determinada cuenta, sin que se pueda como en otros sistemas, anotar varios cargos en un solo volante.

Los volantes, por lo tanto, tendrán por objeto el registro de un cargo a una sola cuenta. Cuando por la operación efectuada, fuera necesario efectuar varios cargos a distintas cuentas, se expedirán como ya quedo señalado, tantos volantes de cargo como número de cuentas tengan que emplearse.

1.1.2 Volantes de crédito (HABER)

Este tipo de volante servirá para el registro de un crédito a una determinada cuenta, por lo tanto, como ya quedó señalado, deberán expedirse tantos volantes como número de cuentas hayan de acreditarse por operaciones que den lugar a ello, bien a cuentas de balance o cuentas de resultados.

En este caso, la hoja de control hace las veces de una balanza de comprobación, en la que la suma de todos los volantes de cargo -- tendrá que ser igual a la de todos los volantes de crédito. La hoja de "control" será la base para determinar el asiento de -- concentración en el diario general y por concentración diaria al libro mayor.

1.2 Impresión de volantes.- Los volantes se imprimirán en papel de colores diferentes para distinguirlos entre sí o distinguir -- los originales y las copias.

1.3 Tipos de volantes que usará el instituto.- Para el registro de las operaciones del instituto, se manejarán dos tipos de vo-- lantes que son:

- a). Volantes de caja
- b). Volantes de diario

1.3.1 Volantes de caja.- Estos volantes, por su naturaleza, es-- tán destinados a registrar únicamente cargos o créditos a las --- cuentas de disponibilidades por las entradas y salidas físicas de efectivo, respectivamente; en consecuencia se tendrán volantes de caja de cargo y de crédito.

1.3.2 Volantes de diario.- Con este nombre se designarán aquellos volantes que tienen por objeto registrarlas operaciones de diario, de traspaso, o bien, de aquellos que no implican entradas o sali-- das de efectivo.

1.4 Hojas de control por áreas de responsabilidad.

Teniendo en consideración la organización interna del instituto, éste se integrará de varios departamentos y funciones, las opera-- ciones de cada una de ellas deben ser motivo de comprobación, es-- to se llevará a cabo mediante el establecimiento de áreas de res-- ponsabilidad.

Cada área expedirá los volantes de caja o diario que sean necesaa-

rios para contabilizar sus operaciones, éstos deberán clasificarse en cargos y créditos, y a la vez por cuentas.

Dichos volantes se anotarán en una hoja de control departamental agrupando todos los que correspondan a cada cuenta, obteniendo el total de cargos y créditos, los que deben sumar iguales cantidades para asegurarse de que han sido asentados correctamente.

Esta operación deberá hacerse por cada área de responsabilidad -- del instituto que expida volantes para contabilizar sus operaciones. Una vez que cada área haya determinado sus hojas de control, lo que implica que han comprobado sus operaciones, se enviarán -- sus controles de área (adjuntando volantes de caja y diario con sus comprobantes) al departamento de contaduría general.

La hoja de control por áreas de responsabilidad se formulará en -- original, acompañando la documentación de soporte y copia para el departamento de procesamiento de datos.

2. Contabilidad por áreas de responsabilidad.

El objetivo primordial del diseño de este sistema de CAR, es el -- de relacionar los resultados obtenidos con los funcionarios res-- ponsables de producirlas, y para ello se requiere ajustar el sistema a la estructura de organización del instituto.

La contabilidad por áreas de responsabilidad debe constituir un -- conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la admnistración para el control de ingresos, costos, y gastos, tomando en consideración las responsabilidades asignadas a cada funcionario permitiendo su reducción al mínimo óptimo, sin perjuicio de la eficiencia en las operaciones del instituto.

Con base en lo anteriormente expuesto, tanto en lo conducente al objetivo como al sistema en sí mismo, para la implementación del sistema será necesario contar con los siguientes elementos:

- Agrupación y definición de responsabilidades dentro de la estructura de la organización.

