

22
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

DISEÑO Y APLICACION DE UN MANUAL DE ORGA-
NIZACION EN LA SUBDIRECCION GENERAL DE
FINANZAS DE UNA EMPRESA PARAESTATAL

T E S I S

Que para obtener el Titulo de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a
DANIEL DE LA ROSA MATA

Director de Tesis
LIC. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

Cuautitlán Izcalli Estado de México Enero de 1990

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

I N D I C E

	PAG.
Introducción	1
Planteamiento y Justificación del Problema	2
Problema	6
Hipótesis	7
CAPITULO I MANUALES DE ORGANIZACION	
Antecedentes	8
Manual. Definición y Tipos	9
Manual de Organización. Definiciones	13
Importancia	14
Ventajas	15
Desventajas	15
CAPITULO II FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACION	
Antecedentes	17
La Organización. Definición	18
Organización Lineal o Militar	20
Organización Funcional	21
Organización Lineal con Asesoría	22
Organización por Comités	23
Principios Administrativos de las Estructuras	25
Organigramas. Definición	27
Utilidad de los Organigramas	28
Relación de trabajo que se contempla en los Organigramas	29
Simbología de los Organigramas	31
Metodología para la elaboración de Organigramas	32
Clasificación de los Organigramas	33
CAPITULO III DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION	
Aspectos que se deben tener presentes en el Diseño de un Manual de Organización	42
Lineamientos Generales para la elaboración del Manual	44
Guión para la Formulación del Manual de Organización	46
Elementos para el Análisis Organizacional	49
Conceptos de Apoyo para la elaboración del Manual	52

CAPITULO IV MANUAL DE ORGANIZACION DE LA SUBDIRECCION GENERAL DE FINANZAS

Introducción	55
Antecedentes Históricos	56
Marco Jurídico	61
Subdirección General de Finanzas	69
Gerencia de Ingresos	77
Gerencia de Presupuesto	90
Gerencia de Contabilidad	102
Gerencia de Tesorería	121
Conclusiones	131
Bibliografía	134

I N T R O D U C C I O N

La necesidad de contar con Manuales Administrativos en todas las entidades se ha vuelto imperativa a causa del creciente volumen de las operaciones, el incremento de personal, la adopción de nuevas técnicas y la complejidad misma de las estructuras administrativas. Esto vuelve imprescindible el uso de los instrumentos administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la desconcentración de las actividades, la participación adecuada del elemento humano y el logro eficiente de los objetivos de las organizaciones.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación; permiten registrar y transmitir, en forma ordenada y sistemática, información sobre los antecedentes, funciones, organización, objetivos, políticas, etc., de un organismo administrativo.

El Manual de Organización tiene como propósito fundamental, proporcionar en forma ordenada y sistemática la información referente al directorio, antecedentes, objetivos, estructura orgánica, funciones, descripción de puestos y/o cualquiera otra que sea necesaria a las Unidades Administrativas para el mejor desarrollo de funciones.

En el capítulo primero presento el concepto de Manual de Organización y sus generalidades (antecedentes, tipos, definiciones) así como su importancia, ventajas y desventajas.

En el capítulo segundo expongo los fundamentos de la organización, tipos de organización y cartas de organización, herramientas indispensables en la elaboración del Manual de Organización.

En el capítulo tercero se presentan los lineamientos generales para la elaboración del manual de organización (su contenido) un guión para su elaboración, cuyo propósito es dar congruencia y homogeneidad al contenido del manual, exponiendo los elementos para el "Análisis - - - -

Organizacional" y se definen algunos conceptos de uso más frecuente en la formulación de este tipo de instrumentos administrativos.

En el capítulo cuarto presento el Manual de Organización de la Subdirección General de Finanzas el cual se integrará con la siguiente información: antecedentes históricos, base legal, organigramas y la descripción de objetivos, políticas y funciones de las diferentes unidades administrativas que la conforman.

Cabe hacer notar que en la elaboración del manual se contó con la participación directa de las diferentes áreas a las cuales se les brindó la capacitación y apoyo técnico que nos permitió optimizar la información recopilada directamente de las áreas y poder estar en condiciones de efectuar el análisis de congruencia; es decir, la integración del documento refleja el esfuerzo y compromiso conjunto de las unidades administrativas que conforman la Subdirección, cuyos titulares y personal adscrito a las mismas colabora en su elaboración.

PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Ferrocarriles Nacionales de México contrajo el compromiso de lograr durante la gestión presidencial de Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, su modernización y saneamiento financiero. Dentro de este marco de referencia su ubica el proceso de "Reorganización Institucional", del cual hubo un primer intento en el año de 1984, propuesta que fue sometida a la consideración de las Secretarías de Comunicaciones y Transportes y de Programación y Presupuesto el dictamen de las citadas Secretarías, fue sugerir un esquema de organización tipo al que denominaron: Imagen-Objetivo, estableciendo lineamientos generales para su diseño e implantación. Este motivó a que se continuaran con los trabajos de reorganización, para ello la Dirección General solicitó a cada Subgerencia el proyecto de estructura administrativa del área a su cargo.

En el ámbito de la Subgerencia de Finanzas, se inició un programa a fin de cumplir con lo solicitado, procediéndose a recopilar información sobre el actual funcionamiento, sus bases y estructura de la Subgerencia al no contar con un documento que contuviera esta información.

El departamento de Contabilidad y Finanzas en el año de 1944, se encargaba de los asuntos financieros de la Entidad, En el año de 1953 se creó la Ayudantía de Finanzas, a la cual se subordinaron el Departamento de Control Interno y del Presupuesto, el Departamento de Contabilidad, la Tesorería General y el Departamento de Estadística.

Con motivo de una reestructuración, en el año de 1959 se revisaron las unidades administrativas, convirtiéndose la Ayudantía de Finanzas en Subgerencia de Finanzas, con el mismo tramo de control anteriormente citado e incluyendo la Oficina de Informes Financieros.

En el año de 1959 se implanta el Departamento de Presupuesto con funciones propias.

Actualmente dependen de la Subgerencia de Finanzas los Departamentos de Contabilidad, de Presupuesto y la Tesorería General y como apoyo a la realización de las funciones de la Subgerencia y la Ayudantía Técnica de la cual dependen las coordinaciones de Contabilidad, de Presupuesto y de Tesorería; la Ayudantía de Coordinación Operativa de la cual dependen las Unidades de Coordinación de Contabilidad, presupuestaria y de Gestión de Financiamiento y la Ayudantía de Apoyo a la Operación con la Unidad de Control Administrativo y la Unidad de Informática.

Por otra parte la actual organización de los Departamentos de Contabilidad, de Presupuesto y la Tesorería General presentan las siguientes características:

- La toma de decisiones está centralizada, provocando excesivas cargas de trabajo a los Jefes de Departamento y al Tesorero General.
- No existen adecuados tramos de control. En el caso del departamento de Contabilidad depende directamente del jefe de departamento 8 Contadurías de área y 17 Contadurías Divisionales; de la Tesorería General, es decir, del Tesorero General dependen directamente de él 31 Contadurías y la Sección de Caja General y la Oficina de Cobranza.
- Existe duplicidad y traslape de funciones con las Ayudantías de la Subgerencia.
- Se desarrollan manualmente muchas operaciones susceptibles de sistematizar.
- Falta incorporar actividades de la contabilidad de costos (en el caso del departamento de Contabilidad).
- Falta incorporar algunas actividades derivadas del presupuesto de Egresos, por parte del Departamento de Presupuesto.

- Actividades propias de una área realizadas por otras.

Así podríamos seguir particularizando algunas otras deficiencias o anomalías de estos departamentos, sin embargo, los anteriormente citados nos permiten conocer de manera general la estructura orgánica de la Subgerencia de Finanzas.

Todo este contexto nos lleva a la necesidad de reestructurar la estructura orgánica de la Subgerencia y sus unidades; realizando las adecuaciones necesarias y reubicar algunas funciones a las áreas administrativas que le sean propias y la elaboración de un Manual de Organización que establezca la estructura orgánica de la Subgerencia y los lineamientos para su adecuada gestión, coadyuvando al eficiente desarrollo de sus funciones y coordinación de actividades.

PROBLEMA.

En la Subdirección General de Finanzas de la Empresa Paraestatal Ferrocarriles Nacionales de México no existe Manual de Organización, - por tanto, existe duplicidad y traslape de funciones y actividades entre los departamentos de Contabilidad, de Presupuesto, de la Tesorería General y las Ayudantías de la Subdirección; los tramos de control de los jefes de Departamento son muy amplios; la toma de decisiones es centralizada; funciones propias de un departamento son realizadas por otras áreas; la asignación de funciones para cada área no está bien definida y por lo tanto no hay definición de autoridad.

HIPOTESIS

- El Manual de Organización será una herramienta que permita planear y establecer las bases para el desarrollo de las actividades de una área o entidad, proporcionando información sobre sus objetivos, las políticas, la asignación de funciones y con ello responsabilidades y la coordinación de las unidades administrativas que la integran.
- Si existe un Manual de Organización se logrará en forma más eficiente el cumplimiento de los objetivos de una organización, ya que este establece las bases para armonizar y coordinar los recursos humanos, materiales y técnicos.
- Es indispensable contar con un Manual de Organización para la obtención de los objetivos de una entidad a un menor costo, originado por el aumento de la eficiencia general, lograda gracias al conocimiento pleno de los objetivos que se pretenden alcanzar, las políticas que orientan las funciones o actividades y la dependencia existente entre las subáreas (Gerencias, departamentos, etc.) que la conforman.

CAPITULO I

MANUALES DE ORGANIZACION

ANTECEDENTES

La historia de los manuales como instrumento de la administración es reciente. Fue durante la Segunda Guerra Mundial, cuando se empezó a desarrollar esta técnica.

Aún cuando ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones a los empleados sobre alguna fase operativa, la urgencia y la necesidad de emplear personal adiestrado hizo necesario preparar manuales cada vez más explícitos. Estos manuales se distribuían entre el personal de oficina, o servicios del ejército y puede decirse que cada uno tenía su manual propio. Estos manuales resolvían en muy buen grado problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia y sobre todo su supervisión, con esto se logró uniformar la realización de las tareas de una manera muy completa.

Al ser los manuales una herramienta administrativa relativamente nueva, existe aún mucha confusión sobre él, sus tipos o clases, cómo se elaboran y para qué pueden servir.

Han sido las instituciones financieras y de servicio público las que han empleado el mayor número de manuales en comparación con las empresas industriales.

MANUAL. DEFINICION Y TIPOS

Un manual es una publicación o documento administrativo de fácil manejo, que se utiliza como instrumento o medio para establecer en forma ordenada y sistemática, información de diversa índole para la operación de una organización como son: atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, normas, puestos, sistemas, procedimientos, actividades y tareas, entre otros; así como instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las labores.

Los manuales son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado o grupo de ellos, los reglamentos bajo los cuales deben trabajar y las políticas y prácticas de la empresa.

Por tanto, un manual administrativo es instrumento o medio para documentar y sistematizar el funcionamiento de una organización.

Existen diversos tipos de manuales administrativos que pueden ser clasificados en atención a su área de aplicación o a su contenido, entre otros criterios.

Por su área de aplicación los manuales podrían considerarse: Generales, Departamentales y Especiales.

MANUAL GENERAL

Son los que describen, orientan e integran cada una de las partes que lo componen. Puede también referirse a asuntos generales que afecten a la empresa, como políticas, procedimientos, etc..

MANUAL DEPARTAMENTAL

Estos están dirigidos principalmente a una área o departamento específico dentro de la empresa. Se podrá contar con tantos manuales como departamentos o funciones que existan.

MANUAL ESPECIAL

Estos tipos de manuales se dan aisladamente dentro de la empresa y tratan por lo general de las funciones de algún puesto en particular. Contiene instrucciones y procedimientos para la ejecución de operaciones.

De acuerdo a su contenido los Manuales Administrativos se pueden clasificar en manuales de: objetivos y políticas, de operación, de organización, de procedimientos, de puestos, de servicios al público, de contenido múltiple entre otros.

MANUAL DE OBJETIVOS Y POLITICAS

Documento que reúne los propósitos u objetivos de una institución, - clasificados por unidades administrativas, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a ejecutarlos adecuadamente.

MANUAL DE OPERACION

Documento que describe la participación que tienen dos o más unidades administrativas en los diferentes procedimientos de trabajo que se desarrollan en una institución.

MANUAL DE ORGANIZACION

Documento en que se registra y se actualiza la información detallada de una organización, acerca de sus antecedentes históricos; atribuciones; estructura orgánica; funciones de las unidades administrativas que la integran; niveles jerárquicos; líneas de comunicación y coordinación y los organigramas que representan en forma esquemática la estructura.

MANUAL DE POLITICAS Y NORMAS

Compendio de lineamientos, directrices y normas jurídicas y administrativas, que marcan límites generales y específicos dentro de los cuales se realizan legítimamente las actividades, en distintas áreas de acción.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es un medio o instrumento de información en el que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una dependencia o entidad. En ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen y se precisa su responsabilidad y su participación. Suelen contener información y ejemplos de los formularios, impresos, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

Un Manual de Procedimientos puede contener: a) el procedimiento para una operación determinada, b) los procedimientos de las operaciones que competen a una subunidad administrativa, o c) todos los procedimientos de las distintas operaciones que realiza una dependencia. En la práctica lo más recomendable es que se cuente con un responsable de concentrar la información de los manuales de procedimientos, que se elaboran en cada institución, a fin de que se realice su actualización permanente.

MANUAL DE PUESTOS

Documento que se utiliza para precisar las labores y actividades de trabajo de cada uno de los cargos existentes en una organización.

MANUAL DE SERVICIOS AL PUBLICO

Instrumento administrativo que integra información real y concisa - acerca de los servicios que una institución proporciona, así como - los requisitos y trámites que el público solicitante debe realizar - para obtenerlos.

El manual de servicios al público además de contribuir a facilitar - la relación de la ciudadanía con la Administración Pública, propor-- ciona, a las áreas encargadas de atender al público, un documento - que sirve de guía para orientar e informar correcta y oportunamente - a los usuarios de los servicios.

MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE:

Los manuales de contenido múltiple son aquéllos que engloban una com binación de dos o más tipos de manuales, por ejemplo: organización - y procedimientos, etc., sus elementos varían de acuerdo a la inten-- ción de los mismos, debe enunciar el área a que se refiere y las me- tas que persigue.

MANUAL DE ORGANIZACION: DEFINICIONES

Los manuales de organización son folletos que contiene la información sistemática sobre la Historia, Objetivos, Políticas, Funciones, Estructura y Especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la empresa.

El manual de organización es el resultado de los estudios y organización señalados comunmente como un medio formal para conocer perfectamente la descripción de cada puesto de la compañía y su relación con todos los demás, así como un conjunto de funciones, autoridad y responsabilidad de cada uno.

El manual de organización es una guía que proporciona información sobre objetivos, políticas, funciones y organización, aprobados por la dirección de la empresa. Incluye las distintas unidades que integran la organización del departamento de organización y métodos, se representa en organigramas, que muestran los niveles de autoridad y responsabilidad, describe las funciones que realiza, proporcionando con ello ayuda material, tanto a empleados como a funcionarios y jefes de distintas unidades, para poder situarse dentro de la organización para conocer y evaluar en un momento dado su funcionamiento.

Un manual es un folleto que en forma clara y ordenada, sistemáticamente contiene: historia, organización, políticas, reglas y en general información diversa de una empresa, que considera necesaria para orientar y uniformar la conducta de acción de un grupo de una empresa.

VENTAJAS

Son una fuente de Información Autorizada.

Estimulan el interés en la estructura orgánica facilitando su estudio y deseo de perfeccionarlo.

El fijar por escrito a través de manuales los objetivos y políticas - de un negocio es una gran ventaja ya que cada funcionario de una área determinada tiene la responsabilidad de juzgar la actuación de sus subordinados.

En estas condiciones y pensando en que la organización perfecta no - existe pero que siempre es susceptible de mejorarse, ese funcionario puede detectar errores y poner remedio a situaciones inconvenientes, - además que el manual ayuda a entender los objetivos de largo plazo - de la empresa.

DESVENTAJAS

Son estáticos. El manual de organización muestra una estructura orgánica en un momento determinado. Su descripción es fija porque supone una situación ideal en el momento de su elaboración. Esta situación - puede mantenerse indefinidamente pero lo más probable es que sufra - cambios.

Esto exige la necesidad de mantener actualizado el manual, pues es - preferible carecer de él, que no tenerlo actualizado.

Su elaboración puede llegar a ser difícil y costosa. Dependiendo de la magnitud de una empresa, ésta puede tener personas capaces de hacer el estudio previo que requiera su elaboración de un manual de organización; o finalmente tenga que recurrir a personal externo que - a través del cobro de honorarios le pueda hacer este estudio. El grado de dificultad en la elaboración también depende de la magnitud y - el tipo de empresa de que se trate.

En el caso de un funcionario cuyas actividades no sean específicamente las de hacer estudios de tipo administrativo dentro de la empresa, se requiere que distraiga parte del tiempo de sus actividades normales para dedicarlo a esta labor.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACION

ANTECEDENTES

La organización ha existido siempre, desde que se integró el primer grupo de hombres para cazar, edificar y combatir.

El hombre sintió la necesidad de hacer una división de actividades y fijar niveles de autoridad, la estructura así obtenida era muy rústica y simple, pero ya era una estructura organizacional.

Al correr del tiempo, las estructuras fueron cambiando, tornándose más y más complejas, ya los egipcios tenían una organización bastante perfecta al construir las pirámides, lo mismo que el ejército romano al conquistar Europa, la Iglesia Católica para difundir la fé cristiana - en el mundo necesitó una estructura organizacional muy completa.

Sin embargo, las estructuras complejas solamente se extendieron al comercio con el advenimiento de la Revolución Industrial, cuando la concentración de un gran universo de empleados justificaba el esfuerzo de ordenarlos en sectores y niveles distintos.

A medida que fué transcurriendo el tiempo, la experiencia acumulada del hombre se fué asentando por escrito para guiar a sus semejantes en la organización.

Hoy con grandes empresas públicas, privadas, nacionales, multinacionales, etc., las estructuras organizacionales son objeto de estudios cuidadosos y demorados con el fin principal de formar la organización como un todo, lo más económica y eficientemente posible.

LA ORGANIZACION

DEFINICION

Diferentes autores nos hablan de la Organización y la definen de la siguiente manera:

Es la estructuración de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones.

G. TERRY

Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

F. TAYLOR

Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o los grupos tienen que realizar con las facultades necesarias para su ejecución, de manera que los deberes así creados proporcionan los mejores conductos para su aplicación eficiente, sistemática y coordinada del esfuerzo disponible.

