

881002

"UNIVERSIDAD FRANCO - MEXICANA S.C." ¹ *201*

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
U.N.A.M. — CLAVE 8810-02

LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION DENTRO DE LAS
EMPRESAS PARAESTATALES Y LOS MANUALES Y
PROCEDIMIENTOS COMO UNA HERRAMIENTA
PARA SU EFICIENCIA

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JORGE ALCALDE OCAÑA

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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
I N T R O D U C C I O N

CAPITULO I

1.1 LA ORGANIZACION

- 1.1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACION.
- 1.1.2. TIPOS DE ORGANIZACION.
- 1.1.3. PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.

CAPITULO II

2.1 IMPORTANCIA DE QUE EXISTA UN DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION -
DENTRO DE LA EMPRESA.

- 2.1.1. LA UTILIZACION DE CONSULTORES EXTERNOS.

CAPITULO III

3.1 LOS MANUALES DE ORGANIZACION.

- 3.1.1. DEFINICION DE MANUAL.
- 3.1.2. TIPO DE MANUAL.
- 3.1.3. CONTENIDO DE UN MANUAL.

CAPITULO IV

4.1 METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS.

- 4.1.1. DEFINICION DEL PROCEDIMIENTO.
- 4.1.2. CONTENIDO DEL PROCEDIMIENTO.
- 4.1.3. METODOLOGIA PARA ELABORAR UN PROCEDIMIENTO.

CAPITULO V

5.1 DIFERENTES CONCEPTOS Y EJEMPLOS EN CUANTO AL USO DE LOS TER
MINOS MAS COMUNES EN ORGANIZACION.

- 5.1.1. OBJETIVO.

- 5.1.2. FUNCION.
- 5.1.3. ACTIVIDAD.
- 5.1.4. OPERACION.
- 5.1.5. POLITICA.
- 5.1.6. MANUAL.
- 5.1.7. ORGANIGRAMA U ORGANOGRAMA.
- 5.1.8. DIAGRAMA DE FLUJO Y SU SIMBOLOGIA.

CAPITULO VI

6.1 CASO PRACTICO DE UNA ORGANIZACION DE TIPO PARAESTATAL.

- 6.1.1. MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION.
- 6.1.2. SUS POLITICAS GENERALES DE ADMINISTRACION.
- 6.1.3. PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

- CONCLUSION.
- BIBLIOGRAFIA.

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

El presente Seminario, tiene como finalidad el dar a conocer la importancia que tiene la organización dentro de las empresas paraestatales, así como los Manuales y Procedimientos como una herramienta para su eficiencia.

El Administrador o cualquier otra persona capacitada en esta rama juega un papel importante en esta tarea, ya que éste -- tiene los conocimientos y experiencias para poder llevar a cabo la implementación de los Manuales, Procedimientos y Políticas, en base a la metodología que se presenta en dicho Seminario.

Una vez mencionado lo anterior, se podrá analizar la importancia que tiene la organización, ya que es la que nos va a indicar el cómo estructurar a una empresa, el tipo de organización a utilizar, la forma en que se va a trabajar y las herramientas a utilizar a fin de lograr los objetivos con mayor eficiencia y resultado , previamente establecido por la planeación.

Por último se presenta un caso práctico de Manual General de Organización, las políticas generales de administración y algunos Procedimientos del área de Recursos Humanos de una empresa de tipo paraestatal, a fin de que se vea su funcionamiento y los resultados que daría al tener una organización bien definida y conocida por todos los miembros que pertenecen a dicha empresa.

CAPITULO I

1.1 LA ORGANIZACION

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. - Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después de coordinarlas en tal forma que el conjunto de las mismas actue como una sola, para lograr un propósito común.

La organización es un producto humano y, como tal nunca será perfecta, pero si perfectible es decir, susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe estar encaminada a un fin. Organizar por organizar no tiene sentido.

La palabra organización proviene del griego "ORGANON" que -- significa instrumento.

Se dice con frecuencia que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso que es conveniente - mantener cierto grado de vaguedad en la organización, pues - de esta manera las personas que se ven obligados a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo es obvio que incluso los individuos capaces que deseen cooperar entre si, trabajarán con mayor efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, valido tanto en la Administración de Empresas como en el gobierno e incluso en las actividades deportivas. La función Administrativa de organizar consiste básicamente en proyectar y mantener es

tos sistemas de funciones.

Para que se justifique y tenga sentido la existencia de cualquier Rol Organizacional se requiere de:

- 1.- Que tenga objetivos ciertos y precisos, los cuales se establecen en la planeación.
- 2.- Que exista un concepto claro de los deberes o actividades que deba realizar.
- 3.- Que haya un entendimiento en el área de autoridad de cada persona para que cada quién sepa que puede hacer para obtener los resultados deseados. Además, para hacerlo operante, debe establecerse cómo y dónde obtener la información básica que pueda requerir.

En este sentido de estructuras de funciones cómo se entiende una Organización formal.

Así mismo la Organización nos ofrece las siguientes ventajas:

- 1.- Al realizar el logro de un objetivo se requiere de los esfuerzos de más de una persona al organizar se establecen relaciones efectivas de comportamiento entre personas y por lo tanto juntas trabajan con eficacia y pueden obtener una satisfacción personal al estar organizados.
- 2.- Al organizar la suma de los esfuerzos individuales es mayor a la suma de los componentes individuales.
- 3.- La organización puede mejorar el comportamiento humano y el control gerencial al establecer limitaciones conocidas

(Políticas) y expectativas sobre lo que se va a lograr (descripción de puestos).

I.I.I CONCEPTO DE ORGANIZACION

SEGUN DIFERENTES AUTORES:

"George Terry: es el arreglo de las funciones necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas encargadas de la ejecución de dichas funciones".

"Petersen Plowman: dicen que es una métodos de distribución de la autoridad y de la responsabilidad que sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos".

"Reyes Ponce: es la estructuración técnica de las relaciones, niveles y actividades para lograr una máxima eficiencia en los planes y objetivos de un organismo social". (1)

"Sheldon: es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos, deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución.

Para este trabajo el concepto de la organización es la forma de estructurar una empresa mediante organigramas, manuales de organización, manuales de procedimientos y políticas en general, a fin de que se cumplan con los objetivos previamente establecidos en la planeación.

(1) Reyes Ponce, Administración de Empresas Teoría y Práctica, segunda parte, Editorial Limusa Pág. 211-212.

1.1.2 TIPOS DE ORGANIZACION

ORGANIZACION LINEAL

Constituye la forma estructural más simple y más antigua, -- tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y la organización eclesíástica de los tiempos medievales.

La denominación lineal se debe a que entre el superior y el subordinado existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, es una organización simple confirmación piramidal donde cada jefe recibe y transmite todo lo que pasa en su área.

CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION LINEAL

a) Autoridad lineal o única: La principal característica de la organización lineal, es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados, así cada subordinado se reporta únicamente a un superior; la autoridad de línea es una autoridad funcional.

b) Líneas formales de comunicación: Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes se efectúan únicamente a través de líneas existentes en el organigrama.

c) Centralización de decisiones: Como el terminal de la comunicación se conecta con el órgano o cargo subordinado a su superior y así sucesivamente hasta la cima de la organización, sucede que la autoridad lineal que manda toda la organización se centraliza en el tope del organigrama y los canales de responsabilidad son conducidos a través de canales --

jerárquicos.

d) Aspecto piramidal: Como resultado de la centralización de la autoridad en el tope de la organización y de la autoridad lineal que cada superior centraliza en relación con los subordinados, la organización lineal presenta una confirmación piramidal.

VENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEAL

a) Estructura simple y de fácil comprensión: Debido al pequeño número de órganos o cargos, hasta el punto de que en la cima de la organización se presenta un solo órgano o cargo central.

b) Ofrece una clara y nítida delimitación de las responsabilidades: Ya que los órganos o cargos presentan una notable precisión de jurisdicción.

c) Presenta enorme facilidad de implantación: La organización lineal al incrementar la unidad de mando ofrece colateralmente facilidad en el establecimiento del funcionamiento en el control y en la disciplina.

d) Es bastante estable: Permitiendo un mantenimiento tranquilo del funcionamiento de la organización debido a la centralización del control, de las decisiones y de la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando.

e) El tipo de organización más indicado para las pequeñas empresas: Tanto como su fácil operacionalización como por la -

economía de su estructura.

DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEAL

a) La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden llevar a la rigidez y la inflexibilidad de la organización dificultando la innovación y adaptación de la organización a nuevas situaciones.

b) La autoridad lineal basada en el mando único y directo -- puede volverse autocrática provocando rigidez en la disciplina y dificultando la cooperación e iniciativa del personal.

c) La organización de línea exagera la función de jefatura y de mando, los jefes se vuelven generalistas portadores de todas las decisiones que vengan de la cumbre de la organización y transmisores de todas las informaciones provenientes de la base de la organización dentro de su área.

d) Otra desventaja de la unidad de mando es que el jefe por ser generalista no puede especializarse en ninguna cosa.

e) A medida que la empresa crece la organización lineal conduce al congestionamiento de las líneas formales de comunicación, principalmente en los altos niveles de la organización que centralizan fuertemente las decisiones y el control, pues no utilizan la asesoría auxiliar.

f) Las comunicaciones por ser lineales se vuelven indirectas, demoradas y sujetas a intermediarios y distorsiones.

ESFERA DE APLICACION DE LA ORGANIZACION LINEAL

Es aplicable específicamente en los siguientes casos:

- a) Cuando la empresa es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas.
- b) Cuando la empresa está en las etapas iniciales de su historia.
- c) Cuando las tareas desarrolladas por la empresa son estandarizadas y rutinarias.
- d) Cuando la empresa tiene vida corta y rapidez en la ejecución del trabajo.
- e) Cuando la empresa juzgue interesante invertir en consultoría externa que establece órganos internos de asesoría.

En resumen la esfera de aplicación de la organización lineal es muy limitada, y este tipo de estructura fue muy defendido por Henry Fayol que veía en ella la organización ideal de las empresas.

ORGANIZACION FUNCIONAL

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones. El tipo de estructura funcional fue consagrado por Frederick W. Taylor que, preocupado por las dificultades que traía el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los supervisores de producción en la estructura lineal de una Siderúrgica Americana, optó por la super-

visión funcional.

Cada supervisor de producción dentro de esta estructura lineal, era el jefe absoluto de sus operarios. Al surgir cualquier problema como alguna descompostura de máquina, por ejemplo, cada operario se reportaba exclusivamente al supervisor general para informarle de la descompostura de la máquina, éste a su vez pasaba esta solicitud al supervisor de reparaciones, el cual le ordenaba a un mecánico la reparación de la máquina. Una vez ejecutado el servicio, el mecánico reportaba al supervisor de reparaciones que la máquina había quedado arreglada éste reportaba al supervisor general quien, a su vez, comunicaba al supervisor de producción de la reparación, y por último él le avisaba al operario que volviera a su actividad, pues la máquina ya estaba reparada.

Federick W. Taylor comprobó en este ejemplo que además del tiempo gastado en la comunicación, se involucraba a mucha gente para la resolución de un problema de no mucha importancia. Por lo que Federick W. Taylor sustituyó el comando lineal de supervisores de grupo por una supervisión funcional. Cada operario paso a reportarse funcionalmente y concomitantemente a cuatro supervisores: Supervisor de grupo, el de control, el de reparaciones y el de velocidad. Cada operario buscaría, en una situación problemática a aquel supervisor que pudiera resolver su problema, evitando intermediarios --

cuyas atribuciones serían limitadas a los casos de producción.

CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION FUNCIONAL

1) Autoridad funcional o dividida.- En la organización funcional existe la autoridad funcional o dividida, que es relativa y esta basada en especialización, Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, solo autoridad parcial y relativa, de acuerdo con su especialidad.

2) Líneas directas de comunicación.- Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización son efectuadas directamente, sin necesidad de intermediarios. El tipo de organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

3) Descentralización de las decisiones.- Las decisiones son delegadas a los órganos o cargos especializados, que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. No es la jerarquía, sino la especialidad la encargada de promover las decisiones.

4) Enfoque en la especialización.- La organización funcional esta basada en la especialización de todos los órganos o cargos, en todos los niveles de la organización. Las responsabilidades se delimitan de acuerdo con las especializaciones.