- Determinación y asignación de ingresos, costos y gastos en los niveles y actividades apropiadas.
- La adecuada planeación para el control.

2.1 Area de responsabilidad.- Las áreas de responsabilidad quedarán integradas por un conjunto de departamentos, secciones o funciones dentro del instituto, que pueden ser controladas por un responsable. Estas áreas deben determinarse -- con base en el cuadro de la organización del instituto, y -- se emplearán para acumular, informar y evaluar datos sobre la actuación de un funcionario en la administración de su -- presupuesto.

La primera gran área de responsabilidad del instituto quedará compuesta por la comisión directiva, la cual controlará todas las áreas de actividad.

2.2 Codificación de las áreas de responsabilidad.- Una vez determinadas las distintas áreas de responsabilidad dentro de la carta de organización del instituto, se codifican para -- poder facilitar su identificación y la clasificación de los documentos contables de ingresos, costos y gastos que las -- pueden afectar.

La codificación anteriormente señalada se hará por los cuatro niveles principales de la organización, con lo que se -- puede obtener el catálogo de áreas de responsabilidad.

2.3 Codificación del presupuesto por Areas de Responsabilidad.

El presupuesto es un elemento indispensable en el establecimiento de un sistema GAR, puesto que por medio de éste se -- medirá la eficiencia en el desarrollo de las operaciones -- del instituto, consecuentemente se tendrán que elaborar en forma analítica, es decir, a base de datos clasificados por las funciones que componen una área, con lo que se contará con los datos globales de cada una de ellas.

Es necesario que las partidas que integran el presupuesto sean codificadas siguiendo la clasificación de áreas y funciones -- que se tengan establecidas para los documentos y comprobantes contabilizadores.

Lo antes expuesto tiene como objetivo el poder ligar los datos de presupuesto con los hechos reales y establecer las comparaciones correspondientes.

Una vez formulados los presupuestos del instituto, y una vez - que se tengan codificados por áreas de responsabilidad, se deberán preparar estados financieros pro-forma, por áreas de responsabilidad.

Los estados financieros pro-forma que deben obtenerse son:

2.3.1 Consolidados:

- a). Estado de situación financiera
- b). Estado de ingresos, costos y gastos
- c). Estado que muestra el flujo de efectivo
- d). Estado de variaciones en las cuentas de capital contable.

2.3.2 Por áreas:

- a). Estado de ingresos, costos y gastos por áreas de responsabilidad.

2.4 Catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad.

Dentro de este catálogo se localizará la siguiente codificación:

- 1.0 Cuentas de activo
- 2.0 Cuentas de pasivo
- 3.0 Cuentas de capital
- 4.0 Cuentas de costos y gastos
- 5.0 Cuentas de ingresos
- 6.0 Cuentas de orden

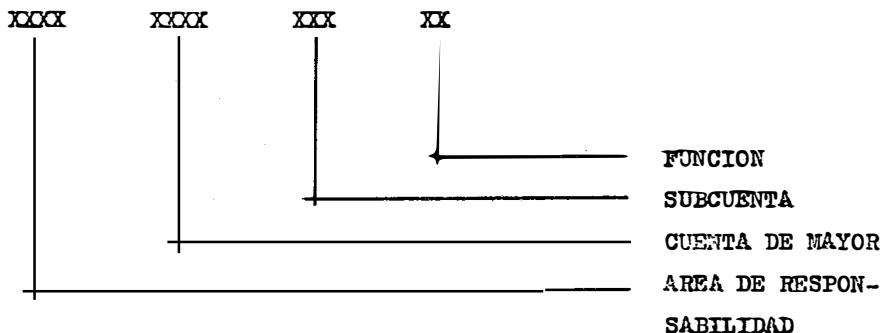
Los números de codificación de las cuentas se compondrán de cuatro dígitos y las subcuentas de tres dígitos. Sin embargo, será necesario para registrar una operación, manejar el número de -- área de responsabilidad que le corresponda para ello, se esta-- blecerá un catálogo de áreas de responsabilidad.