ALFORD Y BANGS

Organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

REYES PONCE

La Organización pertenece a la fase mecánica del proceso administrativo y ésta se compone de tres elementos que son: funciones, jerarquías y obligaciones.

Funciones.- La determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

Jerarquías.- Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

Obligaciones.- Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

La organización, por tanto, se puede entender como la combinación de los recursos humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin según un esquema preciso de dependencias en interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

La organización define las responsabilidades operativas y funcionales de todos sus miembros, deben considerarse a cada una de ellas según sus propios méritos y cada una de ellas debe encajarse en la estructura en una función que les permita trabajar con máxima eficiencia.

La estructura de la organización es aquella donde deben encajarse las tareas que han de ejecutarse y donde debe distribuirse al personal para desarrollar las tareas.

La selección de una estructura organizativa apropiada es una decisión crucial que se tomará de los muchos patrones que tienen para elegir.

La estructura administrativa puede definirse como: esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos, sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de los objetivos.

Ahora bien, existen muchas determinantes en las estructuras de la organización, la tecnología, la racionalidad, el ambiente, el objetivo, el tamaño, etc.. Por tanto, podemos decir que la envergadura de una organización no tiene límites en lo estructural y que tampoco existe lo - que podríamos denominar "la mejor de las estructuras".

La estructura de la organización cambia según las necesidades de cada-empresa, sin embargo, podemos señalar cuatro tipos técnicos básicos pa- ra poder llevar a cabo la organización completándose con los manuales:

- 1.- Organización Lineal o Militar.
- 2.- Organización funcional.
- 3.- Organización Lineal con asesoría.
- 4.- Organización por Comités.

ORGANIZACION LINEAL O MILITAR

Es el prototipo de la organización de un ejército, es la forma más sen- cilla y clásica que se usa en industrias pequeñas.

La autoridad desciende en línea vertical de un nivel al inmediato infe- rior desde el propietario o su equivalente (gerente), hasta sus super- visores, llegando a empleados y obreros. Los canales de comunicación- están claramente definidos, es una organización estable. Exige que la dirección se ocupe de infinidad de detalles.

VENTAJAS

- Sencilla en su funcionamiento
- Facilita la definición de autoridad y responsabilidad.

DESVENTAJAS

- Está afectada por los errores de los hombres que se consideran clave.
- Presenta siempre una excesiva centralización.
- Los tramos de control pueden ser muy amplios en los niveles directivos, según el tamaño de la empresa.

ORGANIZACION FUNCIONAL

Este tipo de organización presenta varias personas como responsables - de un número reducido o determinado de funciones; un operario, en vez de recibir órdenes a través de una sola línea las recibe de diferentes jefes, muchas veces especializadas en cada una de ellas y de diferentes funciones.

VENTAJAS

- Está basada en conocimientos especializados.
- Presenta una división planeada de trabajo, generalmente obtiene una eficiencia máxima en el trabajo individual además, muestra claramente la separación entre el trabajo mental y el manual.

DESVENTAJAS

- Es muy difícil de coordinar.
- Es muy difícil fijar responsabilidades.
- Muestra una falla en las definiciones de la autoridad.

A pesar de su poco éxito práctico, este tipo de organización fué muy importante por su influencia en la separación de funciones, dando origen a la organización en líneas con asesorías que fué enunciada por Federico Taylor, a este tipo de organización funcional se le conoce también como TAYLOR.

ORGANIZACION LINEAL CON ASESORIA

Se integra con personal con conocimientos especializados en una materia o actividad; éstos no tienen autoridad en la línea salvo la que le da autoridad natural, que es aquella que está basada en su conocimiento.

La línea mantiene disciplina y la asesoría proporciona la información-especializada, presenta en este punto características en su funcionamiento como: La asesoría necesita la autoridad lineal para que sean aceptadas sus proposiciones y consecuentemente ejecutadas.

VENTAJAS

- Presenta una especialización planeada
- Permite tener consejo experto y oportuno sin alterar las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Fortalece la responsabilidad de la línea por el consejo que ofrece.
- Aumenta la eficiencia de las operaciones.

DESVENTAJAS

- Puede presentar una posible ineffectividad de la asesoría, por falta de apoyo.
- Mala interpretación del consejo en el personal de línea.

- Puede existir un resentimiento en la línea misma por la intervención del especialista, al invadir otras esferas de acción.

ORGANIZACION POR COMITES

Son la combinación de línea, asesoría y comité mismo. El comité es sólo un grupo de asesores que investigan problemas de operación, formulación de procedimientos, y presentan las conclusiones a las personas correspondientes que las hacen entrar en acción y que pueden formar parte del comité.

El comité está formado por un Presidente, que dirige las discusiones, un secretario, que prepara y toma nota de las mismas y vocales que participan en éstas.

Para que un comité funcione de manera efectiva deberá cubrir algunos requisitos como los que a continuación se enumeran:

1. Promedio de cinco a siete personas, como sugerencia señalamos que es mejor que siempre sea reducido el número de integrantes.
2. El secretario debe preparar el material para la discusión anticipadamente.
3. El presidente deberá dirigir la reunión para evitar pérdida de tiempo.

VENTAJAS

- El contar con un grupo que represente los intereses de los empleados o de toda una sección puede agilizar el trabajo mismo.
- Bien coordinada su labor como tipo, llegará a ser productiva.
- La influencia de varias ideologías facilitará la obtención de soluciones idóneas.

- Las decisiones siempre sin impersonales.

DESVENTAJAS

- Son caros en función de tiempo.
- La responsabilidad se diluye.
- Existe la posibilidad de que el grupo pueda ser dominado por una - persona, en caso negativo, la influencia puede ser peligrosa.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ESTRUCTURAS

En los distintos tipos de organizaciones hay importantes principios administrativos que sirven de base a la estructura.

Estos principios son:

Principio de facilitación de la consecución de los objetivos.- Es decir, los objetivos deben alcanzarse, cualesquiera que sean, dentro del marco estructural.

Principio de eficiencia de operación.- Una estructura eficiente de organización opera sin desperdiciar sus recursos escasos, permitiendo la máxima utilización de sus talentos humanos; ofreciendo medios para la superación personal.

Principio de equilibrio.- Autoridad y obligación.- Puesto que la autoridad es el derecho a efectuar tareas asignadas y obligación es el deber de realizarlos.- La obligación por la acción debe ser la misma que la implícita por la autoridad delegada.

Principio de responsabilidad única.- Un individuo es responsable ante sólo una autoridad.

Principio de unidad de mando.- Si un individuo sólo está subordinando a un superior, existe un sentimiento de responsabilidad personal por su trabajo ante una persona.

Principio de crecimiento funcional.- Al crecer una organización habrá inicialmente diferenciación funcional hacia abajo, es decir, se agregará más personal de línea por controlar las operaciones en curso.

Principio de extensión del control.- Cuando los gerentes no pueden controlar eficazmente un número ilimitado de personal a sus órdenes, el número de subordinados directamente a ellos debe ser limitado.

Principio de flexibilidad de la organización.- Los cambios que ocurrirán dentro y fuera de la organización se deben reflejar en la estructura de ésta.

Principio de estabilidad de la organización.- La estructura de la organización debe ser flexible y estable.

ORGANIGRAMAS

Los organigramas o cartas de organización son instrumentos de la administración que permiten apreciar objetivamente la estructura organizacional de una empresa o de una parte de la misma, sus canales de comunicación, líneas de autoridad y las relaciones entre sus diferentes áreas operativas.

DEFINICION

Son la representación gráfica de una estructura de organización, presente o futura, en la que se indican las jerarquías, las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.

En general, los organigramas consignan únicamente las divisiones fundamentales y las principales líneas de autoridad formal, ya que si incluyeran toda la información que la organización precisa se volverían demasiados complejos; debido a ésto se complementan casi siempre con los manuales.

De la definición se desprenden los siguientes conceptos:

Organización es la disposición y arreglo de las distintas unidades que integran una entidad administrativa para el eficaz cumplimiento de su objetivo.

Jerarquía es la división dentro de la estructura administrativa, que tiene por objeto la delimitación de autoridad y responsabilidad entre jefes y subordinados respectivamente. Un nivel jerárquico comprende a todas las unidades que tienen autoridad y responsabilidad similares, sin tomar en cuenta las funciones específicas de cada una de ellas.

Autoridad es la capacidad de tomar decisiones y hacer que cumplan y dado que implica una relación entre quién la ejerce y quién la respeta, supone la existencia de responsabilidad.

Responsabilidad es el compromiso que tiene todo miembro de una entidad administrativa de cumplir con sus obligaciones de acuerdo a su ubicación en la organización.

UTILIDAD DE LOS ORGANIGRAMAS

Los organigramas son un medio de la administración que nos permite:

- a) Conocer la estructura general de una organización.
- b) Analizar la organización de la empresa.
- c) Conocer la autoridad lineal o staff existente en la empresa.
- d) Conocer los canales de comunicación existentes en la empresa.
- e) Conocer la posición jerárquica de las unidades administrativas que conforman una organización.
- f) Conocer los puestos que integran una organización.

Para incrementar su utilidad, debemos mantenerlos a la par con el dinamismo de la administración.

RELACION DE TRABAJO QUE SE CONTEMPLA EN LOS ORGANIGRAMAS

RELACION DE:	DEFINICION	COMO SE PRESENTAN EN EL ORGANIGRAMA
Subordinación	Es la que existe entre jefes y subordinados, director, autoridad lineal. Ej. Gerencia, Subgerencia, Departamentos.	Con una línea recta o ininterrumpida de arriba hacia abajo.
Asesoría	Tiene por objeto aconsejar y apoyar a las unidades administrativas en línea, se puede dar a todos los niveles. Ej. unidad de organización y métodos.	Con una línea interrumpida de la unidad administrativa a la que asesora, no cuenta con autoridad sobre los subordinados de la unidad a la que asesora.
Funcional	Es la que existe entre una unidad administrativa especializada en determinada función, que puede dar instrucciones a los subordinados de otros jefes en línea. Ej. jefe de recursos humanos.	En línea directa interrumpida con un punto, del jefe de la unidad administrativa que en determinado momento da instrucciones a sus subordinados o de una unidad administrativa especializada.
Ayudantía	Es la que se da entre el ayudante de un jefe y los subordinados. Ej. secretario particular, secretaria ejecutiva.	En línea directa, posterior al rectángulo del jefe inmediato.
Desconcentración Descentralización	Unidades con cierto grado de autonomía ya sea por territorio, por servicio o por colaboración. Ej. las plantas o unidades de producción, zona de ventas, agencias, etc.	En línea doble punteada de la unidad administrativa central o de la unidad administrativa a donde estén asignadas.

RELACION DE:

D E F I N I C I O N

COMO SE PRESENTAN EN EL ORGANIGRAMA

Coordinación o

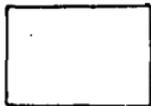
Relación colateral

Existe entre órganos del mismo nivel - para coordinar las actividades en que - intervienen varias áreas de especialización.

No se representa en el organigrama por ser una relación colateral existente entre unidad administrativa y puesto del mismo nivel.

SIMBOLOGIA DE LOS ORGANIGRAMAS

Para representarlos se utilizan metodologías y símbolos de aceptación general que se contemplan a continuación, éstos sin ser limitativos - ya que la dinámica relativa es flexible y no limita la expresión personal de quienes lo elaboran.



Las unidades administrativas se representan por rectángulos en los organigramas que son verticales, horizontales, circulares y mixtos. No es necesario hacer rectángulos más grandes que otros para destacar la importancia de alguna unidad, ésta se la da su colocación en el organigrama y su relación con las demás unidades. Se debe anotar el nombre de las unidades administrativas dentro del rectángulo, es conveniente codificar las unidades administrativas.



Las relaciones de las unidades administrativas deben colocarse por líneas de tal manera que expresen grados de autoridad lineal, responsabilidad y clase de relaciones que las ligue.

La línea interrumpida expresa la autoridad staff de las unidades administrativas que aconsejan o asesoran.

La línea interrumpida y con un punto expresa la autoridad funcional.

== == == == == == == == == ==

-La línea interrumpida doble indica -
que existe desconcentración de las -
unidades o funciones.

METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE ORGANIGRAMAS:

- Determinar los objetivos o metas que se pretenda alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.
- Agrupar funciones para la formación de las unidades administrativas.
- Formar unidades administrativas.
 - a) Por funciones.- Las actividades se agrupan por la función específica a que pertenecen.
 - b) Por territorio.- Las actividades que agrupan por la zona geográfica en que produzcan efectos.
 - c) Por productos.- Las actividades se agrupan por el tipo de producto que manejan.
 - d) Por el canal de distribución o por el tipo de venta.
 - e) Por proceso de producción.
 - f) Por número de trabajadores.
- Determinar puestos (un puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar).
- Determinar plazas (plaza es una persona en particular a la que se le asigna un conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo de manera permanente)

- Determinar niveles jerárquicos.
- Delimitar autoridad y responsabilidad.

Por naturaleza, el organigrama no debe ser otra cosa que una fotografía de la empresa en un momento dado, el intentar forzar los cambios en el trabajo y en él en ese formato inflexible, convertirá al organigrama en un instrumento dinámico y regulador.

CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS

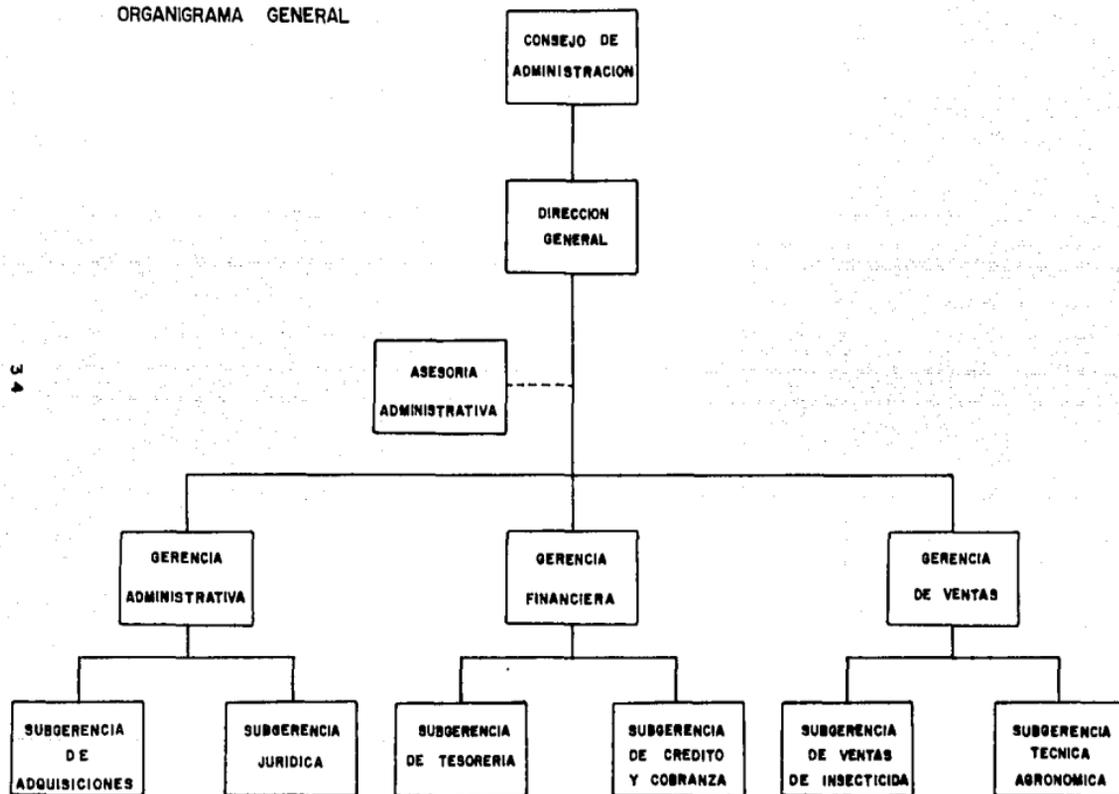
1. Por su contenido.

- Organigrama general
- Organigrama complementario
- Organigrama funcional

2. Por su forma.

- Organigrama vertical
- Organigrama horizontal
- Organigrama circular
- Organigrama mixto
- Organigrama escalar

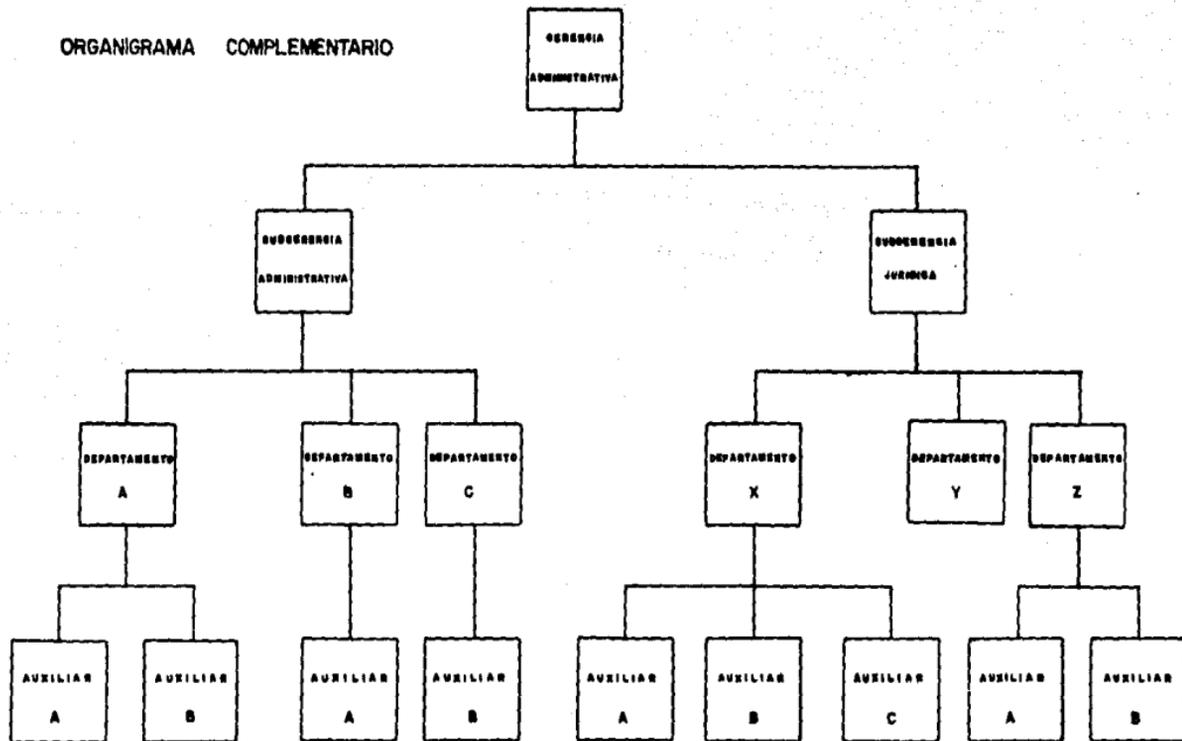
ORGANIGRAMA GENERAL



REPRESENTAN LA TOTALIDAD DE UNA INSTITUCION CONTIENIENDO SUS DEPARTOS PRINCIPALES Y SUS RELACIONES BASICAS.