VENTAJAS DE LA ORGANIZACION FUNCIONAL

- 1) Proporciona el máximo de especialización en los diversos órganos o cargos de la organización. Esto permite a cada órgano o cargo concentrarse total y únicamente en su trabajo y en su función, independientemente de todas las demás tareas, accesorias o subsidiarias.
- 2) Permite la mejor supervisión técnica posible con la especialización en todos los niveles, ya que cada órgano o cargo se reporta a expertos en su área.
- 3) Desarrolla comunicaciones directas, sin intermediarios, - más rápidas y menos sujetas a distorsiones en la comunicación.
- 4) Separa las funciones de planeación y de control de las -- funciones de ejecución. Hay una especialización del planeamiento y del control, así como de ejecución, permitiendo plena concentración en cada actividad sin necesidad de volver - la atención para los demás.

DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACION FUNCIONAL

- 1) Subordinación múltiple.- Si la organización funcional --- trae problemas en cuanto a la distribución de la autoridad, - trae igualmente problemas en cuanto a la delimitación de las responsabilidades. Como cada subordinado se reporta funcionalmente a muchos superiores, cada cual especialista en una determinada función y, como existen funciones que se sobrepone, hay siempre el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para el problema,

2) Tendencia a competir entre especialistas.- Como los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, su tendencia es la de imponer a la organización su punto de vista y su enfoque de los problemas que generalmente aparecen.

3) Tendencia a la tensión y a los conflictos dentro de la organización. La competencia, unida a la pérdida de visión de conjunto de la organización, pueden conducir a divergencias y a multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos, - generando tensiones y conflictos entre los especialistas.

4) Confusión en cuanto a los objetivos.- Como la subordinación ocurre con varios especialistas al mismo tiempo, éstos - es, como la organización funcional exige la subordinación - múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quién debe de reportar un problema; esta duda genera contactos improductivos y dificultades de orientación y, en consecuencia confusión en cuanto a los objetivos que debe de alcanzar.

ORGANIZACION LINEA-STAFF

El tipo de organización en Línea-Staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscándose aumentar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea staff hay características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organización más completo y complejo.

El concepto de organización línea-staff se basa en el hecho de que entre la línea (órganos de ejecución) y asesoría (órganos de apoyo y consultoría) existen relaciones de autoridad. Harold Koontz y Cirill O'Donnell se refiere a una cierta tendencia al considerar la línea y la asesoría como tipos de departamentos, pero explican que, aunque ciertos departamentos puedan situarse predominantemente en una posición de línea, son ambas (línea y staff) relaciones de autoridad y no grupos de actividades.

James D Mooney afirma que, cuando existe autoridad de línea, es superior y el subordinado están concatenados por una línea de autoridad que va del primero al segundo. Esta gradación de autoridad, según Mooney se encuentra como una escala o una serie ininterrumpida de escalinatas en toda la organización y toma el nombre de principio "escalar" de organización. Según este principio, en cualquier organización debe existir una serie de relaciones de autoridad entre superiores y subordinados, desde la cima de la organización hasta las -

posiciones más bajas. La autoridad de línea es una especie de relación, en la cual el superior ejerce mando directo sobre el subordinado. La asesoría, según Mooney, es también una relación, pero de consejo, auxiliar, siguiendo los niveles o grados del órgano al cual está fusionada. La función de asesoría se debe fusionar a la línea en alguna relación de dependencia. En la organización línea-staff conviven órganos de línea y órganos de staff.

Para distinguir cuales son los órganos de línea y cuales son los de staff es común la utilización de dos criterios.

1.- Relación con los objetivos de la organización.- Las actividades de línea están directa e íntimamente unidas a los objetivos básicos de la organización o del órgano del cual hacen parte, mientras que las actividades de staff están unidas a ellos indirectamente. Generalmente, en las empresas industriales, los órganos de producción y de comercialización son los órganos de línea, esto es, los órganos que traducen los objetivos básicos hacia los cuales la organización está orientada.

Casi siempre, los órganos de línea están enfocados hacia fuera de la organización, donde se sitúan los objetivos, mientras que los órganos de staff son intra-orientados, o sea, están enfocados, hacia dentro de la organización, asesorando a los demás órganos, ya sean de línea o de staff.

Un órgano de línea o de staff puede tener órganos subordinados, de línea o de staff, dependiendo del hecho de que estén vinculados o no directamente a los objetivos del órgano superior.

2.- Tipo de autoridad para ejecutar.- Los órganos de línea tienen autoridad para decidir y ejecutar las actividades principales o vinculadas a los objetivos de la organización. Los órganos de staff, por su lado, tienen autoridad de asesoría, de planeación y de control, de consultoría y de recomendación.

La actividad del área de línea, es mandar, decidir, ejecutar, hacer. Su autoridad es ejercida sobre personas. El área de staff no necesita de esa autoridad, ya que, su autoridad es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad es pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. En la línea, la autoridad es absoluta y se hace por una relación jerárquica y lineal, mientras que en el staff, la autoridad es relativa y se hace por una relación funcional y de consultoría. Por lo tanto, el hombre de la línea necesita del staff para poder desarrollar su servicio, mientras que el hombre staff necesita de la línea para poder aplicar sus ideas y proyectos.

CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION LINEA-STAFF

La principal característica de la organización línea-staff es la de que cada órgano se reporta a un solo órgano o cargo superior.

a) La autoridad staff no puede obligar o presionar a los demás órganos para aceptar los servicios, ya que esta autoridad es simplemente de asesoría o de ofrecimientos de servicios especializados.

b) En la organización línea-staff hay una conciliación entre las líneas formales de comunicación existentes entre superiores y subordinados y que presentan la jerarquía y las líneas directas de comunicación existentes entre cualquier órgano y el staff.

c) Separación entre órganos operacionales y órganos de apoyo .- Las funciones de staff pueden existir en cualquier nivel de una organización de tipo línea-staff, desde el nivel más bajo de la organización. En los órganos de staff a medida de que se sube en la escala jerárquica aumenta la proporción de las funciones de consultoría, asesoría, consejería y recomendación y disminuye la proporción de las funciones de prestación de servicios especializados, en sentido contrario. A medida que desciende en la escala jerárquica aumenta la proporción de las funciones de prestación de servicios especializados.

TIPOS TRADICIONALES DE ORGANIZACION LINEA STAFF

1) Morris Hurley.- Menciona que la organización línea-staff se refiere a un patrón organizacional en el cual los individuos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea en lo referente a algunas de sus actividades.

2) Ralph C. Davis.- Dice que la estructura organizacional staff es la evolución de la jerarquía funcional primaria. Se volvió necesaria principalmente por el aumento de carga de trabajo de la Gerencia y por el aumento de requisitos en cuanto a la experiencia especializada, entrenamiento y habilidad.

3) Dale Yoder.- Dice que las funciones de staff son esencialmente de consejería y de suplementación. El staff de una organización es retirado de la línea de acción a fin de poder asesorar, aconsejar y asistir a la línea.

FASES DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION STAFF

1.- No hay especialización de servicios, cada órgano hace -- además de sus actividades secundarias que no tienen relación directa con aquellas.

2) Incluye la especialización de servicios al nivel de sección. Las actividades de servicios distribuidos y dispersas por las secciones de un departamento pasan a ser ejecutadas por una sola sección especialmente creada para este fin en -- aquel departamento.

3) Incluye especialización de servicios a nivel departamento. Las actividades de servicios son centralizadas en un nivel -- más elevado y retiradas de las secciones y departamentos; se crea un departamento de servicios especializados para pres-- tar servicios a todos los órganos de la empresa.

VENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEA-STAFF

a) Asegura la asesoría especializada e innovadora, mantiene el principio de autoridad única: La estructura línea --- staff tiene la ventaja de ofrecer una área de asesoría y de presentación de servicios, predominando la estructura lineal y el principio de autoridad única. El staff alivia a la li-- nea de aquellas tareas accesorias y especializadas, permi---

tiéndole concentrarse sobre las principales actividades y responsabilidades. Así la organización línea-staff asegura la unidad de mando y asesoría especializada.

b) Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y de los órganos de staff: La organización línea staff se caracteriza por la existencia de los órganos de línea y de los órganos de staff. Los órganos de línea se vuelven de ven cuando hacia los demás órganos de staff para obtener servicios y asesoría, los órganos de staff están siempre vueltos hacia los demás órganos para prestar servicios y asesoría.

DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEA-STAFF

a) Posibilidad de conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa: Entre las causas más importantes de conflicto tenemos: 1) el asesor es un técnico especializado y el administrador de línea es, generalmente un hombre de práctica, 2) casi siempre hay alguna diferencia de edad entre el asesor y el administrador de línea. De esta diferencia surge fácilmente el rechazo por parte del administrador de línea hacia las sugerencias del asesor, 3) el asesor, al planear y aconsejar, no asume responsabilidad por los resultados de los planes que presenta. El asesor siempre puede argumentar que sus planes eran buenos y que fallaron por desinterés del administrador de línea, mientras que éste, a su vez, sostendrá que los planes eran impracticables y teóricos.

b) Dificultad en la obtención y mantención del equilibrio dinámico entre línea y staff: El tipo de organización línea

staff puede conducir a inevitables desequilibrios y distor--
ciones. Esto quiere decir que se le da más peso al staff la_
línea decae y viceversa. Por esto es muy difícil mantener un
equilibrio entre línea y staff.

1.1.3 PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

1.- Una organización debe tener un objetivo. Esto en realidad es una axioma ya que por definición una organización es un medio hacia un fin y no un fin en sí misma. Así mismo cada unidad de la organización debe contribuir en alguna forma al logro de los objetivos.

2.- Principio de Coordinación. Resulta obvio que si las personas se reúnen para trabajar juntas para alcanzar una meta común necesitan coordinar sus esfuerzos. Por coordinación se entiende el ordenamiento simultáneo y armonioso de personas, cosas y medios diversos.

3.- Especialización. Siempre que sea posible, el trabajo de cada persona deberá limitarse a una sola función. Como esto no es siempre posible se opina que las funciones relacionadas entre sí deberán agruparse bajo un mismo jefe.

4.- Unidad de dirección. Deberá haber una autoridad y un plan para cada grupo de actividades que tengan un objetivo común. Este principio pretende asegurar la coordinación.

5.- Unidad de mando. Cada persona recibirá órdenes únicamente de un jefe y debe ser responsable solo ante él.

6.- Autoridad y responsabilidad. Si a una persona se le hace responsable de ciertos resultados, deberá dar la suficiente autoridad para que los logre. De la misma manera si a una persona se le da autoridad para realizar ciertas acciones -- deberá aceptar la responsabilidad por los resultados obteni-

dos. Idealmente deberían ser iguales tanto la autoridad como responsabilidad, sin embargo existen trabajos íntimamente relacionados con dos o más áreas y los resultados obtenidos en una tienen un efecto importante en la otra área.

7.- Principios de delegación. Cada decisión deberá ser delegada al punto más bajo de la organización donde el titular del puesto se supone está enterado de todos los factores pertinentes a la decisión y donde los resultados bajo los cuales será juzgado engloben todas sus consecuencias. Así mismo, el jefe siempre es responsable de los resultados de las decisiones que ha delegado puesto que parte de su trabajo es decidir quién es capaz de tomar una decisión dada.

8.- Tramo de control. Ningún superior deberá tener más de un determinado número de subordinados. El término tramo de control o área de mando es el número de subordinados que puede ser supervisado eficientemente por un superior. Los estudios de la administración han encontrado que éste número va usualmente de 4 a 8 subordinados en niveles altos y de 8 a 15 o más en niveles bajos. En sentido estricto ningún estudio realizado es indicativo del área real de mando en la práctica. Las condiciones fundamentales varían de empresa a empresa. Según la escuela operacional asumen la posición de que el número exacto de subordinados depende de requerimientos reales del departamento, de la dificultad de supervisar

a los subordinados, de las causas que demandan del administrador.

9.- Cadena de mando corta. Se entiende por este término la jerarquía de puestos y la línea de autoridad que va del director a sus subordinados inmediatos y así sucesivamente baja hasta el último empleado. Este principio establece que esta cadena de mando debe ser tan corta como sea posible; que entre menos intermediarios haya en la cadena será mejor porque la comunicación será más fácil y habrá menos probabilidades de malas interpretaciones y retrasos, Sin embargo si es necesario, para acercar más al jefe con sus subordinados a través de la cadena de mando, de un tramo de control muy largo dicho jefe no podrá enterarse suficientemente de lo que cada subordinado hace.