Por lo que se refiere a la información proporcionada por el --- cuarto nivel, se emplearán las funciones o tipos de trabajo que se desarrollen en ese nivel, logrando con ésto que la informa-- ción obtenida sea clara.

Al registrarse una operación, se agregará como última calve, el código de la función o tipo de trabajo que le corresponda de -- acuerdo con la codificación que se haga a las diferentes funcio-- nes.

Ahora bien, los diferentes conceptos de ingresos, costos y gas-- tos deben agruparse por áreas de responsabilidad y por funcio-- nes, por lo cual es necesario que su clasificación se coordine con las cuentas y subcuentas del instituto.

La codificación antes mencionada se realizará en los documentos originales, los que pueden tener datos pre-impresos para facili-- tar su registro, con lo que se obtendría una codificación como la siguiente:



Catálogo de áreas de responsabilidad.- Para formular un catálogo de áreas de responsabilidad es necesario, como ya se mencionó anteriormente, agrupar las labores dentro del instituto en divisiones y departamentos, lo que implica delinear la autoridad y responsabilidad para que las labores puedan efectuarse. Cabe aclarar que la autoridad se delega en los puestos de la organización, los que son ocupados por personas a las que se les atribuye la responsabilidad específica de realizar la función que se le solicita, por lo tanto, el catálogo de áreas de responsabilidad es un documento que contiene los siguientes elementos:

- a) Nombre de la Institución.
- b) Mención de que se trata de un catálogo de áreas de responsabilidad.
- c) Nomenclatura de codificación.
- d) Nombre del sector organizacional de control.
- e) Nombre del segmento de control.
- f) Nombre del departamento o sección directa del control.

Finalmente y a guisa de corolario, la contabilidad será agrupada por áreas de trabajo para precisar la eficiencia de cada una de ellas, con lo que puede apreciarse que el sistema CAR no está fuera de la contabilidad general del instituto y sí puede procesarse con facilidad en la computadora.

3. Contaduría General.

El sistema de contabilidad previsto en los lineamientos de control interno, será operado por las distintas áreas de responsabilidad que existan (Departamentos o Funciones) y centralizado por otro denominado Contaduría General.

La función principal de este departamento consistirá en la preparación de su resumen de todas las operaciones celebradas durante el día. Para lograr esto, se obtendrán totales generales

de cargo y crédito de las distintas cuentas que se hubieran --
afectado por los departamentos que directamente efectuaron las
operaciones.

El procedimiento para obtener ese resumen será el siguiente:

- 1o. Agrupar por cuentas todos los volantes de cargo, obte---
niendo totales por cada una de ellas.
- 2o. Clasificar por cuentas todos los volantes de créditos, -
obteniendo totales por cada una de ellas.
- 3o. Anotar en una hoja de dos columnas de valores, los tota-
les del DEBE y del HABER por cada una de las cuentas ---
afectadas en uno u otro sentido a lo largo del día.
- 4o. Obtener la suma total de cargos y créditos, las que de--
ben ser iguales, esto constituye la comprobación final -
del registro de las operaciones realizadas en el día.
- 5o. Esta hoja resume los movimientos diarios de las cuentas,
y actúa como balanza de comprobación, que se toma como -
base para la comprobación del diario mayor por concentra-
ción.
- 6o. Una vez realizado el paso anterior, se entregarán copias
de las hojas de control por áreas de responsabilidad al
departamento de procesamiento de datos, para introducir
la información a la computadora.
- 7o. Por cada remesa de documentación que el departamento de
procesamiento de datos reciba, contaduría general reca--
bará una "nota de entrada de documentación", en la que -
se indicará con un "sello fechador" la fecha en que se -
reciben.
- 8o. La documentación original de soporte de las operaciones,
será archivada por el departamento de Contaduría General
en paquetes diarios y mensuales.