SE LLAMA TAMBIEN CARTA DE ORGANIZACION.

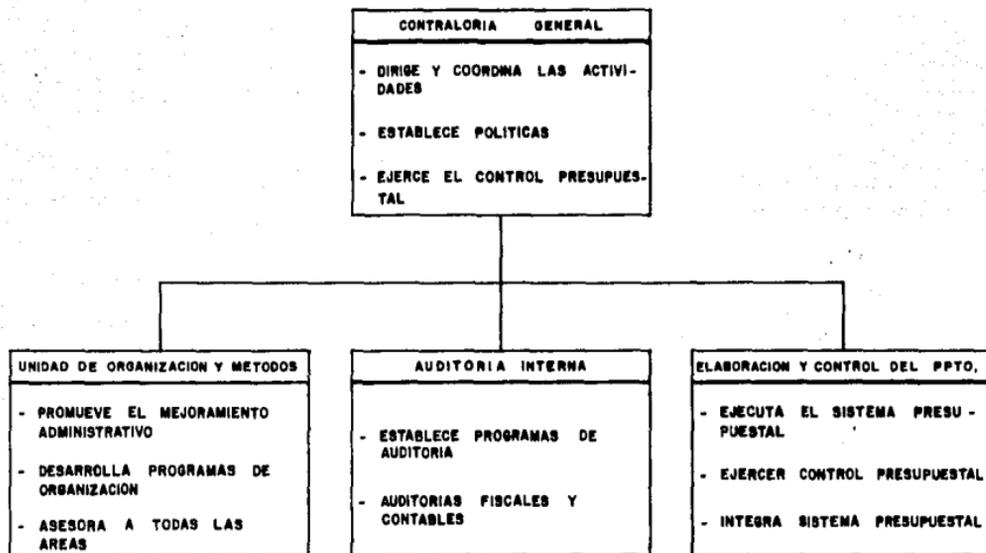
ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO



GA
CP

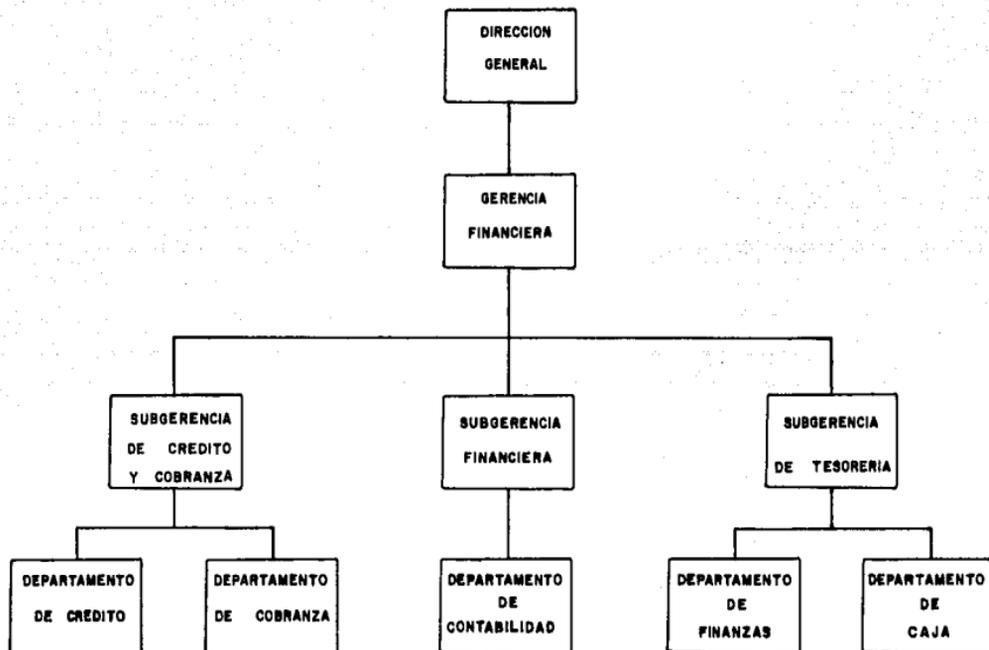
MUESTRAN POR SEPARADO CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS O DIVISIONES PRINCIPALES DE LA ESTRUCTURA Y OFRECEN MAYORES DETALLES SOBRE PUESTOS, RELACIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



TIENE POR OBJETO INDICAR EN EL CUERPO DE LA GRAFICA LAS PRINCIPALES FUNCIONES O LABORES DE LA UNIDAD QUE REPRESENTAN, ADENAS DE LAS RELACIONES, AUTORIDAD Y CANALES DE COMUNICACION EXISTENTES.

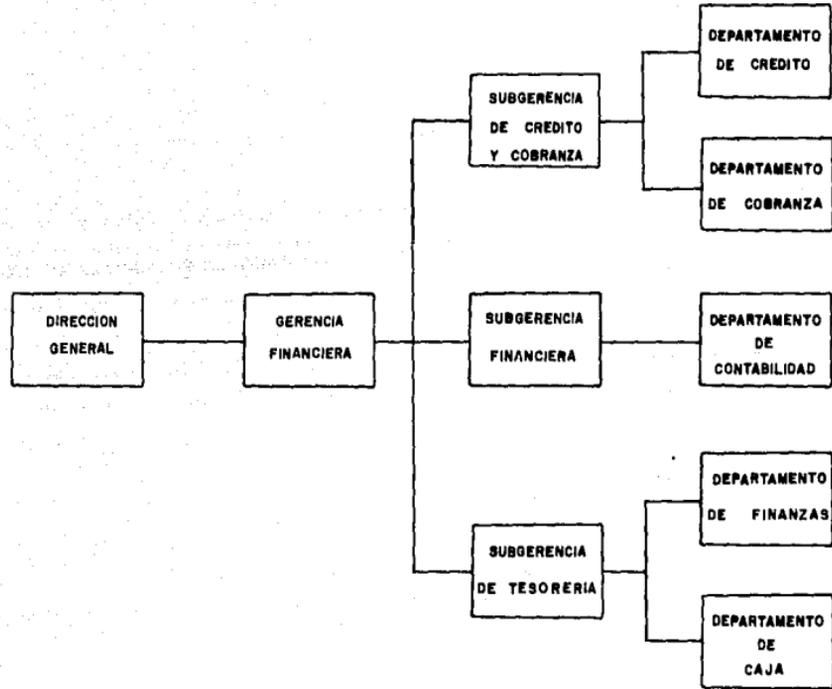
ORGANIGRAMA VERTICAL



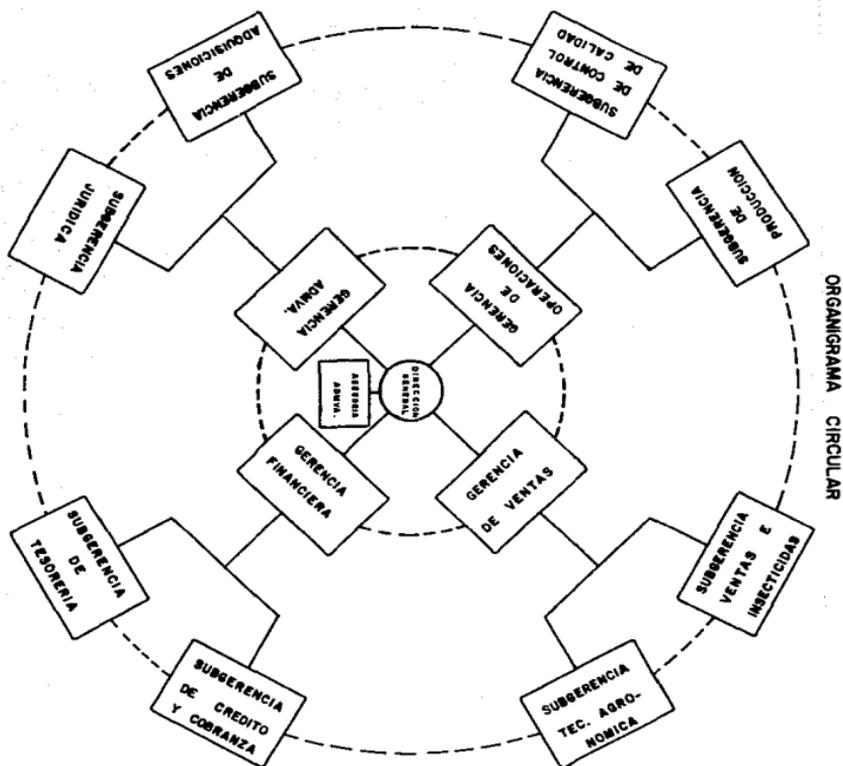
LA UNIDAD DE MAS ALTO NIVEL ESTA COLOCADA EN LA PARTE SUPERIOR, LAS LINEAS DE AUTORIDAD PARTEN DE ARRIBA HACIA ABAJO.

ORGANIGAMA HORIZONTAL

38

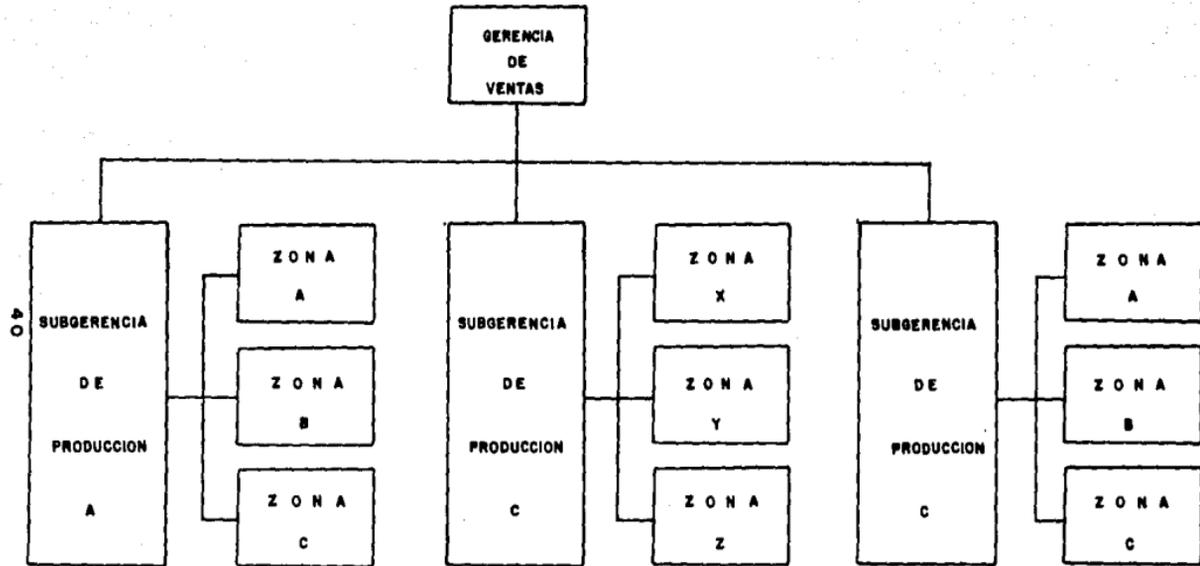


LA UNIDAD DE MAS ALTA JERARQUIA SE COLOCA EN EL MARGEN IZQUIERDA Y LAS LINEAS DE AUTORIDAD PARTEN DE IZQUIERDA A DERECHA.



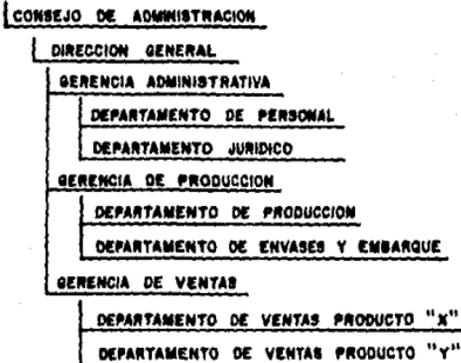
LA UNIDAD DE MAYOR JERARQUIA SE COLOCA EN EL CENTRO, LAS LINEAS DE AUTORIDAD PARTEN DEL CENTRO A LA PERIFERIA Y LOS DISTINTOS NUCLEOS APARECEN COMO CIRCULOS CON CENTRICOS

ORGANIGRAMA MIXTO



ES UNA COMBINACION DEL FORMATO VERTICAL PARA ALGUNOS NIVELES Y EL HORIZONTAL PARA OTROS.
EN ESTE CASO EL TRAZO DE LA LINEA DE AUTORIDAD DEBE SER LO SUFICIENTEMENTE CLARO PARA
NO DEJAR DUDAS DE CUAL ORGANO ES EL MEDIATO SUPERIOR DE OTROS.

ORGANIGRAMA ESCALAR



4 1

SE REPRESENTA DE MANERA HORIZONTAL Y SEÑALADO CON DISTINTAS SANERIAS EN EL MARGEN IZQUIERDO LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS. ESTE TIPO DE ORGANIGRAMAS ES POCO USADO A PESAR DE QUE RESULTA MUY SENCILLO, DEBIDO A QUE NO TIENE LA SUFICIENTE FUERZA OBJETIVA DE AQUELLOS QUE ENCIERRAN EL NOMBRE EN UN CUADRO PARA DESTACARLO. SU FUNCIONALIDAD NO ES LA REQUERIDA PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE UNA EMPRESA.

CAPITULO III DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION

ASPECTOS QUE SE DEBEN TENER PRESENTES EN EL DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION.

Un manual puede ser General o Departamental, los manuales generales son los que tienen validez sobre dos o más áreas de la institución y los departamentales se refieren a una área específica dentro de la institución.

Un manual debe ser distribuido en número suficiente en todas las áreas involucradas en sus disposiciones a la fecha de su implantación.

El manual debe quedar debidamente autorizado por los funcionarios de las áreas involucradas en las disposiciones del mismo.

Por regla general, no existe uniformidad en el contenido de los manuales. Existen dos factores que impiden que el contenido del manual lleve a los límites de estandarización.

El primero de los factores consiste en el tipo de empresa; porque ninguna empresa u organización es igual a otra, ni reúne las mismas características, es decir presentan diferencias involucradas con el ramo específico de actividad, su objetivo, su magnitud, las condiciones económicas, operativas, de recursos, legislación, etc..

El segundo factor es el campo de aplicación dentro de la empresa, ya que el manual puede ser general o estar dirigido hacia alguna sección-particular dentro de la empresa u organización.

Generalmente la tendencia del manual es hacia la satisfacción de las necesidades particulares de cada empresa. Esto se lograría con la edición de un sólo manual que contuviera todos los lineamientos de la empresa, por ejemplo, y de esta manera vería satisfechas sus necesidades de organización. Para otras en cambio será necesario elaborar varios-manuales, uno por cada área, sistemas y procedimientos.¹

¹ Víctor Lazzaro. Sistemas y procedimientos.

Se incluyen en algunos manuales, a manera de introducción, generalidades de la empresa, tales como: una explicación de los objetivos de la empresa. Breve historia de la misma, la mención de algunos lineamientos básicos de la política general: así como ciertos principios de administración general, normas de coordinación, etc., tendientes a normar los criterios de sus usuarios. En el particular caso de la empresa paraestatal Ferrocarriles Nacionales de México, se manifiesta la base legal que la rige.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACION DEL MANUAL

La Subdirección General de Finanzas debe contar con su Manual de Organización, el cual deberá estar de acuerdo y dentro de los lineamientos de la estructura orgánica registrada ante la Secretaría de Programación y Presupuesto a nivel institucional.

El manual contendrá la información referente a la estructura orgánica desde el nivel Subdirección a sus niveles jerárquicos inferiores.

El Manual de Organización deberá cumplir, entre otros los siguientes objetivos:

Presentar una visión de conjunto del área o unidad administrativa (Subdirección General de Finanzas).

Precisar las funciones encomendadas a la unidad administrativa y unidades que la integran, para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.

Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

Proporcionar información básica para la planeación e implementación de medidas de modernización administrativa.

Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitar su incorporación a las Unidades Administrativas.

Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Para la recopilación de información se proporciona capacitación, orientación e instrucciones a cada titular de las dependencias que conforman la Subgerencia (Departamentos, Secciones, Oficinas) para que procedan a la recopilación y análisis de información, así se les asesora en la elaboración de la parte del manual correspondiente a su unidad.

Redacción. En la redacción debe utilizarse un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible; la descripción de las funciones deberá iniciarse con un verbo en infinitivo (ejemplo: coordinar, elaborar, supervisar, etc.) o en tiempo presente (ejemplo: coordina, elabora, supervisa, etc.).

Revisión. Elaboradas las diferentes partes del manual y aprobadas, por los titulares respectivos se procederá a su revisión general, por parte de la Coordinación de la Subdirección General de Finanzas, la cual, una vez revisado el contenido y estructura del manual, en su conjunto procederá a realizar las adecuaciones y/o modificaciones necesarias para su aprobación final y reproducción.

Actualización. La utilidad de los manuales radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que deben mantenerse permanentemente actualizados a través de revisiones periódicas, observando lo siguiente:

- a) Cuando una dependencia necesite hacer cambios orgánicos o funcionales, deberá presentar y coordinar los proyectos con la Coordinación de la Subdirección General de Finanzas, para verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo con las políticas y funciones del área y prever los posibles efectos en otras dependencias.
- b) Cuando se supriman puestos, se eliminen o creen plazas, se debe hacer del conocimiento de los tenedores del manual para que hagan las anotaciones correspondientes.
- c) Se realizará una revisión anual para introducir los cambios ocurridos y se dará un ejemplar de los cambios a los tenedores del manual.

GUIÓN PARA LA FORMULACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

CONTENIDO DEL GUIÓN

INTRODUCCIÓN

Este apartado debe contener los objetivos que se persiguen con la elaboración del manual; sus propósitos fundamentales; así como la forma como se estructura su contenido.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Breve descripción de los propósitos o causas que dieran origen a la institución y de la evolución que ésta haya experimentado, destacando los principales cambios y transformaciones estructurales acaecidos en el transcurso del tiempo.