10.- Equilibrio. Este principio sostiene que a ninguna función deberá darsele mayor importancia a expensas de otras. Así mismo debe haber equidad entre los cambios habidos en tecnología, métodos o factores externos de la organización en relación con las funciones de la organización. Otros tipos de equilibrio son entre el tramo de control y la cadena de mando, entre centralización y descentralización, entre la línea y staff, entre la administración individual y de grupo.

11.- El cambio. Es una característica inmutable en las organi

zaciones.

12.- Organización Federal. Cuando la empresa alcanza una determinada magnitud, puede dividirse en organizaciones separadas, semiautónomas a cada una de las cuales se les delega la responsabilidad de obtención de utilidades teniendo como ventajas de poder disfrutar de dichas utilidades de las pequeñas empresas y de ser miembro de un sistema federal que puede suministrar recursos que frecuentemente no pueden disponer las pequeñas empresas.

13.- El resultado final de la descentralización de toma de decisiones tiende hacia un incremento en el rendimiento económico de la inversión realizada en el gasto administrativo. En esta descentralización hay tres etapas: El impacto inmediato (sobre la moral y de aquí el alza de utilidades); el impacto secundario (reducción de utilidades por el incremento en gastos para suministrar el personal adicional o para aumentar el personal de auditoría); después de varios años el impacto final puede ser un aumento en el rendimiento económico total.

CAPITULO II

2.1 IMPORTANCIA DE QUE EXISTA UN DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION

Para llevar a cabo la actividad de la organización es necesario que exista un departamento de organización dentro de la empresa, a fin de que se elabore la mecánica de la organización en forma adecuada: Reunir la información, acerca de la organización actual de la empresa a través de cuestionarios y entrevistas, determinar las diferentes maneras de satisfacer los objetivos de la organización dibujar los organigramas y preparar los diferentes manuales.

Si la empresa cuenta con un especialista en organización o con un departamento de organización, serán ellos quienes generalmente manejen la parte mecánica. Si la empresa no cuenta con un especialista o especialistas puede que en este caso resulte un problema para la empresa, porque en ocasiones las propias áreas de la misma diseñan la parte mecánica de la organización sin ser un especialista en organización.

Es difícil definir que especificaciones debe llevar el especialista en organización, pues dependerán hasta cierto punto de las necesidades y características de su jefe superior y de los problemas especiales de la Compañía.

No obstante a continuación aparece una lista de las cualidades ideales:

- 1.-"Deberá tener una mente analítica de primera, que le permi

ta reconocer que es lo que debe hacerse desde el punto de --
vista de la lógica de la empresa".

2.- "Deberá tener un conocimiento muy exacto y detallado del
fin de la empresa".

3.- "Deberá apartarse de cualquier lucha por el poder o de -
la envidia entre los diferentes departamentos de la empresa".

4.- "Deberá poseer una excelente mecánica, ya que si toma de
muy altas notas durante las entrevistas, podría contar a aque-
llos a quienes entrevista".

5.- "Deberá guardar la distancia suficiente para inspirar --
respeto, pero al mismo tiempo deberá ser accesible". (2)

Como se puede ver no cualquier persona cumple las cualidades
antes mencionadas, es por eso que se requiere de un departa-
mento de organización con el personal idóneo y capacitado --
para que efectúe la tarea con mayor énfasis y profesionalis-
mo dentro de la empresa,

Se recomienda en este trabajo que si se establece el departa-
mento de organización en la empresa éste sea a nivel staff, --
dependiendo de la importancia de la organización dentro de -
las empresas paraestatales.

2.1.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION DENTRO DE LA EMPRESA

Es importante que toda empresa paraestatal, se estructure, -
se definan sus funciones y se sistematice en un esquema de -

(2) José Luis Kramis Joublank, Sistemas y Procedimientos Ad-
ministrativos. Editorial Pac, primera edición 1982, Pág.32.

orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas. Es aquí donde entra la etapa importante de la organización ya que su papel es establecer los puntos antes mencionados.

Probablemente lo más fundamental de que se le de la importancia a la organización dentro de la empresa paraestatal sea - que, por medio de una buena organización, cada miembro de la estructura sepa que actividades tiene que desempeñar; que -- sus labores sean bien definidas, para que pueda cumplirlas - con toda eficiencia, y que se reduzcan al mínimo las confu- siones y la duplicidad de funciones que se da mucho actual - mente en este tipo de empresas, así mismo las incompresiones respecto a lo que cada quien tenga que hacer.

Por lo anterior una buena organización incluye la suficiente delegación de autoridad, en forma ordenada, a las personas - indicadas.

Por último la organización eficaz trae como resultado al mejor aprovechamiento del personal y elementos materiales disponibles. Es por eso que en este tema se insiste en la impor tancia que tiene la organización dentro de las empresas para estatales para que estas a su vez funcionen mejor y se justi fique la necesidad de que existan estas empresas, siempre y cuando se soporten con una organización bien establecida para el logro de sus metas y objetivos.

Para que se de un buen trabajo en la empresa paraestatal y -

la importancia que debe tener la organización en este trabajo se sugiere que se sigan los siguientes pasos:

1.- Conocer el objetivo.- Los esfuerzos de organización deben ir de acuerdo con el trabajo que ha de ejecutar.

2.- Dividir el trabajo de operaciones parciales.- Por lo común, unas actividades se subordinan a otras, pero todas deben anotarse, a fin de que no se pierda el flujo a continuidad de las mismas.

3.- Dividir las actividades en unidades prácticas.- Para hacer este agrupamiento puede emplearse la similitud entre ellas. Por ejemplo, ventas, investigación de mercados, y todas las operaciones comerciales pueden agruparse bajo "Mercadotecnia", mientras que cobranzas, tesorería, presupuestos y demás actividades financieras pueden agruparse como finanzas.

4.- Para cada actividad o grupo de actividades, definir con toda claridad las obligaciones e indicar quién deberá desempeñarlas.- Esto pone de manifiesto lo que debe esperarse del individuo que ejecuta la actividad o grupo de actividades, define el trabajo que ha de hacerse, permite que el organizador decida exactamente qué es lo que debe realizarse y da a los trabajadores una idea clara y concisa de lo que se espera de ellos.

5.- Asignar personal especializado.- Una vez determinadas las labores, establecida su importancia relativa y definidas las

obligaciones, el paso siguiente es el de llevar esos puestos con el personal adecuado y capacitado.

6.- Delegar la autoridad necesaria al personal asignados.- Debe conferirse a cada empleado la autoridad necesaria para llevar a cabo el trabajo que se asigne. Así mismo, cada empleado debe conocer la actividad que va a desarrollar y sus relaciones con los demás departamentos de la empresa.

Dirección General de la empresa, a fin de que se le de un apoyo fuerte y así pueda dar servicio a las diferentes áreas de la empresa, sin que éste de órdenes, sino que proporcione las herramientas necesarias para el logro de los objetivos de cada una de las mismas, y así la importancia de este departamento se de con mayor énfasis y sea conducido por todos los empleados.

2.1.2 UTILIZACION DE CONSULTORES EXTERNOS EN ORGANIZACION

Se puede utilizar consultores externos por los siguientes puntos.

a)"Cuando se carece de un departamento de organización y métodos dentro de la empresa".

b)"Cuando existiendo dicho departamento, se presenta una demanda extraordinaria de trabajo que no se pueda satisfacer con -- los medios disponibles y no se desea incrementar los recursos-- por considerar que la demanda es de tipo estacional".

c)"Cuando se enfrenta la institución a problemas nuevos y complicados que no pueden ser resueltos con los recursos actuales del departamento de sistemas y procedimientos (organización y métodos)".

d)"En presencia de una situación, en la cual dos o más áreas -- de la empresa estan en conflicto, la intervención de un consultor externo puede ayudar a dar una solución satisfactoria para todos, sobran las palabras al entender que las partes en pugna reconocen imparcialidad de los consultores.

e)"Ante un cambio total en las condiciones de la empresa, es -- recomendable la participación del consultor externo, los que -- estan dentro de la rutina de la empresa, no pueden fácilmente-- dar enfoques prácticos a problemas que no han experimentado".

"La situación de los consultores externos les permite mantener estrecha comunicación con las máximas autoridades de la empre-

sa y con ello pueden lograr con relativa finalidad la implantación de sus recomendaciones. Este tipo de consultores normalmente pueden dar un servicio comparativamente más completo, pues cuentan con especialistas en distintas áreas, dando como resultado la mayoría de las veces, una solución más adecuada en su conjunto".

"Frente a lo anterior hay que tomar en cuenta el aspecto del costo. Los servicios de consultoría externa representan un considerable desembolso, por lo que la empresa que esté en la posibilidad de emplear este tipo de servicio deberá realizar un profundo estudio al respecto, para comparar por un lado el costo de la consultoría contra los beneficios que se van a lograr; y por otro lado, los costos que se obtendrían con los recursos internos de la empresa y los resultados que en esas condiciones se podrían conseguir" (3).

(3) José Luis Kramis Joubanc, *Sistemas y Procedimientos Administrativos*, Editorial Pac, primera edición 1982, Pág. 33
34.

CAPITULO III

3.1 LOS MANUALES DE ORGANIZACION

"Historia, ~ La historia de los manuales como instrumentos en la administración es relativamente reciente. Fue durante la Segunda Guerra Mundial cuando se desarrolló esta técnica, -- aunque antes ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones a los empleados, -- sobre algunas fases de las operaciones de la empresa. La escasez y urgencias de personal adiestrado durante la guerra -- hizo necesario preparar manuales más detallados. Podría decirse que cada hombre que trabaja en las oficinas o servicios del ejército, tenía su manual. Estos resolvían problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia, y de supervisión. Se lograba, al mismo tiempo, la uniformidad en la realización de las tareas del método óptimo de ejecución, tan importante en el ejército" (4).

3.1.1 DEFINICION DEL MANUAL

"Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, -- organización, política y/o procedimientos de una empresa, -- que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo".

Como puede verse, es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.

(4) Duhalit Krauss Miguel, ~ Los Manuales de procedimientos en procedimientos en las oficinas públicas, U.N.A.M., Pág. 15.

"George R. Terry dice que "un manual de oficina es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En realidad es un libro guía, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas; Los manuales, agrega, son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa"

3.1.2 TIPOS DE MANUALES

"Los autores hacen diferentes clasificaciones de los manuales, a los que designan con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:"

"La primera clasificación se refiere al contenido del manual y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado, Así habrá manuales de:

- a) Historia de la empresa.
- b) Organización de la empresa.
- c) Políticas de la empresa.
- d) Procedimientos de la empresa.
- e) Contenido múltiple, que trate dos o más de estos temas."

(3)

"La segunda clasificación atiende a la función específica o área de actividad de que trata el manual. Así puede haber --

(3) Duhalt Krauss Miguel, - Los Manuales de procedimientos en las oficinas públicas, U.N.A.M. Pág. 16.

Manuales de:

- f) Ventas.
- g) Producción.
- h) Finanzas.
- i) Personal.
- J) Otras funciones.
- k) Generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas.

"a).- Manuales de historia de la empresa, George R Terry dice, sobre los manuales de historia, lo siguiente:"

"Muchos patrones sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía - sus comienzos, crecimiento, logros, administración actual y posición actual. Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado. Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía. El darle a un empleado un cuadro del todo, le ayuda a adaptarse a sí mismo dentro del cuadro total. Los manuales, por supuesto, son medios excelentes para transmitir este tipo de información a los empleados. La historia de la empresa, por lo general, puede contarse en varias páginas y, bastante a menudo, puede ser parte de un mensaje escrito por un funcionario -- principal". (4)

(4) Duhalt Krauss Miguel.- Los Manuales de procedimientos en las oficinas públicas, U.N.A.M. Pág. 16

La información histórica, por lo común, se incluye como la parte de presentación al manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.

El manual de historia de la empresa puede no sólo estar destinado al personal de la misma, sino que generalmente tiene aplicación como manual de relaciones públicas, destinado a proyectar una buena imagen de la empresa en las personas ajenas a la misma, pero que tienen contacto con ellas, con proveedores, banqueros, gobierno, prensa, etc., o en el público en general.

b).- "Manuales de organización. Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc." (5)

"C.L. Littlefiel declara al respecto: "Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan en las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás".