9o. El departamento de Contaduría General revisará y obtendrá del departamento de Procesamiento de Datos la siguiente documentación.

- Diariamente:

- a) Hoja de libro diario
- b) Hojas de libro mayor.

- Mensualmente:

- a) Auxiliares de cuentas colectivas de balance.
- b) Auxiliares de cuentas colectivas de resultados.
- c) Listado de redescuentos por antigüedad de saldos.

G. Control de recursos físicos.

1. Compras.- Por las adquisiciones de activos fijos, la papelería y artículos de oficina, se seguirá un procedimiento que contemplará los siguientes pasos:

- a) Solicitud de información y cotización del proveedor.
- b) Requisición de compra.
- c) Requisición de producción de formas internas.
- d) Orden de compra

- Local

- De importación

e) Pedidos

- Locales

- De importación

En el caso de los activos fijos (mobiliario, equipo de oficina, enseres, automóviles y otros) será necesario que exista una partida presupuestal destinada a esas compras, de otra manera, se requerirá de una autorización especial de la comisión directiva.

Por lo que se refiere a las compras de papelería y útiles de oficina, será necesario que exista una partida presupuestal para ordenar la producción de la papelería pre-impresa (especializada), así como para la adquisición de los útiles de oficina.

1.1 Seguimiento de las compras.- Semanalmente se revisarán -- las órdenes de compra con el objeto de asegurarse que se ha -- formulado el pedido respectivo al proveedor, cuidando en este último caso que se cumplan las fechas de entrega.

En caso de urgencia en la compra de algún bien, se establecerán prioridades en el seguimiento de las compras, pudiendo establecerse los contactos necesarios para obtener los materiales en el lapso de tiempo requerido por el solicitante.

Una vez recibido el material, se cancelará la hoja de seguimiento correspondiente, tal que debe ser una forma impresa previamente .

1.2 Recepción del material.- Cuando el instituto reciba el material adquirido, y bajo la responsabilidad del área de servicios administrativos, ya que se hace necesario establecer un control más definido mediante el cual sea posible cumplir dicha responsabilidad.

Este control se lleva físicamente, y su diseño depende del material de que se trate, comprendiendo en forma general:

- a) Recepción o entrada
- b) Conservación y/o custodia
- c) Baja o despacho

Al recibirse el material, el responsable de la función de compras hará una inspección minuciosa con el objeto de expedir un "aviso o nota de entrada".

El "almacen de papelería" mantendrá un inventario perpetuo de las existencias de papelería y útiles de oficina, para lo cual manejará un cardex de auxiliares en el que se controlarán las

entradas y salidas en unidades, cuidando de conocer el costo unitario de las últimas compras para valuar el inventario final sobre esa base.

2. Control de activos fijos.

Uno de los renglones de inversión que por su importancia requieren de una buena vigilancia es el que se refiere a los activos fijos.

Esta vigilancia debe derivarse de un adecuado sistema de control interno, el que tiene que ser instrumentado mediante registros detallados de las inversiones, así como del costo de operación, los que se manejarán en el área de servicios administrativos del instituto.

Una medida importante para facilitar el control de estos bienes la constituye el principio de estandarización de las adquisiciones de mobiliario, equipo de oficinas, unidades móviles de transporte y otros bienes necesarios para coadyuvar a la realización de las operaciones de esta institución.

2.1 Procedimiento de control.- Una vez recibido un bien de activo fijo, se procederá de la siguiente forma:

- a) Se asignará el número de inventario que le corresponde, adhiriendo una etiqueta metálica al bien con ese número.
- b) Se abrirá una tarjeta de control de inversiones que hará las veces de registro detallado, la suma de los registros detallados que maneje el área de servicios administrativos, se cotejará con las cuentas de control correspondientes en el libro mayor.
- c) Se formulará un resguardo correspondiente al bien adquirido, el que será firmado por el responsable de la compra y por el usuario del bien, quedando éste resguardo en poder del área de servicios administrativos, la que anotará el nombre del usuario en los registros detallados mencionados en el punto anterior.