MARCO JURÍDICO

En este apartado deben relacionarse los ordenamientos jurídicos básicos constituidos por las disposiciones legales y administrativas externas de la entidad, (leyes, reglamentos, decretos, acuerdos) e internos (reglamentos, instructivos, convenios, etc.), siempre que de una manera directa regulen las funciones de la Subdirección considerando la importancia de los diferentes documentos, se dispondrá de conformidad con el siguiente orden:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, leyes, códigos, decretos y reglamentos, debiéndose seguir en cada agrupación el orden cronológico en que fue expedida cada disposición.

ORGANIZACION GENERAL

En esta sección se presentará el organigrama estructural de la Subdirección.

SUBDIRECCION GENERAL

Descripción de objetivos, se precisarán de acuerdo a las atribuciones conferidas por el Director General y que contribuyan realmente, tanto a la obtención de los objetivos institucionales como a la realización de los programas de su competencia.

Descripción de Políticas, se describirán las principales políticas prescribiendo los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades para alcanzar los objetivos.

Descripción de funciones. Las funciones deberán ser congruentes con las atribuciones conferidas a la Subdirección y su descripción se referirá al área de competencia y a los objetivos que para ésta se han fijado.

Estructura Orgánica. En este inciso se señalarán las unidades que dependen directamente del Subdirector, tanto en línea funcional como de asesoría.

GERENCIAS

Organigrama. Se incluirá la representación gráfica de la organización de cada una de las Gerencias mediante un organigrama estructural, de acuerdo a su estructura orgánica.

Descripción de objetivos. Los objetivos de las Gerencias deberán precisarse en el marco de los objetivos institucionales y como apoyo a la consecución de los objetivos definidos para la subdirección.

Descripción de las políticas. Se enunciarán las políticas que deberán normar la actuación de los integrantes de las Gerencias para lograr los objetivos.

Descripción de funciones. Las funciones deberán ser congruentes con las políticas y apoyar el logro de los objetivos, considerando que en este nivel la desagregación de las funciones debe ser más operativa.

Estructura Orgánica. En este inciso se señalarán las unidades a nivel departamentos que dependen directamente del Gerente.

Departamentos. En este apartado se distribuirán el objetivo y funciones de su competencia.

Organización. En este inciso se enlistarán las jefaturas de departamento con sus respectivas unidades administrativas, con objeto de visualizar su integración.

Unidades. Se redactarán las funciones de área, las cuales tendrán un nivel de desagregación más operativo que las descritas en los niveles superiores, ya que su responsabilidad es sobre actividades específicas.

ELEMENTOS PARA EL ANALISIS ORGANIZACIONAL

Los siguientes puntos de análisis nos ayudarán a evaluar el contenido de nuestro manual en cuanto a su estructura, coordinación entre unidades administrativas, delimitación de tramos de control, desagregación de objetivos y funciones, etc., así como detectar posibles deficiencias en su elaboración.

1. Análisis de Congruencia entre objetivos, Base legal, Funciones y Programas.

Esta etapa se llevará a cabo mediante el análisis del contenido de la organización básica, considerando los aspectos siguientes:

- Que los objetivos institucionales estén fundados en las atribuciones y funciones.
- Que las atribuciones y funciones sean las señaladas en el instrumento jurídico de creación o reforma de la entidad, o en otros que fundamentan la realización de sus objetivos como son el Plan Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales.
- Que los objetivos de las áreas del nivel inferior contribuyan al logro de los objetivos del nivel superior.

Al establecer las comparaciones anteriores se estaría en posibilidad de detectar:

- Si la delimitación de funciones y responsabilidades apoya la delegación de facultades adecuada en los niveles jerárquicos correspondientes.
- Si la distribución de funciones en las áreas organizacionales guarda una adecuada proporción entre el número de áreas y niveles organizacionales establecidos.

- Si la nomenclatura de las áreas organizacionales es representativa de las funciones que realizan cada una de ellas.

2. Análisis de la Desagregación de Objetivos y Funciones

Una vez analizada la división de objetivos y funciones básicas se procederá a la revisión de los objetivos y funciones asignadas del tercero al último nivel organizacional considerando lo siguiente:

- Si los objetivos y las funciones de cada nivel son congruentes y apoyan el logro de los objetivos del área organizacional de la cual dependen.
- Si la desagregación funcional es adecuada, considerando que en los niveles superiores tienen una naturaleza más genérica, la cual desciende hasta tomar un carácter más operativo, responsabilizándose de actividades más específicas.
- Si existe traslape o duplicidad entre los objetivos y las funciones de una área y otra y/o en sí mismos.
- Si la delimitación de responsabilidades entre una área y otra es precisa y clara.
- Si el nombre de las áreas es congruente con las funciones o actividades que realiza.
- Si la importancia y/o magnitud de las funciones guarda relación con el nivel jerárquico asignado.
- Si la importancia de las funciones o actividades asignadas a cada área, permite que exista un equilibrio entre ésta y el resto de las áreas organizacionales.
- Si las funciones asignadas a las áreas inferiores son congruentes con los programas de trabajo del área del tercer nivel de la cual dependen.

3. Análisis del Organigrama Estructural.

Mediante el análisis de la estructura orgánica se puede detectar:

- Si la dependencia lineal o staff entre las áreas que conforman la estructura organizacional está bien definida.
- Si existe multiplicidad de mando en una misma área organizacional.
- Si los tramos de control dependientes de cada una de las áreas permiten realizar las actividades de dirección coordinación y control en forma eficiente, tomando en consideración la naturaleza de éstas y el número de personal asignado a las mismas.
- Si la desagregación tanto vertical y horizontal de áreas organizacionales es la mínima posible, de tal forma que evite la necesidad de establecer una serie de mecanismos de coordinación horizontal y el incremento de instancias verticales de revisión y autorización.

CONCEPTOS DE APOYO PARA ELABORACION DEL MANUAL

Objetivo.

Es el fin o meta que se pretende alcanzar; ya sea con la realización - de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la institución.

Política.

Una política es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la Institución sobre una función determinada para - alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Por tanto, existen políticas comerciales, financieras, de personal, de producción, etc..

Ejemplos de políticas.

La administración de los recursos financieros del Organismo se realiza rá con eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

Una política es una guía básica para la acción: prescribe los límites- generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Las políticas sirven para:

- Orientar a los subordinados en las decisiones particulares que toman.
- Evitar frecuentes consultas sobre asuntos fundamentales.
- Favorece la coordinación, uniformidad en el funcionamiento y el - trabajo en equipo.

Actividad.

En un sentido genérico actividad es un conjunto de actos, por tanto, - se habla de actividad administrativa, en general, como el conjunto de actos administrativos que realiza la institución o parte de ella.

Función.

Conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos de la institución y de cuyo ejercicio generalmente es responsable una área organizacional. La función es más genérica en los niveles organizacionales superiores y va siendo más específica conforme se baja de nivel jerárquico, la realización de este proceso de derivación se conoce como desagregación funcional.

Estructura Orgánica.

Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos.

Organigrama.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella y de las relaciones que guardan entre sí las unidades que la integran (Ver Capítulo II Organigramas).

CAPITULO IV

**MANUAL DE ORGANIZACION DE LA SUBDIRECCION
GENERAL DE FINANZAS**

INTRODUCCION

En el ámbito del Plan Nacional de Desarrollo, la modernización administrativa hace referencia a la necesidad coyuntural de que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, racionalicen, fortalezcan y den congruencia a sus esquemas de organización con los planes y programas básicos del sector a que correspondan.

El presente Manual de Organización de la Subdirección General de Finanzas, es un instrumento administrativo para el registro y transmisión de información sistematizada, transparente y detallada sobre la organización y funcionamiento de la Subdirección.

El documento se integra básicamente con: antecedentes históricos; base legal; organigramas; objetivos y funciones de todas las unidades.

El uso del presente Manual, es en el sentido de orientar con mayor precisión posteriores esfuerzos de análisis, diseño, propuesta, instrumentación y evaluación parcial o total de adecuaciones que permitan conformar la organización de la Subdirección y su óptimo funcionamiento.

Cabe hacer notar que este manual constituye un reflejo de la organización y funcionamiento de la Subdirección General de Finanzas en el presente, de ahí la importancia de su edición en hojas sustituibles con el propósito de mantenerlo permanentemente actualizado y sujeto a un proceso de revisión periódica que permita adecuarlo y modificarlo cuando sea necesario.

ANTECEDENTES HISTORICOS

La empresa Ferrocarriles Nacionales de México, fué constituida definitivamente como empresa de iniciativa privada, en el año de 1908, al fusionarse en una sola compañía, por iniciativa y bajo control del Gobierno, los dos grandes sistemas del Ferrocarril Central Mexicano y del Ferrocarril Nacional Mexicano, cuya expansión y desarrollo habían sido notables en los últimos años.

La iniciativa presidencial fue presentada a fines del año de 1906, y aprobada por el Congreso de la Unión, habiéndose expedido la Ley del 26 de diciembre del mismo año, facultando al Ejecutivo para constituir una nueva compañía.

El capital fué de 460 millones de pesos oro, en acciones de primera y segunda preferencia y en acciones comunes.

La compañía en el momento de su constitución ya contaba con un Departamento de Contaduría General, en el transcurso del tiempo y a medida que evoluciona el Sistema Ferroviario Nacional, el Departamento de Contaduría General ya contaba en el año de 1926 con las Contadurías de: Egresos, Flete, Express, Pasajes, Materiales, Agentes y Conductores y la Agencia de Reclamaciones de Flete.

- En septiembre de 1931 se crea la Contaduría de Inversiones, las Contadurías de Talleres de Aguascalientes, Monterrey y Nonoalco y las Contadurías de división siguientes:

- Cárdenas-San Luis Potosí
- Centro
- Guadalajara
- Golfo
- México
- Monterrey
- Pacífico
- Querétaro
- Sureste
- Torreón

NACIONALIZACION DE LOS FERROCARRILES

Consecuentemente respecto de la política general seguida por el Presidente Lázaro Cárdenas, que reclama la progresiva reincorporación al dominio del Estado, de los servicios públicos otorgados por concesiones a empresas privadas, el Presidente Cárdenas adopta una de las resoluciones que más positivas y trascendentales consecuencias habrán de tener en el desarrollo de México, bajo el signo de la economía revolucionaria; expropia, por causa de utilidad pública, el 23 de junio de 1937, los Ferrocarriles Nacionales de México y por ese hecho, los convierte en lo que siempre debieron ser, esto es un servicio social ajeno a móviles de lucro.

Los principios en que se fundamenta tal medida y los principales beneficios de ella, son bien definidos. Es evidente que la comunidad nacional tenía un interés indeclinable en que todas aquellas entidades económicas, cuya función es de índole pública, se sustraigan a la órbita del interés privado.

La nación reivindicó para sí, en uso de su soberanía, la propiedad del subsuelo, más tarde por medio del Decreto de Nacionalización de los Ferrocarriles, reclama dominio sobre un elemento de acción económica que es nervio vital de la circulación, del intercambio humano, de adelanto de la cultura y palanca sin la cual no se puede pensar en una nacionalidad unificada.

- Dentro del plan de rehabilitación para el año de 1948, la administración de la empresa, incluyó la formulación de un presupuesto de egresos, como uno de los principales medios para reorganizar la economía ferroviaria; conciente de que toda empresa debe regir sus gastos conforme a un programa para distribuir armónicamente sus ingresos y mostrar orden integral en la administración de la empresa.

Era evidente que con la simple formulación del presupuesto de egresos no bastaba para crear un sistema organizado y racional que asegure una base firme para fincar la economía de la empresa, lo cual motivó la creación del Departamento de Control Interno y de Presupuesto a partir del 12 de septiembre de 1947.

De 1948 a 1950 se constituyen la División de San Luis, la Contaduría de la División Matías Romero y la Contaduría de la División Su este cambia a Contaduría de División Veracruz.

- El Departamento de Contabilidad-Finanzas en el año de 1944, se encargaba de los asuntos financieros de la entidad. Hasta el año de 1953, se creó la Ayudantía de Finanzas, a la cual se subordinaron el Departamento de Control Interno y del Presupuesto y el Departamento de Estadística.
- Con motivo de una reestructuración en el año de 1959, se revisaron las Unidades Administrativas, convirtiéndose la Ayudantía de Finanzas, en Subgerencia de Finanzas, con el mismo tramo de control de las que tenía en 1953, incluyendo la Oficina de Informes Financieros y la Comisión de Obras y Balastro, las cuales desaparecieron una vez cumplido su cometido.
- El 12 de enero de 1965, junto con la Sección de Adiciones y Mejoras, que dependía de la Contaduría de Egresos, empieza a funcionar la Contaduría de Inversiones.

El Licenciado Miguel de la Madrid preside a partir del primero de diciembre de 1982, el Gobierno del País y dispone de inmediato la continuación de los trabajos de rehabilitación y modernización de diversas líneas ferroviarias.

Como una acción estratégica del Plan Nacional de Desarrollo, el Presidente Miguel de la Madrid expresó la decisión de impulsar a los Ferrocarriles dentro del Sistema Integral de Transporte y el 7 de noviembre de 1983 se dió a conocer el Programa de Modernización del Sistema Ferroviario Nacional.

Dentro del Plan General de Rescate dispuesto por el Presidente de la Madrid es punto sobresaliente el concepto de que la modernización no se refiera simplemente a los aspectos físicos sino también a los procedimientos.

De esta manera, al tiempo que - por ejemplo - se procede a la modificación de las telecomunicaciones, la señalización; y la electrificación, se realizan también reformas para actualizar métodos administrativos, para mejorar la comunicación interna y para la superación de los recursos humanos.

Con motivo de la integración de los FERROCARRILES de acuerdo con el Decreto Presidencial del 7 de noviembre de 1986 en un sólo Organismo, se trata de darle organización a un sistema único, desconcentrado en cinco grandes regiones ferrocarrileras, cada una de ellas con capacidad de decisión que, por ser adoptada en el lugar mismo donde se originen los problemas, eleve sustancialmente el rendimiento.

De acuerdo a la nueva concepción del Sistema Ferroviario Mexicano, se modifica la estructura orgánica de la empresa para responder al reto de la modernización, así pues las antiguas Subgerencias se convierten en Subdirecciones Generales y se constituyen las Gerencias Regionales.

El Programa de Modernización y Saneamiento Financiero de Ferrocarriles Nacionales de México, requiere una atención prioritaria a los ingresos propios, de tal forma que éstos cubran a corto plazo los gastos de operación del Organismo y en el mediano plazo también las de inversión que le permitan lograr la autosuficiencia financiera, propósito fundamental de la política actual del Gobierno de la República Federal, como es el caso de Ferronales.

En este sentido la Subdirección General de Finanzas incluye dentro de su estructura tradicional de Presupuestos, Tesorería y Contabilidad, una nueva Gerencia responsable de los ingresos propios del Organismo en 2 funciones generales: La revisión de las facturas por los diversos servicios que proporciona y la de crédito y cobranza que le permita disponer oportunamente el ingreso.

- En base a estas funciones se crean los Departamentos de Ingresos y de Cobranza, el primero integrado por cuatro Subjefaturas de Fletes, Express, Pasajes y Servicios Auxiliares; de Servicios Diver--sos y de Reclamaciones. A su vez el Departamento de Cobranzas se compone de las Subjefaturas de Sector Gobierno, de Sector Privado y de Servicios Auxiliares.
- El antiguo Departamento de Contabilidad se convierte en Gerencia, contemplando en su estructura orgánica los tradicionales Departamentos de Contaduría General, de Nóminas y adicionando: el de Costos con objeto de contar con la integración de los costos que permita medir la productividad y eficiencia de los servicios que presta la entidad; y el de Inventarios y Avalúos en donde se reubicar algunas de las funciones de la Comisión de Bienes Muebles e Inmuebles conjuntamente con las que tenía asignadas la Contaduría de Inversiones, para reforzar las funciones de registro y control del Patrimonio del Organismo.
- Asimismo, se constituye la Gerencia de Presupuesto para darle congruencia al Presupuesto con los Programas de Mediano Plazo y Anuales, y queda conformada por los Departamentos de Programación y Presupuestación y el tradicional de Control Presupuestal.
- Por último la Tesorería General se transforma en Gerencia de Tesorería teniendo a su cargo los Departamentos de Caja General y de Egresos y Control de Fondos.

MARCO JURIDICO

FUNDAMENTOS

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
D.O. 5-II-1917. Artículos 25, 26, 27, 28 y 90.
- Plan Nacional de Desarrollo.
Mayo de 1983. "Sistema Integral de Transporte" págs. 351 y 358
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
D.O. 29-XII-1976.
Decreto 4-XII-1986 publicado D.O. # 37 del 24-XII-1986, por el que,
se reforma el Artículo.36, Fracción II.
- Ley Orgánica de los Ferrocarriles Nacionales de México.

L E Y E S

- Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos.
Canje 12-IX-1986, publicado D.O. # 9 del 12-IX-1986.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
D.O. 4-VIII-1934. Reformas D.O. # 27 del 8-II-1985.
- Ley General de Instituciones de Seguros
D.O. 31-VIII-1935. Reformas D.O. 14-I-1985.
- Ley de Amparo.
D.O. 10-I-1936. Reformas D.O. 20-V-1986.
- Ley de Vías Generales de Comunicaciones.
D.O. 19-II-1940
Decreto 4-XII-1986. Publicado D.O. # 37 de 24-XII-1986.

- Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito
Ley del 27-XII-1984 D.O. # 9 del 14-I-1985
Fe de Erratas D.O. # 37 del 22-II-1985.
- Ley Orgánica de Ferrocarriles Nacionales de México
D.O. 31-XII-1948
Ley del 5-XII-1984 publicada D.O. # 9 del 14-I-1985.
- Ley Federal de Instituciones de Fianzas
D.O. 29-XII-1950
Fe de Erratas D.O. # 32 del 15-II-1985 del Decreto publicado D.O.
41 del 31-XII-1984.
- Ley Sobre el Servicio de Vigilancia de Fondos y Valores de la Fe--
deración
D.O. 31-XII-1959
Reforma D.O. del 30-XII-1980 en vigor el 1º de enero de 1981.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
D.O. 31-XII-1964. Reformas D.O. 30-XII-1980 y 30-IV-1986.
- Ley que crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
D.O. 29-XII-1970
Fe de Erratas del 27-XII-1975 publicada en D.O. # 3 de 5-III-1975
al Decreto publicado el 31-XII-1974.
- Ley Federal de la Reforma Agraria
D.O. 16-IV-1971
Decreto 29-XII-1983 publicado D.O. # 12 del 17-I-1984 que Reforma
Adiciona y Deroga la anterior Ley.
- Ley Federal para Prevenir y Controlar la Contaminación Ambiental
D.O. # 20 del 23-III-1971
Ley del 22-XII-1981 publicada D.O. # 6 del 11-I-1982.
- Ley Federal de Aguas
D.O. 11-I-1972
Decreto 29-XII-1985 D.O. # 8 13-I-1985.

- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
D.O. 24-IV-1972
Instructivo 9-VII-1987 publicado D.O. # 23 del 31-VII-1987
- Ley sobre el Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas
D.O. 30-XII-1972
Ley 29-XII-1981 publicada D.O. # 6 de 11-I-1982
- Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera
D.O. 9-III-1973
Resolución publicada en el D.O. # 14 del 19-XI-1981
- Ley del Seguro Social
D.O. 12-III-1973 Reformas D.O. 2-V-1986
- Ley del Impuesto General de Importación
D.O. 27-XII-1974
- Ley Federal de Protección al Consumidor
22-XII-1975, Decreto del 28-XII-1984 publicado en el D.O. # 26 del 7-II-1985.
- Ley Reglamentaria del Art. 27 Const. en Materia de Minería
D.O. 22-XII-1975 Reformas publicadas en el D.O. # 42 del 31-XII-1981
- Ley de Invenciones y Marcas
D.O. 10-II-1976. Decreto del 29 de diciembre de 1986 publicado en el D.O. de 16-I-1987.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
D.O. 29-XII-1976
Decreto 4-XII-1986 publicado D.O. # 37 del 24-XII-1986

- Ley General de la Deuda Pública
D.O. 31-XII-1976. Acuerdo del 12-IX-1984
- Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público
D.O. 31-XII-1976
Decreto del 27-XII-1984 publicado en el D.O. # 9 el 14-I-1985
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
D.O. # 41 del 29-XII-1978
Ley del 27-XII-1986 publicada D.O. # 41 del 31-XII-1986
- Ley Sobre Adquisiciones, Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal
D.O. 31-XII-1979. Reformas D.O. 8-XI-1985.
- Ley del Impuesto Sobre Adquisiciones de Inmuebles
D.O. 31-XII-1979
Ley del 28-XII-1985 publicada D.O. # 41 del 31-XII-1986. Cap. VI.
- Ley Federal del Trabajo
D.O. 31-XII-1979
Decreto del 21-XII-1985 publicado D.O. # 8 del 13-I-1986
- Ley de Obras Públicas
D.O. 30-XII-1980
Decreto 29-XII-1985 publicado D.O. # 8 del 13-I-1986
- Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios
D.O. 30-XII-1980
Decreto del 29-XII-1986 publicado D.O. # 41 Segunda Sección del 31-XII-1986.
- Ley Aduanera
D.O. 30-XII-1981
Ley de 27-XII-1986 publicado D.O. # 41 Segunda Sección del 31-XII-1986

- Ley Aduanera
D.O. 30-XII-1981
Ley de 27-XII-1986 publicado D.O. # 41 del 31-XII-1986
- Ley General de Bienes Nacionales
D.O. 8-I-1987 publicado D.O. # 15 del 25-V-1987
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos
D.O. 31-XII-1982 Acuerdo del 20-I-1984 publicado D.O. # 18
25-I-1984
- Ley de Planeación
D.O. # 3 del 5-I-1983.
- Ley Orgánica del Sistema Banrural
28-XII-1985 publicada D.O. # 8 el 13 de enero de 1986
- Ley de la Procuraduría General de la República
Ley del 15-XI-1983 D.O. # 30 del 12-XII-1983
Acuerdo 14-VII-1986 publicado D.O. # 12 del 16-VII-1986
- Ley Federal de Entidades Paraestatales
D.O. # 8 del 14-V-1986

C O D I G O S

- Código de Comercio
D.O. del 15-IX-1889 en vigor el 1º de enero de 1890
Fe de Erratas publicado D.O. 5 y 8 de enero de 1985
- Código Civil para el Distrito Federal y para toda la República en
Materia Federal
D.O. del 26 de marzo de 1928 y en vigor a partir del 1º de octu-
bre de 1932
Decreto del 27-XII-1985, publicado en el D.O. # 8 del 13-I-1986
Circular 28-IV-1986 publicada D.O. # 8 el 14-V-1986

- Código Penal Federal (Aplicable en el D.F.)
Se creó el 13-VIII-1931 publicado en el D.O. el 14-VIII-1931
Decreto de 7-XI-1986 publicado en D.O. # 13 el 19-XI-1986
- Código Federal de Procedimientos Civiles del 30-XII-1942 fecha de publicación en el D.O. del 24-II-1943 y empezó a regir el 27-III-1943.
- Código Federal de Procedimientos Penales
Decreto 7-XI-1986 publicado D.O. # 13 del 19-XI-1986.
- Código Fiscal de la Federación
D.O. 31-XII-1981
Decreto Cap. I del 28-XII-1986 publicado D.O. # 41 Secc. 2 del 31-XII-1986.

DECRETOS

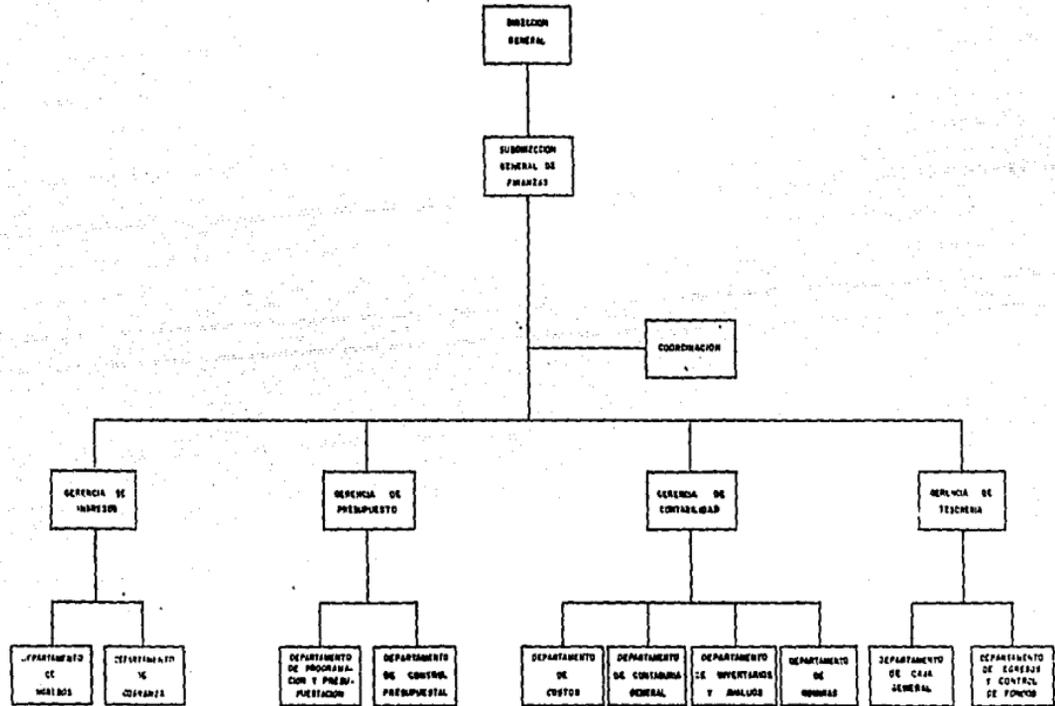
- Decreto Presidencial del 16 de febrero de 1981
"Sistema de Compensación de Adeudos de las Dependencias y Entidades del Sector Público Federal."
- Decreto Presidencial del 7 de enero de 1982
Publicado en el D.O. del día 20 del mismo mes y año, por el que se ordenó la entrega al Organismo de los Bienes de Ferrocarriles Unidos del Sureste, S.A. de C.V.
- Decreto Presidencial de fecha 6 de noviembre de 1986, publicado en el D.O. del 7 de noviembre del mismo mes y año, por el que se ordenó que los bienes de las Cías. Ferroviarias, Ferrocarril del Pacífico, S.A. de C.V., Ferrocarril de Chihuahua al Pacífico, S.A. de C.V. y Ferrocarril de Sonora-Baja California, S.A. de C.V., así como Servicio de Coches Dormitorio y Conexos, S.A. de C.V., se entreguen a Ferrocarriles Nacionales de México.

- Decretos Expedidos para el Control de Cambios en los años 1982 y 1985
Del 19 de septiembre de 1982 publicado en el D.O. # 1 del 1-IX-1982
Determinación del 7-X-1987 publicado en el D.O. # 6 del 8-X-1987
del tipo de cambio controlado de equilibrio.

R E G L A M E N T O S

- Reglamento del Código Fiscal de la Federación.
D.O. # 43 del 29-II-1984
Decreto 3-VII-1987 publicado D.O. # 6 el 8-VII-1987
- Reglamento del Impuesto Sobre la Renta
D.O. # 43 del 29-II-1984
Decreto 3-VII-1987 publicado D.O. # 6 el 8-VII-1987
- Reglamento del Impuesto Sobre la Renta
D.O. # 43 del 29-II-1984
Fe de Erratas publicado D.O. # 15 del 22-V-1984
- Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre Producción y Servicios
D.O. # 43 29-II-1984
- Reglamento a la Ley del Impuesto al Valor Agregado
D.O. # 43 del 29-II-1984 Reformas D.O. # 15 del 22-V-1984
- Reglamento de la Ley Aduanera
D.O. # 34 18-VI-1982
Decreto 7-V-1986 publicado en el D.O. # 6 del 12-V-1986

MANUAL DE ORGANIZACION
SUBDIRECCION GENERAL DE FINANZAS



SUBDIRECCION GENERAL DE FINANZAS

O B J E T I V O S

GENERAL:

- Administrar los recursos financieros del Organismo.

ESPECIFICOS:

- Garantizar la liquidez financiera del Sistema Ferroviario Mexicano
- Obtener ágil y oportunamente los ingresos por la venta de servicios
- Obtener los máximos rendimientos de los recursos disponibles
- Pagar correcta y oportunamente las obligaciones contraídas por el Organismo.
- Conseguir las mejores condiciones del mercado para la contratación de créditos.
- Participar en el Sistema de Compensación de Adeudos del Gobierno Federal para recuperar ágil y oportunamente los ingresos provenientes de la venta de servicios a las Entidades de la Administración Pública Federal.
- Integrar y presentar correcta y oportunamente el Presupuesto Institucional del Organismo ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Vigilar a través de la Gerencia de Presupuesto que el ejercicio del presupuesto se realice de acuerdo a la normatividad vigente para garantizar la correcta y oportuna generación y aplicación de los recursos del Sistema Ferroviario Mexicano.

- Vigilar que la Gerencia de Contabilidad registre oportuna, correcta y fidedignamente las operaciones contables del Organismo. Además de los informes financieros muestren la situación financiera y los resultados del Sistema Ferroviario Mexicano.
- Ampliar el alcance y cobertura de los programas de capacitación para propiciar el desarrollo integral del personal adscrito a la Subdirección General, que le permita incorporarse a la modernización administrativa.
- Vigilar que se tramiten de acuerdo a la normatividad vigente, ante las Instituciones Bancarias, los créditos necesarios para adquirir los bienes de procedencia extranjera que solicite la Subdirección General de Recursos Materiales, unidad administrativa responsable de la requisición y recepción de los bienes solicitados.
- Vigilar que la Gerencia de Tesorería pague a proveedores y contratistas por la adquisición de bienes y construcción de obras, solicitadas por diversas áreas del Organismo.

P O L I T I C A S

- La administración de los recursos financieros del Organismo se realizará con eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos institucionales.
- Se pugnará por obtener ágil y oportunamente los ingresos por la venta de servicios, aplicando sanciones a los clientes que no cubran oportunamente sus adeudos con la Entidad.
- Los trámites para el pago a proveedores y contratistas se hará oportuna y correctamente en base a la información que generan las áreas solicitantes del Organismo, los que son responsables totales de la requisición y recepción de los bienes y de las obras.
- Invariablemente se tenderá a lograr las mejores condiciones: para invertir en el mercado de dinero los recursos disponibles y para obtener créditos.
- La participación en el Sistema de Compensación de Adeudos del Gobierno Federal será activa y congruente con los lineamientos de la Dirección General.
- En todos los casos de adquisiciones de bienes, la participación de la Subdirección General de Finanzas se limita a realizar oportuna y correctamente los pagos a proveedores con base a la documentación que haya sido previamente validada por las áreas que son totalmente responsables de que se realice el pago.

F U N C I O N E S

- Planear, organizar, dirigir y evaluar las normas, lineamientos y sistemas que permitan administrar eficientemente los recursos financieros del Organismo.
- Elaborar, implantar y actualizar los sistemas, métodos y procedimientos administrativos que coadyuven a elevar la eficiencia de las unidades de la Subdirección.
- Integrar el Programa Financiero del Sistema Ferroviario Mexicano.
- Integrar el Programa Operativo Anual y el Presupuesto Institucional del Organismo en coordinación con las demás Subdirecciones Generales del Organismo.
- Dictar las políticas y lineamientos que deberán atender las Gerencias adscritas a la Subdirección, para que éstas ejecuten sus funciones y alcancen los objetivos marcados.
- Definir los marcos normativos sobre ingresos, crédito y cobranza.
- Supervisar que se concentren, custodien y apliquen en forma adecuada los fondos y valores, estableciendo los mecanismos de control y vigilancia de las cuentas bancarias en el extranjero y el País de las operaciones de Tesorería.
- Supervisar que se tramite el pago de los impuestos y demás prestaciones fiscales incluidos en el régimen fiscal de la Institución.
- Coordinar las acciones necesarias que garanticen la liquidez del Sistema Ferroviario Mexicano.
- Vigilar el cumplimiento de los lineamientos del Ejecutivo Federal en materia de manejo de divisas y política financiera mediante el seguimiento del Programa Financiero de la Entidad.

- Fijar los lineamientos a seguir con respecto a la negociación y administración de la deuda financiera documentada.
- Coordinar y promover el establecimiento de sistemas de control contable interno de la Entidad.
- Evaluar y difundir la información contable y presupuestal de la Institución.
- Fijar políticas y estandarización de sistemas en toda el área contable a fin de consolidar todas las operaciones del Organismo.

ESTRUCTURA ORGANICA

Para lograr los objetivos en base a las políticas establecidas y de acuerdo a las atribuciones conferidas la Subdirección General de Finanzas, se integra de cuatro Gerencias y la Coordinación; en las que delega la ejecución de las funciones específicas de Ingresos, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Apoyo Administrativo.

Subdirección General de Finanzas.

- Gerencia de Ingresos
- Gerencia de Presupuesto
- Gerencia de Contabilidad
- Gerencia de Tesorería
- Coordinación

COORDINACION

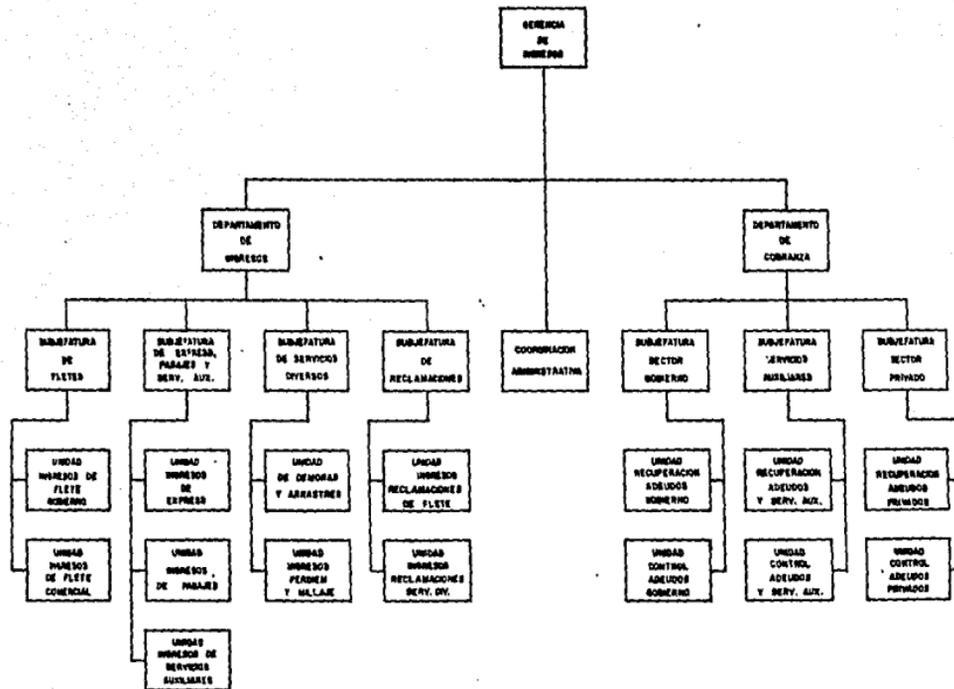
OBJETIVO

- Realizar actividades en materia administrativa, de organización, sistemas y procedimientos, con el objeto de mantener actualizada la estructura orgánica-funcional y darle seguimiento a los programas anuales asignados a esta Subdirección General.

FUNCIONES

- Recopilar e integrar la información necesaria para el análisis de la organización de la Subdirección General de Finanzas; así como proponer los proyectos de adecuación organizacional.
- Efectuar estudios de simplificación de métodos, sistemas y procedimientos, así como sugerir medidas de mejoramiento administrativo, de conformidad con las normas y lineamientos establecidos en materia de modernización administrativa.
- Integrar el Programa de Trabajo Anual de la Subdirección General y darle seguimiento a las acciones programadas para detectar las causas de posibles desviaciones.

MANUAL DE ORGANIZACION
SUBDIRECCION GENERAL DE FINANZAS



GERENCIA DE INGRESOS

OBJETIVOS

- Obtener la recuperación ágil y oportuna de los ingresos propios del Organismo que le permitan contar con los niveles de liquidez necesarios.
- Establecer políticas de crédito adecuadas que permitan disponer eficiente y oportunamente del ingreso sin detrimento de la demanda de los servicios.
- Lograr que la facturación por los diversos conceptos del ingreso propio del Organismo se haga en forma correcta y oportuna de conformidad con la normatividad y políticas vigentes.
- Disponer de información actualizada, veraz y oportuna de ingresos, crédito y cobranza para la adecuada toma de decisiones.
- Establecer adecuados mecanismos de coordinación dentro y fuera del Organismo, que le permitan apoyar eficientemente las labores de las diversas áreas vinculadas con la administración de ingresos, crédito y cobranza.

POLITICAS

- El establecimiento de los marcos normativos para facturación, crédito y cobranza, deberá hacerse con la participación de las áreas vinculadas, con criterios de agilización en la disponibilidad del ingreso.
- A los clientes se les deberá dar atención eficaz, amable y honesta atendiendo sus solicitudes y reclamos en forma ágil y oportuna.

- La comunicación con las áreas internas y externas al Organismo vinculadas con las labores de la Gerencia será el mecanismo fundamental de coordinación.