"Existen manuales de organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular o de una función es-

(5) Duhalt Krauss Miguel. - Los Manuales de procedimientos en las oficinas públicas, U.N.A.M. Pág. 16.

pecífica, y manuales generales de organización que abarcan - toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización un capítulo de historia de la empresa. También suele incluirse un capítulo de políticas de organización y área de políticas generales o departamentales, según la naturaleza del manual."

Por otra parte y para tener una idea del contenido de un manual de organización, es prudente revisar los siguientes títulos que recomienda Louis A. Allen:

- "a) Declaración de objetivos de la empresa. Objetivos de la organización.
- b) Políticas generales de la empresa. Políticas de organización.
- c) Principios de organización que han servido de base a la organización adoptada.
- d) Glosario de términos de organización.
- e) Nombres de las unidades administrativas y de los puestos.
- f) Procedimiento de organización; para preparar y aprobar -- cartas de organización y descripciones de puestos y modificaciones a la organización
- g) Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.
- h) Cartas de organización.
- i) Descripción de puestos.
- j) Descripciones de actividades de los comités.
- k) Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual e Índice."

A estos temas generalmente se agrega:

- "a) Introducción o prefacio en que se describe la necesidad

básica que se supone llevará el manual para aclararle al personal que se persigue con su elaboración".

"b) Un capítulo de historia de la empresa".

"c) Manuales de políticas. También llamados de normas. George A. Terry dice: un manual de políticas pone por escrito -- las políticas de una empresa. Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. El conocer las políticas de una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones".

"J.G. Hendrick escribe: Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Las políticas escritas son un medio de transmitir -- las actitudes de la dirección. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales".

"Kellogg hace notar que los manuales de política muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros "slogans" que expresan una política; por ejemplo: "Más calidad por menos dinero".

-Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre manual de políticas generales.

"d) Manuales de procedimientos. También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el -- trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo".

"Kellog explica que "el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún-trabajo".

"Las siguientes frases de C.L. Littlefield amplían la explicación: "procedimiento es la secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo". Es importante que los - procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual. La existencia de un manual de operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y - procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además al personal una guía de trabajo, guía que - resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos-empleados". "Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica precisamente en el campo de uniformación de métodos. "Siempre existe un mejor modo de hacer cualquier tarea y una vez que se encuentra este método, debe establecerse como el método que precisamente ha de - seguirse. El hecho de que no se utilicen uniformemente los mejores métodos que existen para hacer las tareas es causa de -- gran derroche de tiempo y esfuerzo en las oficinas. El manual de procedimientos persigue ese objetivo".

También pueden referirse:

"a) A tareas y trabajos individuales: por ejemplo, cómo operar una máquina de contabilidad,"

"b) A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento."

"c) A prácticas generales en un área determinada de actividad. Como manuales de procedimiento comerciales, de producción, financieros, etc." (6)

Los manuales de procedimiento generalmente contienen un texto que señala las políticas y los procedimientos a seguir -- en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimiento de oficina es costumbre incluir -- o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento -- de que se trate, bien sea llenadas con un ejemplo, o con -- instrucciones para su llenado.

James Hendrick considera que el desarrollo de un procedimiento escrito se lleva cinco días de trabajo por un analista -- experimentado en procedimientos. Esto incluye el tiempo para determinar la afluencia actual del papel de trabajo, hacer -- algunas mejoras en aspectos de poca importancia de dicho -- trabajo, preparar un borrador, obtener aprobaciones y editar la publicación.

Con la experiencia conocida en México no es arriesgado esta-

(6) Duhalt Krauss Miguel.- Los Manuales de procedimientos en las oficinas públicas, U.N.A.M., Pág. 17-19.

blecer que se necesita un mes en promedio para elaborar y --
editar un manual de procedimiento.

Si fueren sólo cien los procedimientos que deban ponerse por
escrito en una empresa, se requerirían dos años-hombre de --
trabajo pesado en el primer caso o cien meses-hombre en el -
segundo.

He aquí la importancia de establecer una técnica correcta o
una guía específica que determine la mejor manera para elabo
rar los manuales de procedimiento de una compañía, sin des--
perdicio de tiempo, de esfuerzo o dinero.

Los manuales de contenido múltiple. Ya se ha visto que un ma
nual puede contener material de tipo diverso, lo que hace --
que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos.
La inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar-
diseñados intencionalmente para varios fines".

Por ejemplo, A.F. Bortz hace notar:

"En la preparación de cualquier manual de procedimientos ---
existen dos requisitos indispensables para asegurar su éxito:

"1º Manifestación clara de las normas generales de la empre-
sa".

"2º Comprensión total de la organización básica de la misma".

"Es decir, de poco servirían las manifestaciones detalladas-
de procedimientos, si al mismo tiempo la organización y las-
normas básicas no son cuando menos medianamente firmes y com
prensibles".

DENTRO DE LOS MANUALES DE CONTENIDO MULTIPLE
PODEMOS ENCONTRAR LOS SIGUIENTES TIPOS:

- 'Manuales de puesto.- El manual de organización establece "qué se va a hacer" y "quién lo va a hacer"; el manual de procedimiento determina, además, "cómo se va a hacer". Existe un tipo de manual llamado manual de puesto o manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no sólo contiene la descripción de las labores, sino que explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y de procedimiento al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple."

- 'Manuales de técnicas.- Otro tipo de manual de contenido múltiple es el manual de técnicas, que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad."

'Por ejemplo, John W. Haslett hace la siguiente recomendación, en relación con el departamento de Sistemas: "Uno de los primeros proyectos que debe emprender un departamento de sistemas, es la preparación de un manual que trate acerca de los principios y técnicas de los sistemas. Este servirá como una fuente básica de referencia para el departamento y ayudará a capacitar a los nuevos miembros del personal de asesoría, al mismo tiempo es una manera excelente de proporcionar una información básica de los sistemas en toda la compañía".

DENTRO DE LA SEGUNDA CLASIFICACION DE LOS
 DIFERENTES TIPOS DE MANUALES SEGUN SU FUNCION
 ESPECIFICA O AREA DE ACTIVIDADES PODEMOS ENCONTRAR
 LOS SIGUIENTES TIPOS:

- "Manuales de ventas. Utiles si son manuales de políticas y adiestramiento, pero no muy aceptables como manuales detallados de procedimiento".

- "Manuales de producción o ingeniería. La necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y -- personal de ingeniería, es tan reconocida que en las operaciones de la fábrica los manuales se aceptan y usan extensamente".

- "Manuales de Finanzas. Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna -- forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración".

- "Manuales de personal. También llamados manuales de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual del empleado, manual de empleo".(7)

Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios:

1.- Para personal en general, que es el caso de los manuales del empleado o de reglas y reglamentos de oficina, y que -- usualmente dan a conocer las políticas y algunas veces procedimientos sobre:

(7) Duhait Krauss Miguel.- Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, U.N.A.M. Pág. 19-20.

- a) Prestaciones para el empleado.
- b) Uso de los servicios (bibliotecas, cafetería, etc.).
- c) Otros aspectos del Reglamento del trabajo, como asistencia, vacaciones, pago de sueldos, etc.
- d) Otros temas de interés general como tramitación de quejas, sugerencias, etc.

2.- Para los supervisores, y en este caso tienden a comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados. Señalan las circunstancias en las cuales los supervisores pueden ejercer su criterio para el manejo de problemas del personal a sus órdenes, especificando los pasos que deberán dar para referir los asuntos que no puedan resolver por sí mismos, a través de la línea de organización, a fin de que sean resueltos.

3.- Para personal de departamento o unidad de personal, en cuyo caso podrán ser manuales de organización de departamento o de políticas y de procedimientos específicos a cargo del departamento, como reclutamiento y selección de personal, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, etc.

-Manuales de otras funciones. Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas se dan otras áreas de actividad, o funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios administrativos (correspondencia, intendencia, etc.) dependiendo su importancia que en una oficina de prestación de servicios profesionales y en una empresa de transporte la de mantenimiento sería una área básica.

Esto ha creado la necesidad de que se elaboren manuales que cubran estas otras áreas de actividad, que pueden adoptar la forma de manuales de políticas y procedimientos, como en los

casos de manejo de correspondencia, etc.

-Manuales generales. También es usual que un manual no trate sólo una área de actividades exclusivamente, sino que aborde dos o más áreas específicas. Así, si bien puede haber manuales de organización, de políticas generales o de organización de toda la empresa.

Puede darse el caso de una empresa que tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

-Para qué sirven los manuales.- Hay dos formas de saber para qué sirven los manuales. La primera puede ser conociendo las opiniones de los autores. He aquí algunas:

George R. Terry opina:

"El empleo de los manuales de oficina auxilia para obtener el control deseado de los esfuerzos de los empleados de una empresa".

"En esencia, un manual de oficina es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede ayudar a hacer que las instrucciones sean definidas, a declarar políticas y procedimientos, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la compañía, así como a sus relaciones con otros empleados. Los manuales liberan a los miembros de la administración de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión, están entre las ventajas de un manual. En muchas empresas, se considera que los manuales son una obligación".

"Paul G. Dreschen enumera algunas ventajas de los manuales,-

de los cuales las más sobresalientes son:

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar confusión.
- Eliminar incertidumbre y duplicación.
- Disminuir carga de supervisión.
- Servir de base al adiestramiento.
- Base para programas de simplificación del trabajo y control de costos.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- Presentar lo que se está haciendo. (8)

Por último, De la Llera y Carrillo dicen:

"El cumplimiento de las normas o rutinas de trabajo debe asegurarse aun cuando cambien los individuos que las ejecutan - y supervisan o desaparezcan de la organización quienes las - crearon. Para lograrlo, para asegurar su permanencia y para facilitar su aprendizaje a nuevos jefes y empleados, deben - consignarse en un manual o instructivo".

Entre las principales ventajas de los manuales se cuentan:

- Poner en práctica el principio excelente de consignar toda instrucción por escrito, lo que simplifica la determinación de responsabilidades en caso de fallas o errores.

(8) Duhalt Krauss Miguel.- Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, U.N.A.M. Pág. 20-21.

- Son el medio más simple y eficaz para enseñar el trabajo a los nuevos empleados.

Facilitan la selección de empleados, ya que son un magnífico medio para examinar sus aptitudes de comprensión e inteligencia para el trabajo.

-Ayudan a controlar el cumplimiento de las rutinas y evitan su alteración arbitraria.

INVESTIGACION DE LA AMA

"La American Management Association hizo una encuesta entre-500 empresas de los Estados Unidos, elegidas al azar. La más pequeña tenía 15 empleados, la más grande 250 000. Sus ingresos brutos fluctuaban entre 50 000 y 100 millones de dólares anuales.

Recibió 134 respuestas útiles y detalladas. Revisó cuidadosamente 56 manuales de oficina en uso. Sólo el 26.8% usaban algún tipo de manual y de éstos sólo la tercera parte eran manuales de procedimiento.

En otra de sus encuestas de la American Management Association obtuvo estas respuestas de las compañías:

I.- De las 134 empresas participantes, sólo 10 respondieron que los manuales no logran su cometido, o no totalmente.

II. La mayoría de las insatisfechas indican que no los revisan periódicamente para mantenerlos al día, o que no contienen la información suficiente.

III. Algunas de las empresas satisfechas, expresan su grado de satisfacción con respuestas como éstas:

No cabe la menor duda
Es nuestra Biblia en la oficina
Muchísimo
Fuera de toda duda
Todos estamos satisfechos

IV.- Los principales propósitos que guiarán a las empresas a elaborar sus manuales fuerón: en orden decreciente de incidencia:

Necesidad de uniformar ciertas actividades de rutina en la empresa.

Sirviera como un auxiliar en el adiestramiento de nuevos empleados.

Informar al personal sobre prácticas de oficina, los servicios de que pueden disponer y la forma de obtenerlos.

Proveer una referencia adecuada.

Avisar sobre normas de alta gerencia.

Auxiliar a los supervisores.

Una empresa manifestó que su manual se hizo con el fin de -- eliminar trabajo innecesario y estimular un análisis de los procedimientos y responsabilidades. (Esto es, parte de un -- programa de simplificación de trabajo).

Otra confesó que la elaboración del manual había provocado -- un análisis de las prácticas actuales, aunque no tenían pensado hacerlo cuando proyectaran el manual.