- d) En los registros detallados se anotarán en forma de encabezado todos aquellos datos que mejor identifiquen al bien adquirido en cuanto a características, localización, área de responsabilidad y usuario, destinando el espacio inferior para las anotaciones correspondientes a depreciación, mejoras que aumenten el valor del bien y/o adiciones especiales.
- e) Otra medida necesaria para el control consiste en un inventario periódico de los bienes adquiridos, debiendo ser tomado en forma conjunta por el encargado de los registros detallados con el contador general o algún empleado de ese departamento con capacidad para interpretar esta política establecida por el instituto.
- f) Por lo que se refiere a las unidades móviles del instituto, los usuarios prepararán un reporte mensual del kilometraje recorrido y de las condiciones generales del vehículo, debiendo enviarlo firmado al encargado del control de activos fijos del área de servicios administrativos.
- g) El área de servicios administrativos será responsable de que se adquieran las medidas de protección necesarias para salvaguardar estas inversiones, esto incluye la adquisición de dispositivos contra incendio, robo, pólizas de servicio y pólizas de seguros contra daños.
- h) Toda la documentación que ampara las adquisiciones, se enviará al departamento de "Contaduría General" para su archivo en expedientes que se integrarán por adquisición y por tipo de activos fijos.

3. Control de papelería y artículos de oficina.

El procedimiento para el control de la papelería de formas internas se ejercerá transitoriamente en una cuenta de catálogo, en la que se registra la adquisición originalmente recibida el

inicio del ejercicio y que se ajustará al final de cada ejercicio previo recuento de existencias físicas.

Por lo que se refiere al costo de los artículos de oficina, al ser éstos últimos de consumo inmediato, se registrarán inmediatamente en la subcuenta de gastos generales correspondiente.

3.1 Papelería pre-impresa.

- a) Una vez recibida la papelería pre-impresa, se guardará en un almacén que ofrezca condiciones de protección y seguridad, mediante "nota de entrada" al "almacén de papelería" y registro en tarjetas de control.
- b) Dicha papelería se acomodará en las distintas secciones de las áreas del "almacén de papelería" separándola adecuadamente en formas de uso continuo y formas de uso espaciado o temporal.
- c) Periódicamente, los departamentos usuarios formularán una "requisición" de formas de papelería interna autorizada por el responsable del área respectiva mediante lo que se afectarán los registros correspondientes en el "almacén de papelería".
- d) Se estudiarán cuidadosamente las necesidades internas de consumo de formas pre-impresas a efecto de establecer máximos y mínimos de existencia de los formatos principales.
- e) En caso de cambiarse algún formato de papelería por necesidades internas del instituto o por cambio en los procedimientos de control que los seguirán, se formulará una "requisición" de formas de papelería interna, autorizada por algún funcionario capacitado para ello, a efecto de proceder a su venta como desperdicio o a su destrucción, debiéndose efectuar en ambos casos el cargo a gastos generales correspondientes.

f) Al finalizar cada ejercicio se procederá a efectuar un recuento físico de la papelería pre-impresa existente, con el objeto de ajustar otros gastos por amortizar, - en caso necesario.

3.2 Útiles de oficina.- Por lo que se refiere a los útiles de oficina, su control procederá de la siguiente forma:

- a) Mensualmente los distintos departamentos formularán - una "requisición de artículos de oficina", con la que se entregarán dichos artículos, y que servirá de base para distribuir el caso a resultados correspondientes por áreas de responsabilidad.
- b) Las "requisiciones de artículos de oficina" deberán - estar autorizadas mediante firma, del responsable -- del área a la que corresponda la función o departamentos usuarios.
- c) Las "requisiciones de artículos de oficina" serán la - documentación que reporte la necesidad de formular un pedido al proveedor de esos artículos, el que tendrá - el mismo seguimiento ya indicado en el inciso B del -- procedimiento para compras de recursos físicos o de apoyo.
- d) En casos de extrema urgencia, o en el caso de los representantes del Instituto en los distritos de México se -- efectuarán compras directas mediante el fondo fijo de -- caja o mediante fondos de los representantes distritales las que se afectarán en la subcuenta y área de responsabilidad que correspondan en forma inmediata.