FUNCIONES

- Establecer los marcos normativos y operativos sobre ingresos, crédito y cobranza.
- Revisar y solicitar las correcciones de la facturación por flete, pasaje, express, servicios diversos y servicios auxiliares.
- Atender las reclamaciones de los usuarios derivadas de la facturación por los servicios citados.
- Participar en la definición de las políticas de crédito a los clientes.
- Realizar las negociaciones con los clientes públicos, privados y extranjeros para la implantación de normas y procedimientos de facturación, crédito y cobranza.
- Supervisar y controlar la cobranza de los ingresos en clientes de los sectores público, privado y extranjero.
- Participar en la formulación y control del presupuesto de ingresos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ESTRUCTURA ORGANICA

Para cumplir con los objetivos y políticas establecidas, la Gerencia de Ingresos cuenta con la siguiente Organización Departamental:

- Gerencia de Ingresos
 - Departamento de Ingresos
 - Departamento de Cobranza
 - Coordinación Administrativa

DEPARTAMENTO DE INGRESOS

OBJETIVOS

- Lograr que la facturación por los diversos conceptos del ingreso propio del Organismo se haga en forma correcta y oportuna de conformidad con la normatividad y política vigentes.

FUNCIONES

- Revisar la facturación por flete, pasaje, express y servicios diversos y auxiliares.
- Determinar los errores en la facturación por los diversos servicios y solicitar la corrección respectiva.
- Determinar el monto de los ingresos generados por la prestación de servicios a clientes del Sector Público y Privado.
- Atender las reclamaciones de los usuarios tanto por sobrecargo en flete como por pérdidas y averías.

UNIDAD DE INGRESOS DE FLETE GOBIERNO

- Revisar la correcta aplicación de la tarifa única de carga y express, tablas de distancia, tarifa única, servicios diversos, circulares y autorizaciones que expide el Departamento de Tráfico-Carga, a Dependencias y Entidades del Gobierno Federal.
- Expedir documentos de cobro de acuerdo con usuarios gubernamentales.
- Conciliar la información de remesas CF-100 con la Unidad de Registro de Cuentas Corrientes de la Gerencia de Contabilidad para formular la carta balance sobre los ingresos generados por servicios prestados a Entidades de la Administración Pública Federal.
- Elaborar asientos contables.

UNIDAD DE INGRESOS DE FLETE COMERCIAL

- Revisar que las cuotas hayan sido aplicadas en forma correcta, de acuerdo con las tarifas y tablas de distancia vigentes.
- Expedir las correcciones por cobranza indebida y vigilar se realice su cobro.
- Expedir los documentos de cobranza a las negociaciones que lo tienen determinado.
- Liquidar el paso de puente a ferrocarriles extranjeros.
- Revisar los informes que registran cobros por servicios conexos a la carga.
- Elaborar asientos contables.
- Cuantificar el importe de las fianzas que deben constituir los clientes por el uso de escapes particulares o arrendados.

UNIDAD INGRESOS DE EXPRESS

- Verificar informes expedidos por agentes de express y unidos por cobros efectuados a usuarios, por prestaciones de servicios, de express y conexos.
- Expedir correcciones derivadas de cobros indebidos.
- Expedir las correcciones que procedan por pagos de más o de menos por comisión de express.
- Atender reclamaciones por sobrecobro derivadas de este servicio.
- Elaborar listas de cobro a cargo de Dependencias Gubernamentales.
- Determinar e informar importe mensual captado en las fronteras por I.V.A.
- Atender reclamaciones inherentes a COD'S.

UNIDAD INGRESOS DE PASAJES

- Revisar informes por comisiones en venta de boletos.
- Expedir instrucciones de carácter general para Jefes de Estación, Agentes de Equipaje y de Boletos.
- Expedir correcciones en contra de personal boleterero.
- Otorgar crédito a Conductores, Agentes y Jefes de Estación por venta de boletos.
- Expedir documentos de cobro amparando servicios comerciales y de gobierno vigilando su pago.

- Cálculo de ingresos en trenes, estados por venta de boletos en venta
nilla, estaciones y a bordo de trenes.
- Revisar informes producidos por agencias de viajes en venta de bole-
tos.
- Elaborar asientos contables.

UNIDAD INGRESOS DE SERVICIOS AUXILIARES

- Efectuar los registros correspondientes para llevar en forma desglo
sada a los deudores de la entidad, en base a las obligaciones que se
les definan.
- Elaborar la documentación que se requiera para fijar los adeudos a -
favor de la entidad, por los servicios ajenos a la operación que - -
otorga la misma.

UNIDAD DE DEMORAS Y ARRASTRES

- Revisar los informes producidos en las estaciones por demoras y - -
arrastres.
- Expedir correcciones por demoras y arrastres y vigilar el cobro de -
las mismas.
- Elaborar informes y reportes que se originan por el total captado de
los informes recibidos de los servicios de demoras y arrastres.
- Formular asientos contables.

UNIDAD DE INGRESOS PERDIEM Y MILLAJE

- Revisar los informes producidos en las fronteras por intercambio de equipo con Ferrocarriles Extranjeros, así como los informes elaborados por los Conductores de Trenes para el cálculo del cobro de la renta de equipo.
- Expedir correcciones por renta de equipo y vigilar el cobro de los mismos a los Ferrocarriles Extranjeros o empresas arrendatarias nacionales.
- Llevar control de los pagos mensuales realizados por estos conceptos.

UNIDAD INGRESOS RECLAMACIONES DE FLETE

- Atender las reclamaciones por el servicio de carga, así como sobran-tes, faltantes y averías.
- Participar en las gestiones para el almacenamiento y venta de reme--sas de carga no reclamada.
- Realizar la conciliación contable respectiva, derivada de las recla-maciones de usuarios del sector gobierno.
- Elaborar asientos contables.

UNIDAD INGRESOS RECLAMACIONES SERVICIOS DIVERSOS

- Atender las reclamaciones que sean presentadas.
- Establecer las responsabilidades a empleados que originen errores - que motiven reclamaciones de los usuarios.
- Elaborar asientos contables.

DEPARTAMENTO DE CONBRANZA

OBJETIVOS

- Optimizar el flujo de los ingresos por servicios proporcionados.
- Obtener de acuerdo con los procedimientos establecidos adecuada rotación de la cartera.
- Cobrar oportunamente los adeudos en favor del Organismo.

FUNCIONES

- Coordinar la aplicación de los métodos y procedimientos establecidos para el registro, control y recuperación de la cartera, así como del flujo de ingresos por los servicios prestados.
- Vigilar el registro, control y trámite de cobro de las facturas por servicios prestados.
- Vigilar el registro y control de los documentos de cobro, turnados a otras áreas del Organismo.
- Vigilar el registro y control de las actividades derivadas del Sistema de Compensación de Adeudos de las Dependencias y Entidades del Sector Público Federal.
- Coordinar el otorgamiento de las diversas alternativas de pago para liquidar los servicios prestados a usuarios.

UNIDAD RECUPERACION ADEUDOS GOBIERNO

- Obtener mediante la aplicación de los métodos establecidos la recuperación de la cartera de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, cuyos adeudos se operan a través del Sistema de Compensación de Adeudos.

UNIDAD CONTROL ADEUDOS GOBIERNO

- Controlar la aplicación de los métodos y procedimientos establecidos para el registro y control de la cartera de gobierno.
- Registrar y controlar las actividades derivadas del Sistema de Compensación de Adeudos de Dependencias y Entidades del Sector Público-Federal.

UNIDAD DE RECUPERACION ADEUDOS Y SERVICIOS AUXILIARES

- Realizar la aplicación de los métodos establecidos para el trámite y recuperación de los adeudos por los servicios ajenos a la operación que proporciona la empresa.
- Verificar que los ingresos captados por nuestras agencias y otras áreas, por servicios ajenos a la operación, sean depositados y reportados oportunamente.

UNIDAD DE CONTROL ADEUDOS Y SERVICIOS AUXILIARES

- Efectuar la aplicación de los métodos y procedimientos establecidos para el registro, control y trámite de los adeudos que se den por el otorgamiento de servicios propios de la operación.
- Verificar que los ingresos captados por nuestras agencias y otras áreas por servicios ajenos a la operación, se reflejen y reporten oportunamente en los informes correspondientes.

UNIDAD RECUPERACION DE ADEUDOS PRIVADOS

- Ejecutar la aplicación de los métodos establecidos para la recuperación de la cartera de clientes particulares.

- Realizar la aplicación de las sanciones correspondientes a los clientes considerados como morosos.

UNIDAD CONTROL ADEUDOS PRIVADOS

- Realizar la aplicación de los métodos establecidos para el registro y control de la cartera de clientes del sector comercial.
- Efectuar el registro y control de los documentos de cobro, originados por servicios prestados a particulares.

COORDINACION ADMINISTRATIVA

OBJETIVOS

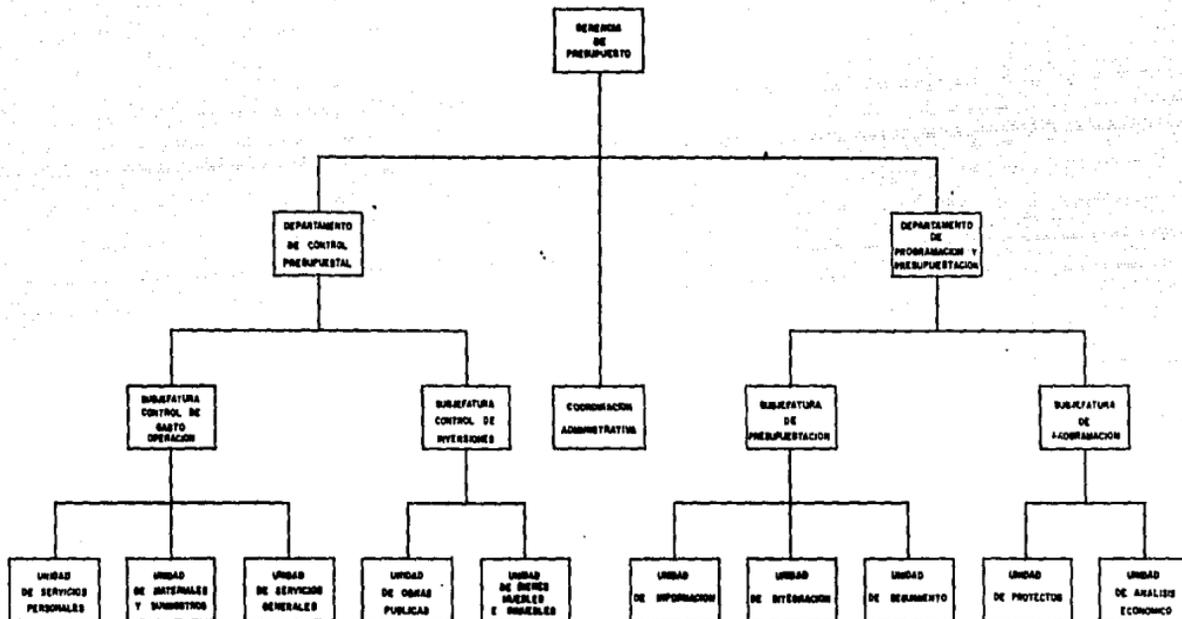
- Administrar los recursos materiales y financieros asignados a la Gerencia para lograr su óptima utilización.
- Propiciar el desarrollo integral del personal adscrito a la Gerencia, que le permita incorporarse en forma positiva a la modernización administrativa y al mejoramiento del clima organizacional.

FUNCIONES

- Coordinar y controlar las actividades relativas a la administración de recursos humanos, materiales y financieros, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por la Subdirección General de Finanzas.
- Integrar el Programa de Trabajo Anual de la Gerencia y llevar el seguimiento de las acciones programadas de acuerdo a las metas previstas señalando las causas por posibles desviaciones.
- Vigilar la realización de los trámites relacionados con el reclutamiento, selección, contratación, incidencias, servicios y prestaciones de los trabajadores adscritos a la Gerencia.
- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones del trabajador contenidas en el Contrato Colectivo de Trabajo, Ley Federal de Trabajo, Reglamento Interior de Trabajo y otras disposiciones análogas.
- Controlar el manejo y suministro de mobiliario, equipo y material de oficina; así como programar y proporcionar los servicios generales que requieran para su funcionamiento las áreas que integran la Gerencia.
- Proporcionar los servicios de intendencia, vigilancia, transportación, mensajería, fotocopiado, correspondencia y archivo.

- Tramitar y formular las requisiciones y solicitudes relativas a las necesidades de adquisición, conservación y mantenimiento de los bienes muebles de la Gerencia y los materiales para el cumplimiento de sus funciones.

MANUAL DE ORGANIZACION
SUBDIRECCION GENERAL DE FINANZAS



GERENCIA DE PRESUPUESTO

O B J E T I V O S

- Ser el conducto para la atención de todos los asuntos relacionados con la programación y el presupuesto del Organismo, tanto de ingresos como de egresos.
- Dictar las políticas, directrices y criterios técnicos relacionados con los procesos de programación y presupuesto preliminares y definitivos de cada una de las unidades responsables del Organismo.
- Lograr que el ejercicio del presupuesto autorizado para el período, se canalice dentro de la normatividad vigente.
- Vigilar el ejercicio presupuestal y el logro de las metas fijadas por el Organismo, detectando desviaciones para proponer las medidas correctivas necesarias.
- Optimizar la planeación presupuestal.
- Vincular la información presupuestal con la contable.

P O L I T I C A S

- Proponer a través de información oportuna, medidas correctivas del ejercicio presupuestal, a fin de alcanzar las metas establecidas.
- Implantación de sistemas computarizados de información para el seguimiento, control y evaluación del ejercicio del presupuesto del Organismo.
- Ajustarse a las normas y disposiciones que dicte la Secretaría de Programación y Presupuesto a través de la de Comunicaciones y Transportes, en materia presupuestal.

- Apoyar la desconcentración de funciones de la gerencia a las Regiones con apego a las estrategias, políticas y programas establecidos.
- Fomentar la participación del personal en las acciones de modernización administrativa de la Gerencia.
- Fomentar la capacitación técnica y administrativa del personal.

F U N C I O N E S

- Coordinar la elaboración del presupuesto anual de la Entidad, tanto de ingresos como de egresos.
- Establecer los lineamientos y mecanismos de control para una eficiente y racional administración de los recursos presupuestales de la Entidad.
- Analizar las solicitudes y determinar coordinadamente con las áreas las asignaciones presupuestales que integran el presupuesto anual del Organismo.
- Establecer los objetivos y políticas que deberán observar las Gerencias Regionales sobre control presupuestal y programación y presupuestación.
- Coordinar y dirigir estudios sobre las modificaciones en el presupuesto del Organismo.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los Departamentos a su cargo.
- Representar a la Entidad ante Dependencias del Sector Público, en asuntos de carácter presupuestal.

ESTRUCTURA ORGANICA

Para cumplir con los objetivos y políticas establecidas, la Gerencia - de Presupuesto cuenta con la siguiente Organización Departamental:

- Gerencia de Presupuesto
 - Departamento de Programación y Presupuestación.
 - Departamento de Control Presupuestal.
 - Coordinación Administrativa.

DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION

OBJETIVO

- Supervisar y coordinar que los procesos de programación y presupuesto se realicen de acuerdo a las políticas, directrices y criterios-técnicos establecidos.

FUNCIONES

- Implantar normas y procedimientos para la elaboración del presupuesto del Organismo.
- Formular coordinadamente con las áreas, el presupuesto de ingresos y egresos.

Ingresos:

- Propios
- Financiamientos
- Transferencias

Egresos:

- Servicios Personales
- Materiales y Suministros
- Servicios Generales

- Gastos de Inversión
 - Inversiones Financieras
 - Erogaciones Extraordinarias
 - Deuda Pública
- Coordinar la integración y consolidación de los anteproyectos de - presupuesto de egresos de las Dependencias del Organismo y determinar las fuentes de recursos para financiarlos.
 - Establecer los montos en moneda extranjera, por los cuales debe procurarse financiamiento externo.
 - Analizar las peticiones de modificación de asignaciones que se presenten en el presupuesto por parte de las Dependencias de la Empresa.
 - Realizar las transferencias o modificaciones necesarias en el presupuesto.
 - Elaborar oportunamente los informes presupuestales que se requieran.

UNIDAD DE INFORMACION

- Formular oportunamente los informes que se deriven del ejercicio - presupuestal que se distribuyen interna y externamente.
- Crear una base de datos para la elaboración de informes para la toma de decisiones y el cumplimiento de los compromisos del Organismo.
- Incorporar sistemas mecanizados para su elaboración.

UNIDAD DE INTEGRACION

- Efectuar la integración del presupuesto anual del Organismo, tanto de egresos como de ingresos.
- Asesorar a las áreas operativas durante las diferentes etapas de la formulación del presupuesto.
- Calendarizar los programas ferroviarios.

UNIDAD DE SEGUIMIENTO

- Verificar el avance de los programas sustantivos en la Entidad, en base al comportamiento presupuestal.
- Corroborar la aplicación de los recursos con los avances que registren las áreas operativas.

UNIDAD DE PROYECTOS

- Proyectar los incrementos tarifarios que se estimen necesarios para el período anual.
- Proyectar las modificaciones en el presupuesto de egresos durante el ejercicio anual.
- Crear una base de datos para la formulación de proyecciones financieras del presupuesto del Organismo, mediante sistemas mecanizados.

UNIDAD DE ANALISIS ECONOMICO

- Evaluar y dar seguimiento del comportamiento de los parámetros económicos y determinar su impacto en el presupuesto del Organismo.

- Implementar métodos de programación y estimación para las actividades de presupuestación.

DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL

OBJETIVO

- Vigilar el ejercicio presupuestal y el logro de las metas fijadas por el Organismo, detectando desviaciones para proponer las medidas correctivas necesarias.

FUNCIONES

- Supervisar los lineamientos y procedimientos para el control del ejercicio del presupuesto.
- Dirigir las actividades para llevar a cabo el registro y control de los movimientos presupuestales y analizar el resultado del ejercicio del presupuesto autorizado.
- Verificar que los recursos presupuestales se apliquen de acuerdo a la normatividad emitida.
- Intervenir en la aplicación de las medidas para corregir desviaciones, en el ejercicio del presupuesto.
- Vigilar la consolidación del ejercicio del presupuesto de las unidades del Organismo.
- Atender los reportes de auditoría interna o de cualquier órgano autorizado a realizar auditorías.

UNIDAD DE SERVICIOS PERSONALES

- Controlar el ejercicio del presupuesto de Servicios Personales.
- Elaborar informe mensual del ejercicio del presupuesto de Servicios Personales.

UNIDAD DE MATERIALES Y SUMINISTROS

- Controlar el ejercicio del presupuesto de Materiales y Suministros.
- Conciliar el ejercicio del presupuesto de Materiales y Suministros con el flujo de caja.
- Elaborar el informe mensual del ejercicio del capítulo.

UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES

- Controlar el ejercicio del presupuesto de Servicios Generales.
- Elaborar los informes del ejercicio del presupuesto del capítulo.
- Normar y tramitar la obtención de recursos financieros inmediatos - para gastos por asistencia a eventos, becas, donaciones, etc., para el mantenimiento de vehículos y de equipo diverso sin contrato específico; para el pago de contratos celebrados por conceptos tales como: compras locales urgentes, honorarios a particulares y gastos jurídicos.

UNIDAD DE OBRAS PUBLICAS

- Registrar los contratos de obra de inversión.
- Conciliar el ejercicio de las partidas presupuestales con el flujo de caja.
- Revisar que la documentación que formaliza los contratos esté correcta.
- Elaborar el informe mensual de ejercicio del programa de Inversión.

UNIDAD DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES

- Registrar órdenes de compra y contratos que amparen adquisiciones - de inversión.
- Conciliar el ejercicio de las partidas presupuestales con el flujo de caja.
- Elaborar el informe mensual del ejercicio del Programa de Inversiones.

COORDINACION ADMINISTRATIVA

OBJETIVOS

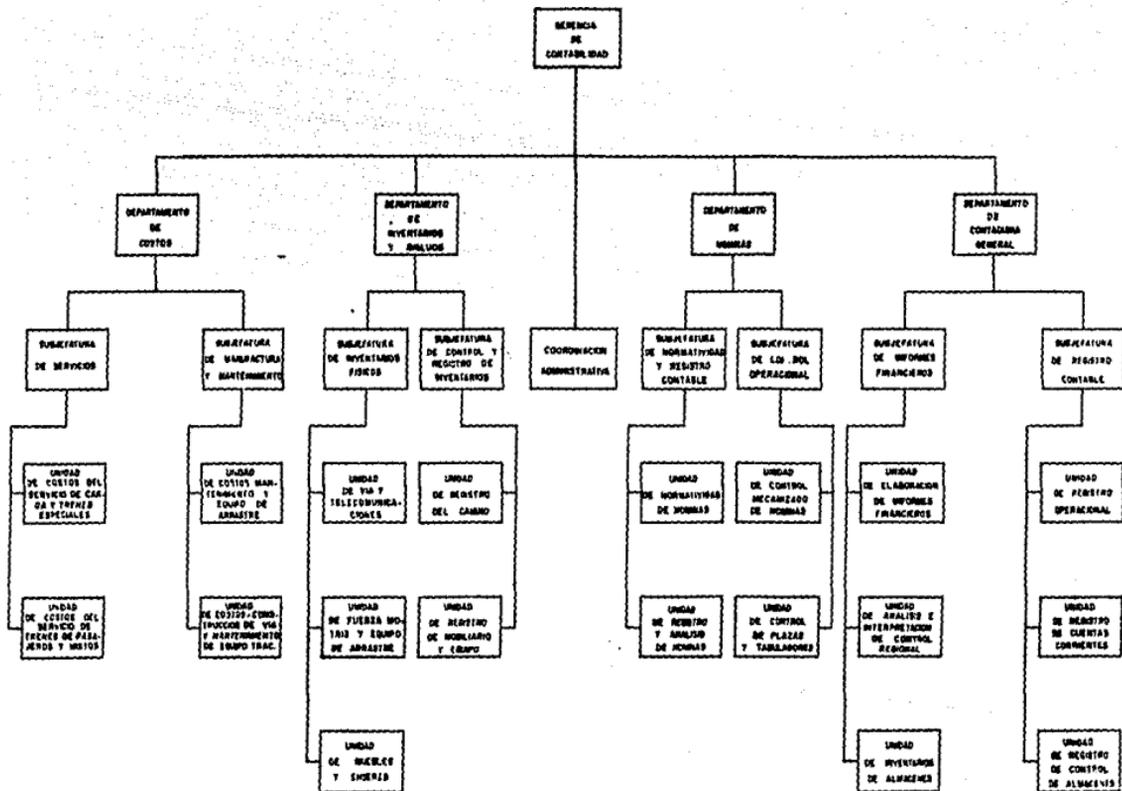
- Administrar los recursos materiales y financieros asignados a la Gerencia para lograr su óptima utilización.
- Propiciar el desarrollo integral del personal adscrito a la Gerencia, que le permita incorporarse en forma positiva a la modernización administrativa y al mejoramiento del clima organizacional.

FUNCIONES

- Coordinar y controlar las actividades relativas a la administración de recursos humanos, materiales y financieros, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por la Subdirección General de Finanzas.
- Integrar el Programa de Trabajo Anual de la Gerencia y llevar el seguimiento de las acciones programadas de acuerdo a las metas previstas señalando las causas por posibles desviaciones.
- Vigilar la realización de los trámites relacionados con el reclutamiento, selección, contratación, incidencias, servicios y prestaciones de los trabajadores adscritos a la Gerencia.
- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones del trabajador contenidas en el Contrato Colectivo de Trabajo, Ley Federal de Trabajo, Reglamento Interior de Trabajo y otras disposiciones análogas.
- Controlar el manejo y suministro de mobiliario, equipo y material de oficina; así como programar y proporcionar los servicios generales que requieren para su funcionamiento las áreas que integran la Gerencia.

- Tramitar viáticos y pasajes para el personal en comisión de la Gerencia.
- Proporcionar los servicios de intendencia, vigilancia, transportación, mensajería, fotocopiado, correspondencia y archivo.

MANUAL DE ORGANIZACION
SUBDIRECCION GENERAL DE FINANZAS



GERENCIA DE CONTABILIDAD

O B J E T I V O S

- Registrar oportuna y fidedignamente las operaciones contables del Organismo de acuerdo a las normas y procedimientos en vigor y a las políticas establecidas.
- Emitir los informes contables que muestren la situación financiera del Organismo, con la periodicidad requerida de acuerdo con las obligaciones y necesidades Internas y Externas.
- Normar lo relativo a la interpretación del catálogo uniforme de cuentas de Ferrocarriles Nacionales de México.
- Cumplir oportuna y adecuadamente con las disposiciones fiscales que incidan en el Organismo y que le generen acciones como causante y/o retenedor.
- Vincular la información contable con la presupuestal.
- Crear y vigilar la eficacia de los controles contables que se requieran.
- Proporcionar la información contable para toma de decisiones a nivel directivo.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los Departamentos que integran el área contable del Organismo dentro de los marcos normativos establecidos por la superioridad.
- Dirigir la formulación de los Estados Financieros del Organismo, así como de otros documentos de tipo informativo inherentes al área como son: la información financiera para integrar la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal, la información al Consejo de Administración, etc..

- Analizar e interpretar los Estados Financieros para la toma de decisiones.
- Dirigir la atención de los requerimientos de información de las diferentes Dependencias del Gobierno Federal, como son la Contaduría Mayor de Hacienda, la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, el Banco de México y la Coordinación Sectorial de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Mantener relación directa con los Organismos Reguladores de carácter contable financiero, tanto Nacionales como Extranjeros.
- Emitir normas y procedimientos para el pago de sueldos y salarios, así como para la elaboración y registro contable de la nómina del Organismo.
- Registrar y controlar el Activo Fijo del Organismo.
- Establecer las políticas y procedimientos para que en coordinación con las Gerencias de Ingresos y de Tesorería se registren correctamente y oportunamente los ingresos del Organismo.
- Atender y solucionar las salvedades y/o observaciones que resulten con motivo de la intervención de:
 - Auditor Externo
 - Dirección Gral. de Contabilidad Gubernamental
 - Contaduría Mayor de Hacienda
 - Contraloría Interna

P O L I T I C A S

- Desarrollar las funciones del área de contabilidad de tal forma que se alcancen oportuna y adecuadamente los objetivos establecidos, observando los lineamientos y normas fijadas por el propio Organismo,

así como aquellos de tipo oficial emitidos por el Gobierno Federal y las diferentes organizaciones normativas ya sean éstas Nacionales o Extranjeras que hayan sido plenamente reconocidas y que tengan relación con Ferrocarriles Nacionales de México.

- Mantener un flujo de comunicación y coordinación constante inter-áreas, a efecto de lograr resultados adecuados.
- Se fomentará la participación del personal en las acciones de modernización administrativa de la Gerencia.

ESTRUCTURA ORGANICA

Para cumplir con los objetivos y políticas establecidas, la Gerencia - de Contabilidad cuenta con la siguiente Organización Departamental:

- Gerencia de Contabilidad
 - Departamento de Costos
 - Departamento de Inventarios y Avaluos
 - Departamento de Nóminas
 - Departamento de Contaduría General
 - Coordinación Administrativa

DEPARTAMENTO DE COSTOS

OBJETIVO

- Establecer un sistema integral que permita clasificar y cuantificar los costos de los diversos servicios que proporciona el Organismo.

FUNCIONES

- Determinar los costos de los servicios de carga y pasajeros que proporciona el Organismo.
- Determinar los costos de rehabilitación y mantenimiento de las unidades de Equipo Tractivo y de Arrastre, así como de las vías.

UNIDAD DE COSTOS DEL SERVICIO DE CARGA Y TRENES ESPECIALES

- Determinar y clasificar los costos de los servicios de los trenes:
 - Carga
 - Cañeros
 - De trabajo
 - Otros

UNIDAD DE COSTOS DEL SERVICIO DE TRENES DE PASAJEROS Y MIXTOS

- Determinar los costos de los servicios de los trenes:
 - Pasajeros
 - Mixtos
 - Carga
 - Pasajeros
 - Correo

UNIDAD DE COSTO - MANTENIMIENTO EQUIPO DE ARRASTRE

- Determinar los costos de reparación y mantenimiento de los coches - de pasajeros.
- Determinar los costos de reparación y mantenimiento de las siguientes unidades:
 - Cabuses
 - Furgones
 - Góndolas
 - Tolvas
 - Plataformas
 - Refrigeradores
 - Tanques
 - Jaulas

UNIDAD DE COSTOS CONSTRUCCION DE VIA Y MANTENIMIENTO DE EQUIPO TRACTIVO

- Determinar los costos de construcción y rehabilitación de los bienes del camino:
 - Vías
 - Puentes
 - Estructuras Diversas
 - Otros
- Determinar los costos de construcción y reparación del equipo tractivo.

DEPARTAMENTO DE INVENTARIOS Y AVALUOS

OBJETIVOS

- Determinar y controlar el Inventario Físico Patrimonial del Organismo en unidades y valores.
- Llevar registro y control físico del Activo Fijo del Organismo.

FUNCIONES

- Vigilar que los programas de trabajo para la práctica de los inventarios físicos de los bienes, estén diseñados conforme a lo dispuesto por la Ley General de Bienes Nacionales.
- Verificar que mediante avalúo se asignen los valores de aquellos bienes que no estén respaldados con títulos de propiedad para efectos de registro.
- Disponer se asignen las claves de control de inventario a todos los bienes que conforma el Activo Fijo.
- Emitir y mantener actualizada la normatividad legal y contable que afecte el área, resolviendo sobre su interpretación y aplicación.
- Vigilar el control y registro contable del Activo Fijo del Organismo.

UNIDAD DE VIA Y TELECOMUNICACIONES

- Elaborar los programas de trabajo para la toma del inventario de los bienes del área de Vía y Telecomunicaciones.
- Asignar mediante avalúo, los valores de los bienes no respaldados con título de propiedad.

- Asignar las claves de control de inventario a todos los bienes del Activo Fijo del área.

UNIDAD DE MUEBLES Y ENSERES

- Elaborar los programas de trabajo para la toma del inventario de Muebles y Enseres.
- Asignar mediante avalúo, los valores de los bienes no respaldados con título de propiedad.
- Asignar las claves de control de inventario a todos los bienes del Activo Fijo.

UNIDAD DE FUERZA MOTRIZ Y EQUIPO DE ARRASTRE

- Elaborar los programas de trabajo para la práctica del inventario del Equipo de Fuerza Motriz y de Arrastre, así como del equipo diverso.
- Asignar, mediante avalúo, los valores de los bienes no respaldados con título de propiedad.
- Asignar en coordinación con el área de Fuerza Motriz y Equipo de Arrastre, las claves del control de inventario a todos los bienes del Activo Fijo.

UNIDAD DE REGISTRO DEL CAMINO

- Controlar y custodiar la documentación que ampare la propiedad de los Bienes del Camino.
- Llevar registro y control de altas y bajas del Activo Fijo por lo que corresponde al Camino.
- Llevar la cuenta corriente de los costos de las obras autorizadas en los programas de inversión.

UNIDAD DE REGISTRO DE MOBILIARIO Y EQUIPO

- Controlar y custodiar la documentación que ampare la propiedad del Mobiliario, del Equipo Tractivo y de Arrastre.
- Registrar las altas y bajas del Activo Fijo, de Mobiliario y el - - Equipo.
- Calcular la depreciación de los bienes de que se trata.
- Llevar la cuenta corriente de los costos de adquisición autorizados en los programas de inversión.

DEPARTAMENTO DE NOMINAS

OBJETIVOS

- Emitir las nóminas del Organismo en sus diferentes modalidades, para efectuar el pago de sueldos y salarios al personal.

FUNCIONES

- Cumplir con las obligaciones obrero-patronales, derivadas de toda relación laboral, en cumplimiento a lo dispuesto por el Contrato Colectivo de Trabajo, convenios derivados del mismo, Ley Federal del Trabajo, y demás disposiciones vigentes.
- Cumplir con las obligaciones que contrae el Organismo como retenedor por cuenta de terceros.
- Emitir y mantener actualizadas las normas, sistemas, procedimientos e instrucciones específicas para el pago de sueldos y salarios, así como las prestaciones a que tiene derecho el personal Activo y Jubilado del Organismo.
- Coordinar la elaboración de los registros contables del área de Nóminas.
- Resolver las consultas que sobre la aplicación e interpretación de las disposiciones en vigor para el pago de sueldos y salarios, efectúen las áreas de codificación de tiempo, de personal del Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros, los propios trabajadores, los embargantes y los beneficiarios de cada empleado, así como los órganos fiscalizadores externos.
- Elaborar informes contable-financieros derivados de la emisión de la nómina.
- Participar con la Subdirección General de Personal y Servicios Generales en la revisión contractual, por lo que se refiere al pago de salarios.

UNIDAD DE NORMATIVIDAD DE NOMINAS

- Emitir y mantener debidamente actualizado el instructivo para el pago de salarios y prestaciones derivadas de la relación de trabajo, conforme a las revisiones contractuales, así como los de codificación.
- Girar las instrucciones necesarias sobre las modificaciones, creaciones o cancelaciones de pago a las Contadurías Divisionales o Dependencias del Organismo, que realicen la codificación de nóminas.
- Tomar parte en acuerdos con otras Dependencias del Organismo cuando se traten de modificación, integración, actualización y demás asuntos que afecten directamente al sistema de pagos de sueldos y salarios al personal.

UNIDAD DE REGISTRO Y ANALISIS DE NOMINAS

- Emitir las normas y procedimientos para la operación y registro contable de las nóminas.
- Integrar la información contable que se deriva del pago de sueldos y salarios.
- Reglamentar en forma interna la manera en que debe operar el Organismo para cumplir con las obligaciones contraídas con terceros, motivadas por el pago de sueldos y salarios al personal, tales como:
 - Impuesto sobre productos del trabajo retenidos a los trabajadores (SPT).
 - Cuotas obrero-patronales del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
 - Cuotas obrero-patronales al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT).

UNIDAD DE CONTROL MECANIZADO DE NOMINAS

- Coordinar con el área de Procesos Electrónicos el programa de trabajo para la elaboración de la nómina del Organismo, (personal activo, embargos judiciales y jubilados).
- Operar los controles de validación de cada proceso de la nómina.
- Recibir la información en que se codifica la percepción quincenal - de cada trabajador, así como los formatos para dar altas, bajas y - modificaciones a las órdenes de deducción de los sueldos y salarios de cada empleado del Organismo.
- Hacer las correcciones necesarias que se detecten en el proceso de validación de la nómina.
- Calcular los intereses generados por el fondo de ahorro de cada empleado que termina su relación laboral con el Organismo por cualquier causa; a efecto de liquidar la percepción a que tiene derecho.
- Efectuar correcciones a los acumulados de cada trabajador en el Sistema General de Listas de Raya, por los conceptos de percepción gravable, días laborados, días para aguinaldo, fondo de ahorro, - - I.S.P.T., INFONAVIT y cualquier otro concepto o prestación de naturaleza anual.
- Recibir de la Unidad de Sistematización de Datos e Información - - (USDI), la nómina, validarla y distribuirla en todo el Sistema Ferroviario Nacional para su pago.

UNIDAD DE CONTROL DE PLAZAS Y TABULADORES

- Controlar el inventario de puestos y plazas del Organismo, mediante las altas, bajas y modificaciones, derivadas de la creación, cancelación o adecuación, de cada una, en sus diferentes modalidades de temporalidad y ubicación.

- Mantener actualizado y debidamente controlado el archivo mediante procesos electrónicos, del personal que figura en las nóminas del Organismo, en cualquiera de sus modalidades.
- Controlar y mantener actualizado el tabulador de sueldos del Organismo en sus diferentes modalidades.
- Vigilar y mantener actualizada la base de datos del presupuesto de Servicios Personales, por dependencia, para el procesamiento de las nóminas del Organismo.

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA GENERAL

OBJETIVO

- Coordinar que la información contable-financiera se produzca oportuna y razonablemente en base a las normas vigentes y que ésta sea proporcionada a los diferentes usuarios tanto internos como externos.

FUNCIONES

- Emitir y mantener actualizada la normatividad contable-financiera del Organismo, resolviendo sobre su interpretación y aplicación.
- Coordinar la formulación periódica de los registros de los ingresos y egresos del Organismo.
- Coordinar la elaboración de conciliaciones bancarias y en su caso, aclarar de manera conjunta con Tesorería las partidas de conciliación.
- Coordinar la revisión permanente de los saldos que reflejan los registros.
- Coordinar la atención y resolución sobre las intervenciones de:
 - Contraloría Interna
 - Auditor Externo
 - Contaduría Mayor de Hacienda
 - Dirección General de Contabilidad Gubernamental
- Y de otras dependencias en su caso.
- Coordinar la aplicación e interpretación de las disposiciones fiscales y sus reglamentos respectivos, que incidan en las operaciones del área a su cargo, tales como:

- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto Sobre la Renta
- Ley Federal de Derechos
- Ley del Impuesto sobre Adquisiciones de Inmuebles
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- Código Fiscal
- Otros

UNIDAD DE ELEABORACION DE INFORMES FINANCIEROS

- Elaborar informes contable-financieros, periódicos que emite el Organismo, principalmente:
 - Información para la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal.
 - Información para el Banco Mundial
 - Información para el Consejo de Administración
 - Información contable-financiera mensual
- Análisis e interpretación de la información contable-financiera que se produzca.
- Recopilar y procesar la información contable-financiera emitida por las Gerencias Regionales, para obtener los estados financieros consolidados del Organismo.