V.- Los principales logros específicos obtenidos mediante -- los manuales fueron, en orden decreciente de incidencia:

- 1.- Uniformidad de procedimiento.
- 2.- Mejor entendimiento de las normas de la empresa, de la -- responsabilidad individual y de los procedimientos y ha sido un excelente auxiliar en el mejoramiento de las relaciones -- obrero-patronales.
- 3.- Las bondades del manual como instructivo(de puesto o de adiestramiento).

- 4.- Ahorra tiempo.
- 5.- El manual ha hecho que el trabajo sea mejor.
- 6.- Expedita los cambios necesarios.
- 7.- Da por resultado un mejor control de normas y procedimientos.
- 8.- Constituye un punto central para la revisión y evaluación de normas y problemas.
- 9.- Ha reducido los costos.

VI.- Se obtuvieron interesantes comentarios sobre los manuales, como los siguientes:

- 1.- Se tiene a mano los detalles de un puesto mientras el empleado está ausente por enfermedad o vacaciones.
- 2.- La preparación de los procedimientos por escrito fuerza la ponderación, en detalle, de las normas de la empresa y una vez estudiadas, se siguen con constancia.
- 3.- Cuando hay cambios de personal sirve para que continúen los procedimientos standard. Evita discusiones respecto a la forma de actuar y sienta precedente.
- 4.- Se presta la atención debida a las actividades esenciales de la empresa para su estudio, uniformidad y promulgación en toda la empresa. Un medio rápido para informar al empleado de nuevo ingreso sobre las reglas, reglamentos y beneficios de la empresa. Es más seguro que al fiarse de los supervisores. El empleado puede consultarlo cuando sea necesario. La aplicación funciona con uniformidad y sin confusiones.
- 5.- El beneficio principal se deriva del análisis de procedimientos a que conduce la preparación de un manual.

6.- El costo inicial de desarrollar muchos de los procedimientos, es irrasorio cuando se distribuye entre muchos años que permanecen (Los procedimientos) firmes.

VII.- Estos comentarios contestan por si solos los principales inconvenientes que se atribuyen a los manuales y que reconoce Terry.

- 1.- Quedan demasiado.
- 2.- Significa demasiado trabajo.
- 3.- Anquilosan la iniciativa.
- 4.- No dan resultado en nuestro caso.

En una encuesta más reciente de la American Management Association realizada en un seminario al que asistieron representantes de 80 compañías, calificaron así los beneficios de los manuales:

Excelente como medio de:

- a) Guías de trabajo a ejecutar,
- b) Clasificación de las estructuras de la organización y de las responsabilidades,
- c) Uniformidad de la interpretación y aplicación de las políticas,
- d) Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos,
- e) Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles.

Buenos como medio de;

- f) Coordinación de actividades, y
- g) Eliminación de duplicaciones innecesarias.

Sólo regulares como medio de:

h) Afluencia de información administrativa. Una afluencia -- completa de esta información requiere que los datos sean comunicados a todo lo largo de la línea de organización. Pueden usarse los manuales para comunicar hacia abajo de la línea; pero deben buscarse otros medios para comunicar hacia arriba.

i) Adoctrinamiento. El adoctrinamiento no puede ser efectivo entregando tan sólo un manual al nuevo empleado, no importa lo bien diseñado que esté. Será una ayuda; pero necesita suplementarse con una referencia a los temas seleccionados de interés primario para el nuevo empleado y con técnicas de -- adoctrinamiento individuales.

j) Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo. Un adiestramiento efectivo requiere repetición y referencia a -- ejemplos, cosas ambas que deben evitarse en los manuales si se quiere que éstos sean unos instrumentos de referencia ver daderamente efectivos. (10)

(10) Graham Kellog M. Preparación del Manual de Oficina (Estudios de investigación No. 36) México, Editorial Reverte. - S.A. 1962 pp. 32

CAPITULO IV

4.1 METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS

4.1.1 DEFINICION DE PROCEDIMIENTO

Es un conjunto de actividades a seguir, que buscan la simplificación del trabajo y con ello incrementar la productividad de los sistemas de una empresa.

Para el adecuado desarrollo de un procedimiento siempre hay que hacerse las siguientes interrogantes.

¿Quién?, que se refiere a la persona que debe realizar una actividad específica.

¿Cómo?, que se relaciona a la manera de realizar la actividad.

¿Cuándo?, que se refiere a la periodicidad con que se debe desarrollar la actividad mencionada ya sea diaria, semanal, mensual, etc.

¿Para qué?, que se refiere a la finalidad que se persigue con el desarrollo de la actividad y que podría ser una meta u objeto específico.

Por lo tanto el procedimiento nos señala al responsable del desarrollo de una serie de actividades, la forma y periodicidad en que debe desarrollarlas, así como el objetivo o meta específicos que se pretenden lograr mediante su realización.

Así mismo, los procedimientos pueden ser:

- Para producir un artículo.
- Para tramitar un documento.
- Para lograr un servicio.

- Para vender un producto.

4.1.2 CONTENIDO DEL PROCEDIMIENTO

El contenido de un procedimiento a la hora de su elaboración deberá de contener los siguientes puntos:

I .- NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

Se deberá anotar el nombre del procedimiento, así como al -- sistema o subsistema que pertenece (en caso de pertenecer a cualquiera de ellos).

II .- SU OBJETIVO:

Se deberá establecer el objetivo que se busca al realizar un procedimiento, indicando los fines que se desean obtener.

III .- SUS POLITICAS O NORMAS DE OPERACION:

Se establecerán todas aquellas políticas o normas de operación que deberán seguir todos los que intervienen en las diferentes operaciones o actividades del procedimiento, con el fin de que se aplique o cono can correctamente la responsabilidad de cada uno de los interventores del procedimiento.

IV .- DESCRIPCION NARRATIVA:

Aquí se utiliza un formato diseñado para la elaboración del procedimiento conteniendo los siguientes puntos:

- . Intervención del área o puesto responsable de la operación o actividad a realizar.
- . Paso número (el número de pasos a seguir).
- . Operación o actividad.- Aquí se describe la operación o ac

tividad que se realiza en cada uno de los pasos a seguir en el procedimiento.

. Firmas (de elaboración, aprobación y autorización del procedimiento).

.Fecha de implantación del procedimiento.

.Fecha de actualización del procedimiento.

.Número de hoja.

V .- FORMATOS:

Aquí se incluyen todos los formatos que se utilizan en la operación del procedimiento.

VI.- DIAGRAMA DE FLUJO:

Aquí se elabora el flujo de cada una de las operaciones del procedimiento, indicando al responsable de cada área que interviene.

4.1.3 METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS:

1.- Selección de Estudio: (identificación del problema) en este punto puede ser:

Por programa de trabajo.

Por solicitud expresa del área.

Por detección de necesidad (Auditoria Administrativa).

2.- Recopilación de Información:

En la recopilación de la información se deberán de contemplar los siguientes puntos:

a) Estudio preliminar.- Se analizará la operación del área involucrada o puede ser en base a una auditoria administrativa aplicada y la cual sugirió la elaboración de un procedimiento.

b) Procedimiento anterior.- Se recopilará la información de un procedimiento vigente, en caso de existir este se actualizará de acuerdo a las nuevas actividades del área.

c) Situación actual.- Se analizará la situación actual del área o áreas involucradas en la operación del procedimiento a preparar.

d) Documentación requerida.- Se recopilará toda la documentación que se utilizará en la operación del procedimiento a elaborar.

e) Entrevistas con el personal del área.- Se entrevistará al personal involucrado en la operación del procedimiento a elaborar.

borar, dichas entrevistas pueden ser directas o en base a -- cuestionarios a fin de preparar el análisis.

3.- Análisis y Diagnóstico:

En el análisis y diagnóstico, se deberá de preparar un análisis detallado en base a las entrevistas con el área involucrada en la operación, en los formatos que se están utilizando, del personal que interviene en la operación y de esto -- elaborar un diagnóstico, el cual nos indique si es necesario elaborar un procedimiento o un sistema, en el caso del procedimiento, se prepara este y elabora la propuesta.

4.- Propuesta concreta:

Una vez que se elaboró la propuesta concreta, se prepara para la revisión con el área involucrada.

5.- Revisión:

Se consideran los siguientes puntos.

- . Observaciones.
- . Modificaciones.
- . Adiciones.

6.- Aprobación:

Una vez que el área involucrada está de acuerdo con el procedimiento el titular de la misma firma de aprobación en el -- procedimiento a fin de su publicación e implantación.

7.- Publicación e implantación:

Una vez que se aprobó, se publica a todas las áreas involu--

cradas con la operación del procedimiento, así como se establece la fecha de implantación y supervisión del procedimiento.

8.- Revisión y/o actualización constante:

La revisión del procedimiento se hace normalmente cada 6 meses o cada año según sean las necesidades del área o en su defecto cada vez que la auditoría administrativa aplicada lo solicite.

CAPITULO V

5.1 DIFERENTES CONCEPTOS Y EJEMPLOS EN CUANTO AL USO DE LOS -
TERMINOS MAS COMUNES EN ORGANIZACION.

5.1.1 OBJETIVO.- Es el fin o meta que se pretende alcanzar, -
ya sea con la realización de una sola operación, de una acti-
vidad concreta, de un procedimiento o de todo el funcionamien-
to de la institución.

EJEMPLO OBJETIVO DE LA DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION:

Apoyar a todas las áreas del Instituto, proporcionando, pla-
neando, organizando, dirigiendo y controlando los Recursos Hu-
manos, Financieros y Materiales que requieran para el logro -
de sus objetivos.

5.1.2 FUNCION.- Es un grupo de actividades afines y coordina-
das necesarias para alcanzar los objetivos de la institución.

EJEMPLO, FUNCION DE LA DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION:

Dirigir y coordinar la adquisición, control y distribución de
los Recursos Materiales requeridos por las áreas del Institu-
to.

Recursos Materiales	Activos Fijos Papelería y Artículos de Escritorio Vehículos Etc.
---------------------	---

5.1.3 ACTIVIDAD.- Es un conjunto de actos realizados por una-
o varias personas a fin de lograr una función.

EJEMPLO, ACTIVIDAD DE LA GERENCIA DE ADQUISICIONES:

Adquirir los Recursos Materiales a solicitud de las diferentes áreas del Instituto.

5.1.4 OPERACION.- Es cada una de las acciones, físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

EJEMPLO, OPERACION DE LA GERENCIA DE ADQUISICIONES:

Elaborar pedido al proveedor en original y 4 copias.

5.1.5 POLITICAS.- Es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la institución sobre una función determinada, para alcanzar los objetivos.

EJEMPLO, POLITICA INSTITUCIONAL:








Todo el personal de nuevo ingreso deberá ser contratado por un periodo máximo de 90 días.

5.1.6 MANUAL.- Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre Historia, Organización, Política y/o Procedimiento de una empresa.

5.1.7 ORGANIGRAMA U ORGANOGRAMA.- Un organigrama u organograma que expresa gráficamente la estructura orgánica de una Institución o parte de ella, y las relaciones entre las unidades que la componen.

5.1.8 DIAGRAMA DE FLUJO.- Es la representación gráfica de cada una de las actividades que integran un sistema y/o procedimiento.

SIMBOLOGIA PARA LA ELABORACION DE UN DIAGRAMA DE FLUJO ADMINISTRATIVO.

Símbolo	Nombre	Descripción
	Operación	Representa la ejecución de una actividad relativa a un procedimiento.
	Disparador	Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde da inicio.
	Decisión o alternativa.	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Archivo definitivo.	Indica que se guarda un documento en forma permanente.
	Archivo temporal.	Indica que se guarda un documento en forma eventual.
	Conector de página.	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento.



Enlace de
Comunicación

Representa la transmisión de in-
formación de una parte a otra.
(Ejemplo: Telefonicamente)



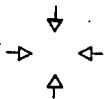
Conector

Se usa para unir o relacionar -
parte del diagrama con otra del
mismo, dentro de la misma pági-
na.



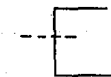
Inicio o
termino

Indica dónde se inicia y dónde
termina un diagrama; puede ser
acción o lugar; además se usa -
para indicar una unidad adminis-
trativa o persona que recibe o
proporciona información.



Dirección de
flujo.

Conectar los símbolos, señalando
el orden en que deben realizarse
las distintas actividades.



Anotación

No forma parte del diagrama de -
flujo. Se usa para comentarios -
adicionales a una actividad; se
puede conectar a cualquier símbo-
lo del diagrama en el lugar don-
de la anotación sea significati-
va.