4. Bajas de activos fijos.

El procedimiento para dar de baja un activo seguirá la secuencia siguiente:

- a) Se formulará un memorandum al responsable del área de --

servicios administrativos, quien le dará trámite a través del responsable del control de activos fijos.

- b) Se rescatará la etiqueta metálica, destruyéndose y dejando el número de inventario disponible para una nueva adquisición.
- c) Se cancelará la tarjeta de control correspondiente mediante el sello de "cancelado", una vez determinado el valor en libros de ese bien a la fecha de la baja.
- d) Se devolverá el resguardo correspondiente al que fuera -- usuario del bien que se está dando de baja.
- e) Se formulará memorandum al departamento de contaduría general para que contabilice la baja.
- f) Mediante autorización de algún funcionario responsable, se entregará la documentación del bien que se da de baja al -- comprador, o a la compañía de seguros en caso de indemnización.
- g) El producto de la baja se depositará inmediatamente en bancos y la copia de la ficha correspondiente se anexará a la tarjeta de control previamente cancelada.

BIBLIOGRAFIA

Acevedo Gómez, Arturo E.

"Apuntes de Economía de México". U. A. M.
México, 1979.

Aldrich R. M., Field A. W., Maddock J. y Woodroffe Frank L.
The principles and practice of Management. Segunda edición.
Ed. Longmans, Green, Londres 1956.

Anderson, David; Smith, Leo.

Contraloría práctica.

Ed. UTEHA. México 1972

Anthony, Robert N., D.C.S.

La contabilidad en la Administración de las empresas (texto
y casos).

Ed. UTEHA. México 1978

Barnard, Chester

Organization and Management. Cambridge, Mass:

Harvard University press 1948

Curtis Edward T.

Company Organization of the finance function

R.S. 55. Ed. AMA. Nueva York, 1962

Goetz, Billy E.

Management Planning and Control. Segunda edición.

Ed. Mc Graw-Hill book company, Inc. Nueva York 1949

Holguín Quiñones, Fernando.

Estadística Descriptiva (Aplicada a las ciencias sociales)

UNAM. México 1970

Informes anuales del Banco de México, S.A.

Banco de México 1970, 1972, 1974.

Neter John, William Wasserman.

Fundamentos de Estadística (Aplicada a los negocios y la --
economía). Compañía Editorial Continental, S.A.

México 1974

Oria y H., Jorge L.

Planificación y Planeación.

Ed. Privada. 1er tomo y 2do. tomo. México 1970

Ostle, Bernard.

Estadística Aplicada. Ed. Limusa. México 1974

Rautenstrauch W., Villers R.

Economía de las Empresas Industriales. 2da. Edición.

Fondo de Cultura Económica. México 1959

Reyes Ponce, Agustín.

Administración de Personal. 1era. Parte.

Ed. Limusa. México 1974

Reyes Ponce, Agustín

Administración de Empresas (Teoría y Práctica) 1era y 2da. parte

Ed. Limusa. México 1974

Retchkiman K., Benjamín.

Aspectos Estructurales de la Economía Pública. México 1973

Taylor A., George.

Ingeniería Económica.

Ed. Limusa. México 1976

Terry R., George.

Principios de Administración

Ed. CECOSA. México 1975

Terry R., George.

Principles of Management

Ed. Irwin. Homewood, Illinois 1957

Tinbergen, Jan.

La Planeación del Desarrollo.

Fondo de Cultura Económica.

México 1968.