UNIDAD DE ANALISIS E INTERPRETACION DE CONTROL REGIONAL

- Realizar el análisis e interpretación de la información contable financiera que emiten las Regiones.
- Vigilar que la normatividad en vigor se cumpla regionalmente.
- Recopilar la información contable-financiera de las operaciones realizadas por las Gerencias Regionales y emitir los registros correspondientes.

UNIDAD DE INVENTARIOS DE ALMACENES

- Realizar inventarios físicos selectivos de los Almacenes de Materiales.
- Vigilar que los Almacenes y usuarios cumplan con la normatividad en vigor.
- Emitir y mantener actualizada la normatividad relativa a entradas y salidas de los Almacenes, buscando la simplificación y control computarizado.
- Determinar de acuerdo con las políticas del Organismo en coordinación con los usuarios, el grado de obsolescencia de los materiales en Almacén.

UNIDAD DE REGISTRO OPERACIONAL

- Recopilar la información contable-financiera de las operaciones realizadas por el área de Tesorería y emitir los registros correspondientes.
- Realizar las conciliaciones bancarias y aclarar las diferencias derivadas de las mismas, proponiendo las correcciones del caso.
- Emitir y mantener actualizada la normatividad relativa al registro-operacional, así como resolver sobre la interpretación y aplicación de la misma.

UNIDAD DE REGISTRO DE CUENTAS CORRIENTES

- Recopilar la información contable-financiera emitida por la Gerencia de Ingresos y emitir los registros correspondientes.
- Controlar los movimientos y saldos de las cuentas corrientes de los Agentes, vigilando que el comportamiento de los mismos sea de acuerdo a las políticas establecidas.

- Emitir y mantener actualizada la normatividad relativa a la contabilidad de cuentas corrientes.

UNIDAD DE REGISTRO DE CONTROL DE ALMACENES

- Recopilar y registrar la información de entradas y salidas de almacén.
- Emitir las cuentas por pagar para liquidar a proveedores.
- Vigilar y mantener actualizado el catálogo de materiales del Organismo.
- Emitir y mantener actualizada la normatividad, así como resolver sobre su aplicación e interpretación.

COORDINACION ADMINISTRATIVA

OBJETIVOS

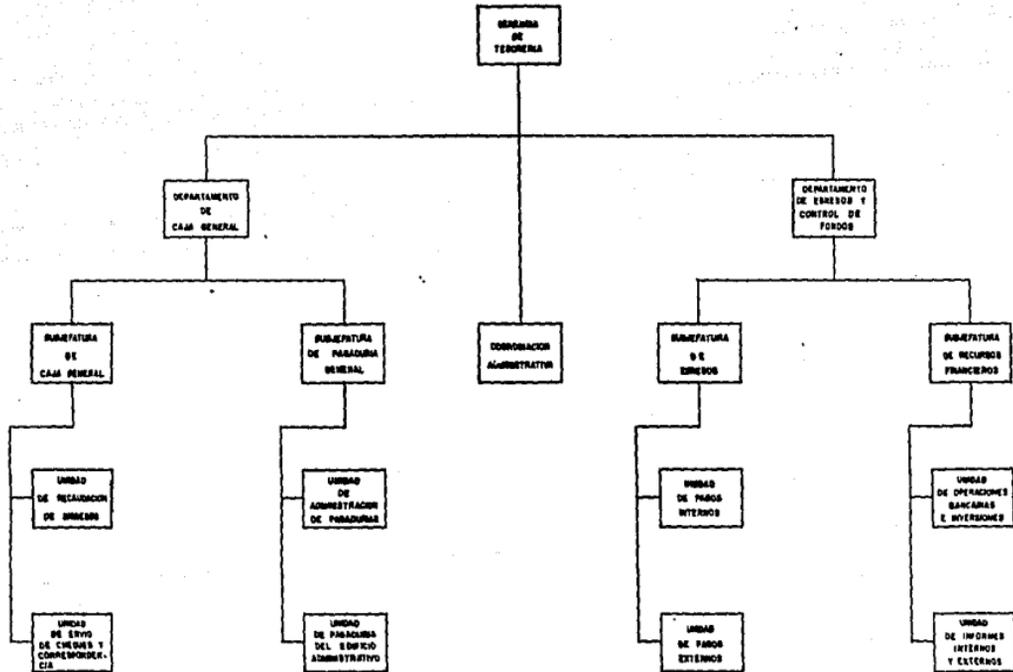
- Administrar los recursos materiales y financieros asignados a la Gerencia, para lograr su óptima utilización.
- Propiciar el desarrollo integral del personal adscrito a la Gerencia, que le permita incorporarse en forma positiva a la modernización administrativa y al mejoramiento del clima organizacional.

FUNCIONES

- Coordinar y controlar las actividades relativas a la administración de recursos humanos, materiales y financieros, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por la Subdirección General de Finanzas.
- Integrar el programa de trabajo anual de la Gerencia y llevar el seguimiento de las acciones programadas de acuerdo a las metas previstas señalando las causas por posibles desviaciones.
- Vigilar la realización de los trámites relacionados con el reclutamiento, selección, contratación, incidencias, servicios y prestaciones de los trabajadores adscritos a la Gerencia.
- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones del trabajador, contenidas en el Contrato Colectivo de Trabajo, Ley Federal de Trabajo, Reglamento Interior de Trabajo y otras disposiciones análogas.
- Controlar el manejo y suministro de mobiliario, equipo y material de oficina; así como programar y proporcionar los servicios generales que requieran para su funcionamiento las áreas que integran la Gerencia.

- Tramitar viáticos y pasajes para el personal en comisión de la Gerencia.
- Proporcionar los servicios de intendencia, vigilancia, transportación, mensajería, fotocopiado, correspondencia y archivo.

MANUAL DE ORGANIZACION
SUBDIRECCION GENERAL DE FINANZAS



GERENCIA DE TESORERIA

O B J E T I V O S

- Lograr la oportuna y suficiente liquidez del Organismo mediante una administración eficiente de los recursos financieros.
- Establecer políticas conjuntamente con la Subdirección General para la optimización de los recursos financieros disponibles.
- Disponer de información actualizada y oportuna de los recursos financieros, así como de los egresos para la toma de decisiones.
- Establecer adecuados mecanismos de coordinación dentro y fuera del Organismo, que le permitan apoyar eficientemente las labores de las diversas áreas vinculadas con la administración de los recursos financieros del Organismo.

P O L I T I C A S

- Establecer marcos normativos para el cumplimiento de los compromisos del Organismo, con la participación de las áreas involucradas.
- Los trámites para el pago a proveedores y contratistas, se hará oportuna y correctamente en base a la información que generan las áreas solicitantes del Organismo, los que son responsables totales de la requisición y recepción de los bienes y de las obras.
- Invariablemente se tenderá a lograr las mejores condiciones, para invertir en el mercado de dinero los recursos disponibles.

F U N C I O N E S

- Planear, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la utilización de los recursos financieros del Organismo, conforme a las políticas y directrices financieras institucionales.
- Supervisar que se concentren, custodien y apliquen, en forma adecuada, los fondos y valores, participando en el establecimiento de políticas, normas, sistemas y procedimientos uniformes para el manejo de los fondos y valores de la Institución.
- Planear y controlar los pagos a contratistas, proveedores y prestadores de servicios de la Institución.
- Planear y autorizar la inversión en valores y la alimentación de las cuentas bancarias, a fin de evitar fondos ociosos.
- Planear, dirigir y controlar la creación de reservas propias de Tesorería, coordinando el ejercicio del presupuesto de caja, conforme a la normatividad vigente.
- Unificar, normar y supervisar las funciones de pago y situación de fondos a pagadores, regiones, divisiones y estaciones.

ESTRUCTURA ORGANICA

Para cumplir con los objetivos y políticas establecidas, la Gerencia - de Tesorería cuenta con la siguiente Organización Departamental:

- Gerencia de Tesorería
 - Departamento de Caja General
 - Departamento de Egresos y Control de Fondos
 - Coordinación Administrativa

DEPARTAMENTO DE CAJA GENERAL

OBJETIVOS

- Controlar el fondo fijo de caja y de cheques emitidos para su distribución y liquidación.
- Efectuar correcta y oportunamente el pago a proveedores, contratistas y acreedores.
- Resguardar los documentos que amparan valores.

FUNCIONES

- Vigilar se controle y custodie el efectivo y valores para su distribución y liquidación.
- Supervisar el depósito de los ingresos y situaciones bancarias.
- Elaborar el programa de pagos en base a los calendarios establecidos presupuestalmente.
- Verificar se pague a proveedores, contratistas y acreedores en base a la información que generan las áreas solicitantes del Organismo.

- Comprobar se situen fondos a las Regiones para el pago de nóminas, servicios, etc..
- Supervisar el pago de la nómina a funcionarios del Organismo.
- Vigilar se liquide correcta y oportunamente a Ferrocarriles Extranjeros, perdiem, millaje, trailers, containers, reparación y renta de carros en base a la documentación de las Subdirecciones Generales de Operación y Tráfico, responsables de estas operaciones.
- Practicar arqueos.

UNIDAD DE RECAUDACIONES DE INGRESOS

- Recibir y custodiar el efectivo y valores del Organismo.
- Efectuar los depósitos en las diferentes cuentas bancarias o de inversión en base a la información derivada del flujo de efectivo, elaborado por la Subjefatura de Recursos Financieros - Departamento de Egresos y Control de Fondos.
- Registrar diariamente en libro de caja los ingresos y egresos del Organismo.
- Practicar arqueos.

UNIDAD DE ENVIO DE CHEQUES Y CORRESPONDENCIA

- Liquidar a Ferrocarriles Extranjeros: perdiem, millaje, trailers, containers, reparación y renta de carros.
- Liquidar los pasivos contraídos con: proveedores, contratistas y acreedores por las operaciones del Organismo, de acuerdo a lo presupuestado y en base al Programa de Pagos.

- Liquidar cartas de crédito.
- Practicar arqueos.

UNIDAD DE ADMINISTRACION DE PAGADURIAS

- Situar fondos para el pago de sueldos, salarios, prestaciones y jubilaciones al personal activo y jubilado del Sistema Ferroviario.
- Practicar arqueos.

UNIDAD DE LA PAGADURIA DEL EDIFICIO ADMINISTRATIVO

- Efectuar pagos de sueldos, prestaciones y jubilaciones al personal activo y jubilado de las Oficinas Generales del Organismo.
- Efectuar el pago de la nómina de funcionarios del Organismo.
- Practicar arqueos.

DEPARTAMENTO DE EGRESOS Y CONTROL DE FONDOS

OBJETIVOS

- Manejar en forma óptima las disponibilidades del Organismo, evitando tener recursos ociosos.
- Controlar y vigilar los movimientos bancarios con la finalidad de obtener los mayores rendimientos.
- Disponer oportunamente del efectivo necesario para liquidar los pasivos contraídos por el Organismo, conforme a los programas y políticas establecidas.

FUNCIONES

- Supervisar y controlar la emisión de cheques para cubrir los pasivos y obligaciones contraídas por el Organismo.
- Supervisar el registro, control y trámite de los documentos operados diariamente.
- Vigilar se controle la inversión del fondo de ahorro de los trabajadores del Organismo.
- Controlar saldos bancarios y de inversiones en valores, verificando los depósitos y acreditamiento correcto de intereses.
- Vigilar se gestione ante las Instituciones Bancarias y Casas de Bolsa, cualquier partida en conciliación para su acreditamiento o cargo respectivo en registros contables.
- Coordinar el trámite de los subsidios otorgados por el Gobierno Federal a la Entidad.

UNIDAD DE PAGOS INTERNOS

- Elaborar y controlar la emisión de cheques para pago de nóminas, viáticos, aportaciones al Sindicato, prima de antigüedad, etc., de acuerdo con lo presupuestado.

UNIDAD DE PAGOS EXTERNOS

- Elaborar y controlar la emisión de cheques para cubrir los pasivos contraídos con proveedores, contratistas y acreedores por las operaciones del Organismo, de acuerdo a lo presupuestado.

UNIDAD DE OPERACIONES BANCARIAS E INVERSIONES

- Elaborar el flujo de caja y bancos y efectuar los traspasos correspondientes a fin de contar oportunamente con los recursos necesarios para realizar los pagos.
- Mantener el control de la inversión del fondo de ahorro de los trabajadores del Organismo, vigilando su rendimiento.
- Controlar saldos bancarios y de inversiones en valores, verificando los depósitos y acreditamiento de intereses.
- Efectuar conciliaciones bancarias y de inversiones en valores.

UNIDAD DE INFORMES FINANCIEROS

- Elaborar informes financieros de acuerdo con los lineamientos vigentes.
- Formular el informe diario de disponibilidades.
- Elaborar los programas trimestrales de Tesorería.

- Tramitar, registrar y controlar los subsidios que otorga el Gobierno Federal a la Institución.

COORDINACION ADMINISTRATIVA

OBJETIVOS

- Administrar los recursos materiales y financieros asignados a la Gerencia para lograr su óptima utilización.
- Propiciar el desarrollo integral del personal adscrito a la Gerencia, que le permita incorporarse en forma positiva a la modernización administrativa y al mejoramiento del clima organizacional.

FUNCIONES

- Coordinar y controlar las actividades relativas a la administración de recursos humanos, materiales y financieros, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por la Subdirección General de Finanzas.
- Integrar el Programa de Trabajo Anual de la Gerencia y llevar el seguimiento de las acciones programadas de acuerdo a las metas previstas señalando las causas por posibles desviaciones.
- Vigilar la realización de los trámites relacionados con el reclutamiento, selección, contratación, incidencias, servicios y prestaciones de los trabajadores adscritos a la Gerencia.
- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones del trabajador contenidas en el Contrato Colectivo de Trabajo, Ley Federal de Trabajo, Reglamento Interior de Trabajo y otras disposiciones análogas.
- Controlar el manejo y suministro de mobiliario, equipo y material de oficina; así como programar y proporcionar los servicios generales que requieran para su funcionamiento las áreas que integran la Gerencia.
- Tramitar viáticos y pasajes para el personal en comisión de la Gerencia

- Proporcionar los servicios de intendencia, vigilancia, transportación, mensajería, fotocopiado, correspondencia y archivo.

CONCLUSIONES

El Manual de Organización es una herramienta administrativa (una vez - aprobado, documento oficial dentro de una organización) que establece las bases para el desarrollo de las actividades de una área o entidad, proporciona información sobre sus objetivos, las políticas, la asignación de funciones y con ello responsabilidades, asimismo ayuda a visualizar gráficamente la coordinación de las unidades administrativas que la integran.

Los manuales de organización constituyen un recurso para ayudar a la orientación del personal de la empresa, auxilian para que las funciones y actividades queden claramente definidas; a cualquier nivel, ayudan a delimitar responsabilidades, pueden descubrir algunos vicios y errores de trabajo y apoyan la inducción y adiestramiento eficaz del personal de nuevo ingreso.

Uno de los mayores beneficios que se derivan de la utilización de un manual de organización, es la reducción de costos, provocada por el "aumento de eficiencia general". Este incremento se logra gracias al conocimiento pleno de los objetivos que se pretenda alcanzar, las políticas que orientan las funciones o actividades, la dependencia existente entre las subáreas (Gerencias, Departamentos, Unidades, etc.) que la conforman, así como su asignación de funciones y con ellas sus responsabilidades.

El manual de organización es una herramienta indispensable para la obtención de los objetivos de un Organismo o Unidad administrativa. Para el logro de los objetivos de una empresa; su óptimo funcionamiento y operación, es necesario establecer, por medio de documentos escritos y gráficos, los elementos para su organización y con ello contar con elementos para planear, dirigir y controlar su operación.

Un manual de organización una vez autorizado e implantado, no es una obra terminada, se perfecciona y enriquece con el uso que se le da en la práctica, a este respecto es conveniente que todas las sugerencias, aportes, correcciones, críticas, etc., que sean resultado de la consulta y/o utilización del manual, sean canalizadas al área responsable (Coordinación de la Subdirección General de Finanzas), para que las centralice, analice y se proceda a la adecuación del manual y con ello a su actualización.

La revisión periódica del manual debe ser un proceso continuo que permita contar con un documento permanente actualizado, los ciclos de revisión están condicionados por el tipo de actividad que realiza cada área, siendo conveniente que los plazos de revisión no sean menores de seis meses ni mayores de un año.

La organización establece las bases para armonizar los esfuerzos humanos materiales y técnicos para el logro de los objetivos.

En la elaboración de un manual de organización debe usarse un lenguaje claro, sencillo y comprensible, de tal manera que la comunicación sea accesible a los niveles jerárquicos que la componen. La Unidad administrativa, si se utilizan tecnicismos, deberá incluirse una lista de los más usados con su correspondiente interpretación, esto con la finalidad de evitar dudas, confusiones o interpretaciones erróneas.

El Manual de Organización de la Subdirección General de Finanzas, constituye un elemento administrativo para el registro y transmisión de la información sistematizada, transparente y detallada de su organización y funcionamiento. Facilita el establecimiento de una efectiva coordinación de actividades entre las diferentes unidades administrativas que la conforman, agrupadas en cuatro áreas básicas, de acuerdo al tipo de función que desarrollan: Contable, Presupuestal, de Ingresos y de Tesorería. Ubica las diferentes funciones en el área que le corresponde y define los responsables del desarrollo de actividades, evitando la duplicidad y el traslape de funciones; establece tramos de control de acuerdo al nivel jerárquico y la desagregación funcional, lo -

cual permite un mejor control sobre el desarrollo de actividades a nivel directivo y operativo; define canales de comunicación y apoya la descentralización de la toma de decisiones a áreas y niveles de su competencia.

B I B L I O G R A F I A

- COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA
Ernest Dale
Editorial Reverte
México 1970

- LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS
Miguel Duhalt Krauss
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM.
México 1977

- PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS
Guillermo Gómez
Editorial Edicol
México 1975

- ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa - Willey
México 1976

- CURSOS DE ADMINISTRACION MODERNA
Koontz y O'Donell
Editorial Mc.Graw Hill
México 1972

- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
George Terry
Editorial CECSA
México 1973

- ORGANIZACION ADMINISTRATIVA
J.M. Pfiffner
EDIC. Sherwood 1973

- ORGANIZACION: CONCEPTOS Y ANALISIS

William G. Scott

Ediciones Contables y Administrativas, S.A.

México 1978