CAPITULO VI

6.1 CASO PRACTIVO DE UNA ORGANIZACION DE TIPO PARAESTATAL.

En el siguiente capítulo se presenta un caso práctico de organización dentro de una empresa paraestatal, en el cual se puede ver el manual general de organización, sus políticas - generales de administración y por último algunos de los procedimientos utilizados en el área de Recursos Humanos.

Para la elaboración del manual general de organización se di señó un formato, el cual se utiliza para anotar el objetivo y funciones de cada una de las áreas que integran a esta empresa.

Por lo tanto en este caso práctico se indica la importancia que tiene la utilización de las herramientas mencionadas para que una empresa de tipo paraestatal pueda funcionar con mayor efectividad y productividad, así como para el logro - más oportuno de sus objetivos.

6.1.1 MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION

ANTECEDENTES HISTORICOS.

El día 3 de Enero de 1970 nace el Instituto de la Vivienda, con domicilio social en Toluca.

Su objetivo es promover, proyectar y construir vivienda para venta o renta, dirigida a la población económicamente débil que, con normas de higiene y comodidad, según la región y -- las condiciones económicas de que se trate, se destine por una sola vez a jefes de familia sin otra propiedad. Comprar, fraccionar, mejorar y explotar inmuebles (fraccionamientos y edificios industriales, comerciales y sociales), con fines lucrativos. Regenerar tugurios en zonas urbanas o rurales. - La promoción de la vivienda puede ser con inversión no recuperable, en cuyo caso se requiere el acuerdo del Consejo. - Proponer a las autoridades medidas de urbanización. Adquirir y operar canteras, minas y fábricas de materiales de construcción. Además debe ser el conducto para solicitar expropiaciones de ejidos.

En 1974 se le adicionan facultades para: colaborar en la regularización de los asentamientos; legalizar la tenencia de la tierra; investigar la situación de los recursos humanos; promover nuevas fuentes de trabajo, medios de educación, difusión y desarrollo de la comunidad; mejorar la capacidad productiva y la mano de obra de los habitantes del Estado.

Su patrimonio inicial fué de 20 millones de pesos. Sin embar

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

go, se estableció la posibilidad de ser incrementado, bien sea por sus propios recursos o por aportaciones de terceros.

Lo administra un Consejo integrado por un Presidente y cuatro Vocales. Debe celebrar una reunión mensual y su ejercicio se limita a tres años.

Es la autoridad suprema del Instituto y tiene como funciones específicas las de formular el reglamento interno; aprobar programas y presupuestos; dictar normas, establecer criterios y fijar intereses por cobrar en sus operaciones, así como el límite de los actos de dominio del Director General, - Este y el Auditor Externo son nombrados por el Consejo a propuesta del Señor Gobernador.

El Director General es el Apoderado General y puede delegar sus poderes, previa información de su decisión al Consejo. - Con la aprobación de éste puede afectar los bienes del patrimonio del Instituto. Sus funciones, además, son las de seleccionar y contratar al personal; promover el funcionamiento de los programas y el presupuesto, así como rendir un informe mensual.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

BASE JURIDICA.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
 Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Mexico.
 Ley Orgánica de la Administración Pública del Gobierno del -
 Estado de México.
 Ley Reglamentaria del Artículo 209 de la Constitución Políti
 ca Local.
 Ley de Catastro del Estado de México.
 Ley para la Coordinación y Control de los Organismos Auxilia
 res y Fideicomisos del Estado de México.
 Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos del Estado de México.
 Ley Orgánica Municipal.
 Ley que crea el Organismo Público Descentralizado de Carác
 ter Estatal denominado "Instituto de la Vivienda".
 Ley de cooperación para Obras Públicas.
 Ley General de Asentamientos Humanos.
 Ley de Asentamientos Humanos del Estado de México.
 Ley de Seguridad Social para los Servidores Públicos del Es
 tado, de los Municipios y Organismos Públicos Descentraliza
 dos.
 Ley de Ingresos del Estado.
 Ley de Hacienda del Estado de México.
 Ley de Hacienda Municipal.
 Ley sobre Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos, Mun
 tenimientos y Almacenes.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios.

Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado, Municipios y Organismos Públicos coordinados y descentralizados de carácter Estatal.

Reglamento del Tribunal de Arbitraje instituido por el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio del Estado y - Municipios.

Reglamento de la Ley de Fraccionamientos de Terrenos del Estado de México.

Reglamento del Consejo Estatal de Planeamiento y Desarrollo Urbano.

Reglamento de Peritos Responsables de Obra.

Reglamento de la Ley para la coordinación y control de los Organismos Auxiliares y Fideicomisos del Estado de México.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

OBJETIVOS GENERALES DEL INSTITUTO DE LA VIVIENDA.

Promover el cambio para renovar la imagen de la Administración Pública con una operación sana, transparente y con sentido humano.

Promover un mejor nivel de vida de la población marginada para reducir la presión social.

Promover el Desarrollo Regional del Estado, para coadyuvar en la descentralización de la vida nacional.

Participar como agente regulador en el mercado inmobiliario para disminuir la especulación y ordenar el poblamiento.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

ATRIBUCIONES:

Artículo 2º de la Ley Orgánica: El Instituto de la Vivienda - tendrá por objetivo:

- I. Proyectar y construir viviendas económicas y edificios multifamiliares, procurando la regeneración de zonas de tugurios y viviendas insalubres e inadecuadas, tanto en las zonas urbanas como en las rurales.
- II. Construir dichas viviendas a bajo costo para destinar - las mediante la venta o el arrendamiento a satisfacer - las necesidades de grupos y personas económicamente débiles.
- III. Promover y organizar fraccionamientos, realizar obras - de urbanización, de comunicación, construir casas habi - tación, edificios para servicios públicos o privados o - destinados a fines industriales, comerciales ó sociales con fines lucrativos.
- IV. Comprar, fraccionar, vender, permutar, arrendar, acondi - cionar, conservar, mejorar, explotar, operar y constru - ir inmuebles por cuenta propia o de terceros.
- V. Promover y apoyar estudios relacionados con su objetivo y cooperar en programas dirigidos a los sectores de más bajos ingresos aún cuando los fondos que se inviertan - no sean recuperables, previo acuerdo del consejo de ad - ministración.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

- VI. Proponer a las autoridades medidas de urbanización.
- VII. Realizar las obras y construcciones directamente o por medio de terceros, celebrando en este caso los contratos necesarios para asegurar que las obras se realicen a bajo costo, de acuerdo con especificaciones precisas, dentro de los plazos que se estipulan y exigiendo las garantías adecuadas del exacto cumplimiento de los mismos.
- VIII. Adquirir canteras, minas de arena, y en general, materiales de construcción, así como los equipos e instalaciones necesarias para fabricar dichos materiales cuando tales medidas sean aconsejables.
- IX. Colaborar en la regularización de los asentamientos de núcleos de población con el objetivo de contribuir al uso más racional del suelo urbano del Estado de México.
- X. Legalizar la tenencia de la tierra en las áreas afectadas por el desbordamiento en la entidad, con el propósito de facilitar la adquisición de un lote de terreno o casa habitación a personas económicamente débiles, - que constituya el patrimonio familiar.
- XI. Investigar la situación de los recursos humanos en la entidad, para determinar su participación en la actividad económico social y las características de su movilidad ocupacional.
- XII. Reducir el desempleo mediante la promoción de nuevas -

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

fuentes de trabajo y la promoción de la calificación - de la mano de obra para elevar la productividad.

- XIII. Promover los medios de educación, difusión y desarrollo de la comunidad que puedan incidir en el incremento de la capacidad productiva de los recursos humanos en el Estado.
- XIV. Promover el mejor aprovechamiento de la capacidad productiva de los habitantes del Estado.
- XV. Promover la capacitación de la mano de obra disponible en el Estado, para lograr su aprovechamiento en actividades productivas o de maquila.
- XVI. En general, realizar todas las actividades encaminadas directamente o indirectamente al cumplimiento de los fines y funciones antes indicadas.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

ESTRUCTURA ORGANICA.

CONSEJO DE ADMINISTRACION.

1.0 DIRECCION GENERAL

- 1.0.1 SECRETARIO PARTICULAR
- 1.0.2 DIRECTOR DE RELACIONES PUBLICAS
- 1.0.3 ASISTENCIA TECNICA
- 1.0.4 ASISTENCIA ADMINISTRATIVA
- 1.0.5 SECRETARIA PARTICULAR
- 1.0.6 GERENCIA DE SEGURIDAD INTERNA
- 1.0.7 GERENCIA DE SEGURIDAD EXTERNA

1.1 DIRECCION DE ACCION URBANA

- 1.1.1 ASISTENTE
- 1.1.2 SUBDIRECCION DE PLANEACION
 - 1.1.2.1 GERENCIA DE PLANEACION
 - 1.1.2.2 GERENCIA DE PROMOCION
 - 1.1.2.3 GERENCIA DE INTEGRACION
- 1.1.3 SUBDIRECCION DE EVALUACION Y CONTROL
 - 1.1.3.1 GERENCIA DE SISTEMAS INFORMATIVOS
 - 1.1.3.2 GERENCIA DE EVALUACION
 - 1.1.3.3 GERENCIA DE CONTROL
- 1.1.4 SUBDIRECCION COMERCIAL
 - 1.1.4.1 GERENCIA DE ADMINISTRACION DE VENTAS
 - 1.1.4.2 GERENCIA DE VENTAS Y TRAMITES HIPOTECARIOS
 - 1.1.4.3 GERENCIA DE MERCADOTECNIA

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

- 1.1.5 SUBDIRECCION DE GESTION
- 1.1.5.1 GERENCIA DE SEGUIMIENTO
- 1.1.5.2 GERENCIA DE PROYECTO MARIANO ESCOBEDO

1.2 DIRECCION DE ACCION RURAL

- 1.2.1 SUBDIRECCION DE DESARROLLO RURAL E INTEGRAL
- 1.2.1.1 GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL
- 1.2.1.2 GERENCIA DE PROMOCION
- 1.2.2 SUBDIRECCION DE CONSTRUCCION DE VIVIENDA
- 1.2.2.1 GERENCIA DE AUTOCONSTRUCCION
- 1.2.2.2 GERENCIA DE OPERACION
- 1.2.3 GERENCIA DE CONTROL DE GESTION

1.3. DIRECCION DE INTEGRACION SOCIAL

- 1.3.1 ASISTENTE
- 1.3.2 SUBDIREC. DE PLANEACION TECNICA, PROMOCION Y VINC.
- 1.3.2.1 GERENCIA DE PROYECTOS Y COSTOS
- 1.3.2.2 GERENCIA DE EVALUACION DE PROGRAMAS Y SERVICIOS TEC.
- 1.3.2.3 GERENCIA DE PROMOCION Y VINCULACION INTERSTITUCIONAL
- 1.3.3 SUBDIRECCION DE OPERACION SOCIAL
- 1.3.3.1 GERENCIA DE DESARROLLO COMUNITARIO
- 1.3.3.2 GERENCIA DE CALIFICACION AL SOLICITANTE
- 1.3.3.3 GERENCIA DE CONTRATACION
- 1.3.3.4 GERENCIA DE ESCRITURACION
- 1.3.4 SUBDIRECCION DE PLANEACION Y CONTROL
- 1.3.4.1 GERENCIA DE CONTROL OPERACIONAL

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

- 1.3.5 SUBDIRECCION DE DESARROLLO MUNICIPAL
- 1.3.5.1 GERENCIA DE INVESTIGACION

1.4 DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION

- 1.4.1 ASISTENTE
- 1.4.2 RESPONSABLE DE LA PLANTA TABIBLOCK
- 1.4.3 SUBDIRECCION DE FINANZAS
 - 1.4.3.1 GERENCIA DE TESORERIA
 - 1.4.3.2 GERENCIA DE PRESUPUESTOS
 - 1.4.3.3 GERENCIA DE ASOCIACION EN PARTICIPACION
 - 1.4.3.4 GERENCIA DE COBRANZAS
- 1.4.4 SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION
 - 1.4.4.1 GERENCIA DE ADQUISICIONES
 - 1.4.4.2 GERENCIA DE ORGANIZACION Y DESARROLLO
 - 1.4.4.3 GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
 - 1.4.4.4 GERENCIA DE SERVICIOS GENERALES
- 1.4.5 SUBDIRECCION DE CONTRALORIA
 - 1.4.5.1 GERENCIA DE CONTROL DE OPERACIONES D.I.S.
 - 1.4.5.2 GERENCIA DE REGISTRO CONTABLE
 - 1.4.5.3 GERENCIA DE CONTROL DE PROYECTOS EN ADMON. D.V.A.
- 1.4.6 SUBDIRECCION JURIDICA
 - 1.4.6.1 GERENCIA CORPORATIVA, INSTITUCIONAL Y ASUNTOS LA
BORALES, FISCALES Y ADMINISTRATIVOS
 - 1.4.6.2 GERENCIA DE CONTRATACION Y ESCRITURACION
 - 1.4.6.3 GERENCIA DE LO CONTENCIOSO

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

- 1.4.7 SUBDIRECCION DE AUDITORIA INTERNA
- 1.4.7.1 GERENCIA DE AUDITORIA OPERATIVA
- 1.4.7.2 GERENCIA DE AUDITORIA A PROYECTOS
- 1.4.7.3 GERENCIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- 1.4.8 SUBDIRECCION DE PROMOCION FINANCIERA

1.5. DIRECCION TECNICA

- 1.5.1 ASISTENTE
- 1.5.2 UNIDAD DE ATENCION A PROGRAMAS FOVI-FONHAPO
- 1.5.3 SUBDIRECCION DE DISEÑO
- 1.5.3.1 GERENCIA DE REVISION Y SEGUIMIENTO
- 1.5.4 SUBDIRECCION DE SUPERVISION DE OBRA
- 1.5.4.1 GERENCIA DE SUPERVISION EXTERNA
- 1.5.4.2 GERENCIA DE SUPERVISION INDIRECTA Y VIGILANCIA
- 1.5.4.3 GERENCIA DE SUPERVISION INTERNA
- 1.5.5 SUBDIRECCION DE INGENIERIA Y TRAMITES
- 1.5.5.1 GERENCIA DE TRAMITES D.V.A.
- 1.5.5.2 GERENCIA DE TRAMITES D.I.S. Y D.A.U.
- 1.5.6 SUBDIRECCION DE RESERVAS TERRITORIALES
- 1.5.6.1 GERENCIA DE RESERVAS TERRITORIALES
- 1.5.7 GERENCIA DE PROYECTOS Y TOPOGRAFIA

1.6 DIRECCION DE VIVIENDA EN ARRENDAMIENTO

- 1.6.1 SUBDIRECCION TECNICA DE VIVIENDA EN ARRENDAMIENTO
- 1.6.1.1 GERENCIA DE EVALUACION Y CONTROL

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

- 1.6.1.2 GERENCIA DE PROYECTOS Y CONSTRUCCION
- 1.6.2 SUBDIRECCION DE PROMOCION DE VIVIENDA EN ARRENDAMIENTO
- 1.6.2.1 GERENCIA DE PROMOCION
- 1.6.3 SUBDIRECCION DE COMERCIALIZACION Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES Y ARRENDAMIENTO
- 1.6.3.1 GERENCIA DE ADMINISTRACION Y MANTENIMIENTO
- 1.6.3.2 GERENCIA DE COMERCIALIZACION Y ASIGNACION
- 1.6.3.3 ADMINISTRADOR DE DESARROLLO

1.7 UNIDAD EJECUTIVA DE ANALISIS E INFORMATICA

- 1.7.1 ASISTENTE
- 1.7.2 SUBDIRECCION DE INTEGRACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION
- 1.7.2.1 GERENCIA DE INTEGRACION DE INFORMACION
- 1.7.2.2 GERENCIA DE GESTION Y CENTRO DE DOCUMENTACION
- 1.7.3 SUBDIRECCION DE INFORMATICA
- 1.7.3.1 GERENCIA DE DESARROLLO DE SISTEMAS
- 1.7.3.2 GERENCIA DE PRODUCCION
- 1.7.3.3 GERENCIA DE ASESORIA A USUARIOS

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

FUNCIONES:

Elaborar el Reglamento interior del Instituto.

Aprobar los Programas de Trabajo y los Presupuestos.

Directar las Normas Generales y establecer los criterios que orienten las actividades del Instituto de la Vivienda.

A propuesta del C. Gobernador del Estado, nombrar y remover - al Director General.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

DIRECCION GENERAL

OBJETIVO:

Contribuir con criterios de productividad a solucionar el -- problema habitacional proporcionando alternativas de suelo, vivienda y equipamiento en el Estado de México de acuerdo a las estrategias de Desarrollo del Gobierno Estatal.

FUNCIONES:

Proponer al Consejo de Administración por conducto del Presidente, las medidas adecuadas para el mejor funcionamiento de la Empresa, así como los Programas de Trabajo y Presupuestos.

Rendir mensualmente al Consejo de Administración un informe General de las actividades realizadas.

Obtener acuerdo del Consejo de Administración para realizar actos de dominio cuyo monto exceda de la suma que fije el propio Consejo.

Cumplir con los acuerdos del Consejo de Administración.

Asesorar al Presidente del Consejo en la formulación de objetivos y políticas del Instituto.

Autorizar los contratos que celebre el Instituto conjuntamente con las Direcciones Operativas.

Autorizar los nombramientos, ascensos y retiro de los Funcionarios del Instituto.

Coordinar la elaboración del anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Instituto y someterlo a la consideración de la -

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

Secretaría de Planeación del Gobierno del Estado de México.

Solicitar y obtener de las Instituciones de Crédito los Financiamientos necesarios para la ejecución de los proyectos y desarrollos de Vivienda.

Desarrollar todas aquellas funciones que le fije el Consejo de Administración.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SECRETARIO PARTICULAR

OBJETIVO:

Asistir a la Dirección General en asuntos relacionados con el Instituto, estableciendo un enlace en la retroalimentación de informes y acuerdos con las diferentes Direcciones de Area y demás Organismos e Instituciones externas con los cuales opera.

FUNCIONES:

Elaborar estadísticas y cuadros comparativos de información referentes a los Proyectos que desarrolla el Instituto.

Elaborar los informes diarios y mensuales enviados al C. Gobernador del Estado de México.

Elaborar y controlar la documentación necesaria para las Juntas de Consejo del Instituto.

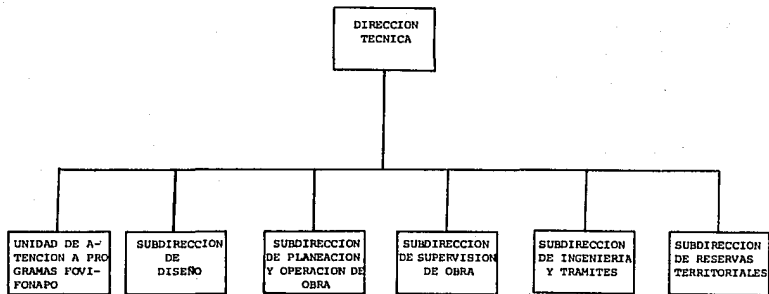
Asesorar a la Dirección General y Direcciones de Area del Instituto, en la difusión de campañas de comunicación promovidas por las mismas.

Controlar las actas individuales para la obtención de Créditos.

Controlar al personal, asuntos y correspondencia de la Dirección General.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION TECNICA



ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

DIRECCION TECNICA

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

DIRECCION TECNICA

OBJETIVO:

Apoyar, realizar y supervisar técnicamente desde la etapa de planeación cada uno de los desarrollos del Instituto, a cargo de las Direcciones Operativas.

FUNCIONES:

Apoyar y asesorar técnicamente en los estudios y proyectos - requeridos por las Direcciones Operativas del Instituto.

Asesorar las diferentes áreas del Instituto en la Planeación, Programación y Ejecución de las Obras en lo referente a tiempo, costo y calidad requerida hasta su entrega.

Realizar gestiones y trámites técnicos administrativos necesarios para la ejecución de las obras.

Realizar proyectos urbanos, de Ingeniería y Arquitectónicos, para los Conjuntos Habitacionales, Fraccionamientos, Prototipos de vivienda, así como de su equipamiento urbano.

Coordinar la ejecución de los Conjuntos Habitacionales, Fraccionamientos, Prototipos de Vivienda, Equipamientos y Obras de Infraestructura Básica.

Realizar la supervisión de las obras de urbanización y/o edificación dentro de los lineamientos de tiempo, costo y calidad requerida hasta su entrega.

Elaborar estudios sobre el fenómeno de poblamiento y vivienda con respecto a su impacto, regularización, conservación y

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

mejoramiento.

Elaborar los programas de seguimiento y control de obra, así como de los Concursos y Contratos respectivos de los Constructores.

Apoyar a través del Servicio de Graffia a todas y cada una de las funciones anteriormente mencionadas.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE DISEÑO

OBJETIVO:

Planear y coordinar la realización de proyectos de vivienda y diseño de conjuntos urbanos, desde la selección, evaluación y dictamen técnico de predios, lotificación y la producción de material gráfico promocional de apoyo a las actividades del Instituto y Dependencias del Gobierno del Estado de México.

FUNCIONES:

Efectuar proyectos Arquitectónicos y Prototipos de Vivienda así como Conjuntos Urbanos.

Optimizar los Recursos del Instituto reduciendo los costos de Producción mediante el diseño y selección de métodos de Construcción adecuados.

Supervisar las Fases del proyecto de Vivienda y Diseño de Conjuntos desde la selección, evaluación y dictamen técnico sobre los predios disponibles.

Producir material gráfico promocional de apoyo a las actividades Institucionales así como para Dependencias del Gobierno del Estado de México.

Planear y coordinar los estudios e investigaciones necesarias acerca de las posibilidades de Producción Industrial de la Vivienda en el Estado de México.

Planear, dirigir y controlar los estudios e investigaciones

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

necesarias, conjuntamente con la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología y otros organismos del Sector sobre Arquitectura y Urbanismo, para el control climático natural de las Viviendas.

Planear, coordinar y controlar la realización de actividades de las Gerencias: Normas y Desarrollos, Revisión y Seguimiento y Diseño Gráfico.

Realizar todas aquellas actividades relativas a esta Subdirección según requiera la Dirección Técnica.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE PLANEACION Y OPERACION DE OBRA

OBJETIVO:

Apoyar a las diferentes áreas del Instituto en el proceso de Planeación, Programación, Ejecución y Avance de Obra de los Desarrollos que lleva a cabo el Instituto de acuerdo a la -- normatividad legal y técnica vigente.

FUNCIONES:

Elaborar y someter a la consideración de la Dirección General y Dirección Técnica, las listas de precios unitarios de materiales de construcción que adquiere el Instituto.

Analizar, ajustar y seleccionar los precios unitarios en las Estimaciones de Obra presentados por los contratistas.

Elaborar e integrar los Catálogos de Obra, tanto en sus conceptos generales como en los particulares, codificando los - presupuestos respectivos.

Elaborar y revisar el Programa General de Obra respecto a su grado de avance verificando que se ajuste a las disposiciones legales y técnicas vigentes proporcionando la información que requiera la superioridad.

Revisar los métodos de Construcción de Vivienda en cuanto a plazos, costos y calidad de Obra, con el fin de que cumplan con la normatividad emitida por las Instituciones que otorgan financiamiento.

Seleccionar y elaborar los contratos de obra entre los que -

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

regnan las mejores condiciones técnicas de acuerdo a la normatividad vigente emitida por los Gobiernos Federal y del Estado de México.

Realizar los eventos de concurso para la asignación de contratos de obra en coordinación de personal técnico especializado de la Secretaría de Planeación del Gobierno del Estado de México.

Revisar y codificar las partidas presupuestales en erogaciones por concepto de Estimaciones de Obra, Quantificaciones, Precios Unitarios, Concursos y Presupuestos.

Efectuar la revisión y sanción de proyectos de Ingeniería -- Urbana, para los Desarrollos que lleva a cabo el Instituto.

Elaborar y operar el proceso de Planeación, Programación, Seguimiento y Avance de Obra.

Planear, coordinar y evaluar la realización de actividades técnicas propias de la Subdirección, de las Direcciones Operativas.

Realizar todas aquellas actividades relativas a esta Subdirección según lo requiera la superioridad.

Elaborar Dictámenes Técnicos y apoyar las relativas a esta Subdirección según lo requiera la superioridad.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE SUPERVISION DE OBRA

OBJETIVO:

Controlar la cantidad, calidad y tiempo de los Programas de Obra, en los desarrollos en que participa el Instituto.

FUNCIONES:

Elaborar, coordinar y controlar el Programa General de Supervisión de Obra para los desarrollos urbanos del Instituto de la Vivienda.

Supervisar el Grado de Avance de Obra, acatando las especificaciones generales y técnicas en materia de construcción, --plazos, costos, calidad de material, con acciones de investigación y análisis del Laboratorio de Materiales, verificando trazos, detalles de obra, interpretación de planos, etc.

Reportar todas las fallas e irregularidades encontradas en - la Supervisión de Obra a la Dirección General, Dirección Técnica y Dirección Operativa.

Ejercer la representación directa del Instituto en lo relacionado con apoyos de trámites extraordinarios en la ejecución de la Obra y entrega de la misma.

Proponer y sancionar la contratación de compañías profesionales de Supervisión de Obra, cuando las necesidades así lo - requieran.

Verificar en volumen, especificaciones y normas los estudios y proyectos ejecutivos de agua potable alcantarillado, edifi

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

cación, urbanización, en acciones de campo.

Evaluar y controlar el costo avance de obra, control de calidad, así como la situación financiera de cada proyecto. (Programa de Ingresos y Egresos).

Planear, dirigir y controlar la realización de actividades - propias de la Subdirección.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE INGENIERIA Y TRAMITES

OBJETIVO:

Efectuar los trámites, permisos y licencias, y mantenerlos vigentes ante las Dependencias Federales, Estatales, Paraestatales y Municipales, para la urbanización, edificación e introducción de los Servicios Públicos Municipales, y equipamiento, a los diversos Desarrollos Urbanos que operan las áreas del Instituto, hasta la entrega final de las obras a quienes corresponda.

FUNCIONES:

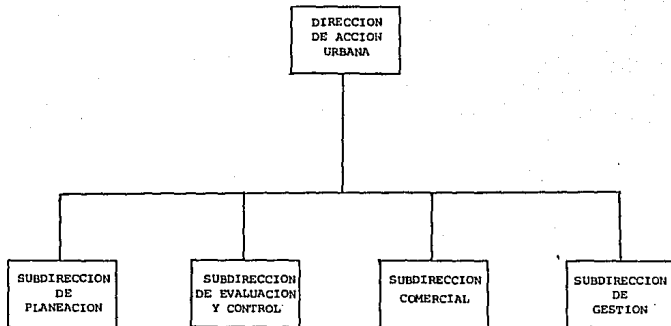
Realizar los trámites para inicio, vigencia y entrega, ante las Dependencias Federales, Estatales, Paraestatales y Municipales de Licencias de Fraccionamiento y Construcción, así como la obtención de Subrogaciones, Subdivisiones, Fusiones, cambios de uso de suelo, introducción de Servicios Públicos Municipales, equipamiento, delimitación de zonas Federales, electrificación y alumbrado, etc.

Planear, coordinar y evaluar la realización de actividades propias de la Subdirección.

Realizar todas aquellas actividades inherentes a esta Subdirección según lo requiera la Dirección Técnica.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE ACCION URBANA



DIRECCION DE ACCION URBANA

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

DIRECCION DE ACCION URBANA

OBJETIVO:

Desarrollar proyectos rentables que permitan ofrecer a la -- población asalariada, sujeta de crédito en el Estado de Méxi co: Vivienda Terminada, Lotes Urbanizados y Equipamiento Urbano.

FUNCIONES:

Proponer al Director General, las políticas, los programas - de trabajo y proyectos específicos de la Dirección.

Observar que las Subdirecciones a su cargo *cumplan* los objetivos, las políticas, los programas y sistemas *administrati*-vos aprobados por el Director General.

Proponer, dirigir y controlar la tramitación de adquisición_ de terrenos de utilidad para los desarrollos del Instituto.

Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los desarro- llos urbanos aprobados.

Ejercer vigilancia para la ejecución de los programas de - obras, así como la aplicación de los presupuestos aprobados_ para las obras de urbanización y edificación.

Dirigir y controlar la tramitación de permisos y licencias - federales, estatales y *municipales* necesarias para la ejecu- ción de los desarrollos.

Vigilar el mantenimiento y condiciones de las construcciones hasta su entrega.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

Proponer y coordinar la elaboración de los contratos en Asociación con particulares en los que el Instituto participe.

Vigilar la ejecución de Planes Maestros de Desarrollo de los diversos proyectos del Instituto.

Vigilar la correcta comercialización de programas de Vivienda correspondientes a esta Dirección.

Programar, vigilar y desarrollar Sistemas que permitan la visión Financiera de los desarrollos de la Dirección, así como su Evaluación y Control.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE PLANEACION

OBJETIVO:

Coordinar la planeación y ejecución de los proyectos a cargo de la D.A.U., dentro de un marco de factibilidad rentable y de labor social, a fin de obtener un beneficio para la Adqui-
rente, Asociado, Asociante e Instituto.

FUNCIONES:

Vigilar la optimización de los proyectos a cargo de la D.A.U., en cuanto a Estudios de Prefactibilidad, Contrato de Asociación, Estudios y Anteproyectos, Proyecto Ejecutivo, Créditos, Permisos y Licencias, Trámites Jurídicos, Ejecución de la --
Obra, Comercialización y Evaluación del Proyecto.

Vigilar la solución de problemas técnico-administrativos, --
presentados en los proyectos a cargo de la D.A.U. y aplicar
las medidas correctivas que permitan llevarlos al punto de -
inicio, seguimiento y terminación del Desarrollo, en colabo-
ración y apoyo de la Dirección Técnica, Dirección de Finan-
zas y Administración y Unidad de Promoción Financiera.

Vigilar de acuerdo con las instrucciones de la D.A.U., que -
tanto el Asociado como el Asociante, cumplan con las cláusulas
estipuladas en el Contrato de Asociación, en lo referen-
te a las obligaciones contraídas por los mismos, como parti-
cipantes del desarrollo proyectado.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE EVALUACION Y CONTROL

OBJETIVO:

Establecer y desarrollar sistemas dinámicos de Evaluación Financiera y Control de Obra que permitan a la Dirección de -- Acción Urbana conocer a la misma velocidad, con que se producen los acontecimientos el efecto de los mismos y sus desviaciones, y sugerir medidas correctivas para asegurar la consecución satisfactoria de los objetivos establecidos.

FUNCIONES:

Comparar las metas establecidas en los programas con los resultados de cada uno de los desarrollos de la Dirección de - Acción Urbana, identificando las causas de variaciones cuando existan, proporcionando la información a la Dirección General y Dirección de Acción Urbana.

Sugerir a la Dirección de Acción Urbana, las medidas correctivas tendientes a asegurar la obtención satisfactoria de -- los objetivos.

Formular informes de Avance de Obra a la Dirección General y Dirección de Acción Urbana.

Revisar y aprobar conjuntamente con la Dirección Técnica el pago de Estimaciones de Obra en los Desarrollos a cargo de - la Dirección de Acción Urbana.

Revisar por excepción los Programas de Obra y sus colaterales.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO

Revisar algunos conceptos de las Estimaciones a fin de verificar los datos proporcionados por la Dirección Técnica.

Revisar la documentación proporcionada por los administradores de los proyectos y la Dirección de Finanzas y Administración para conocer los Estatutos de Resultados de cada uno de los Desarrollos.

Formular los informes de la situación financiera de las Obras a nivel Dirección.

Todas aquellas actividades inherentes a la Subdirección según lo requiera la superioridad.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION COMERCIAL

OBJETIVO:

Planear, coordinar y sancionar en su origen, los estudios de viabilidad comercial de los proyectos a cargo de la Dirección de Acción Urbana, a fin de precisar la promoción y planes de venta, aplicables a la comercialización de los mismos.

FUNCIONES:

Planear, dirigir y controlar la ejecución de programas comerciales en los proyectos, casas, lotes (habitacionales y comerciales), zonas y parques industriales, reservas territoriales y terrenos de uso o condición especial propiedad del Instituto, a cargo de la D.A.U.

Determinar las estrategias comerciales y herramientas necesarias para su aplicación, en los programas comerciales elaborados por ésta Subdirección.

Tramitar y obtener de las Instituciones de Crédito, los recursos económicos necesarios para el financiamiento y realización de conjuntos habitacionales e industriales proyectados por la D.A.U.

Administrar y controlar todos los aspectos inherentes a las operaciones de compra-venta en la comercialización de inmuebles, realizados por ésta Subdirección.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE GESTION

OBJETIVO:

Proporcionar la información requerida por la Dirección de Ac
ción Urbana en lo referente a la viabilidad financiera de --
los proyectos a desarrollar, a fin de que ésta sea considera
da como una base que le permita tomar la decisión que más --
convenga a los intereses del Instituto.

FUNCIONES:

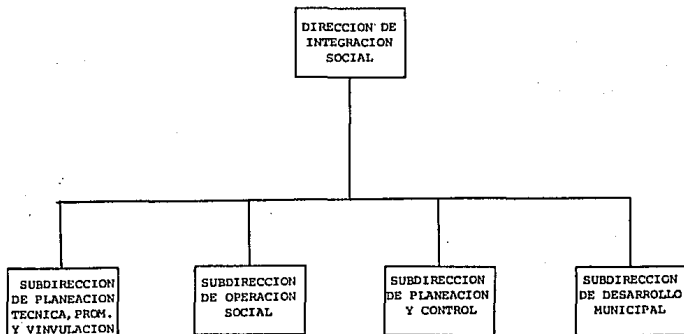
Analizar las alternativas generadas para determinar la viabi
lidad de los proyectos a desarrollar por la D.A.U.

Llevar a cabo el Control y Revisión del cumplimiento en los_
planes financieros, elaborados para los proyectos a cargo de
la D.A.U., determinando su desviación y soluciones factibles
de aplicar para su corrección.

Coordinar la planeación de sistemas mecanizados en la formu-
lación de planes financieros.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

**ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE INTEGRACION
SOCIAL**



DIRECCION INTEGRACION SOCIAL

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

DIRECCION DE INTEGRACION SOCIAL

OBJETIVO:

Ofrecer alternativas que contribuyan a la solución de la proble mática de Vivienda en la Comunidad Urbana de más bajos in gresos en el Estado de México.

FUNCIONES:

Coparticipar en la programación y diseño de planes anuales - de inversión en obras materiales a realizar por la Dirección de Integración Social.

Vigilar el cumplimiento de la integración de actividades desarrolladas por la Dirección de Integración Social, dentro - de las políticas financieras establecidas por los Organismos Creditarios ante los que se recurre como apoyo, para el logro de las metas propuestas.

Planear y coordinar los estudios de factibilidad para futuros programas de vivienda a desarrollar por la Dirección de Integración Social.

Coordinar y vigilar los programas de regularización de Colonias, Deprovis y Fraccionamientos Populares Progresivos.

Coordinar la promoción de Programas de Desarrollo Comunitario en Deprovis y Fraccionamientos, que impulsen el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes.

Mantener contacto directo con los Representantes de Comunida des, Líderes de Asociaciones y Coaliciones de cooperativis--

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

tas de los diferentes desarrollos, para atender y encausar - las peticiones presentadas por los mismos.

Regular que las acciones y obras ejecutadas por el Programa Regional de Empleo cumplan con los lineamientos, programas y presupuestos previamente establecidos.

Mantener contacto directo con la Dirección Técnica, Dirección de Finanzas y Administración y Dirección General de éste Instituto, así como con las autoridades del G.E.M. y Organismos Creditarios en materias de información acerca de la situación que prevalece y problemática presentada en los desarrollos a cargo de la Dirección de Integración Social.

Mantener interrelaciones de apoyo en aspectos técnicos, administrativos, financieros y materiales con la Dirección de Acción Urbana, Dirección de Acción Rural y Dirección de Vivienda en Arrendamiento de éste Instituto.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE OPERACION SOCIAL

OBJETIVOS:

Diseñar, ejecutar y evaluar Programas de Vivienda para Colonos de escasos recursos económicos, apoyando a los Pobladores e impulsando el Desarrollo Integral de las comunidades a través de su propia organización.

FUNCIONES:

Atender la demanda de Vivienda y seleccionar el futuro adquirente.

Investigar la factibilidad de realización de futuros programas de Vivienda.

Realizar trámites de Escrituración de Lotes a Colonias en -- proceso de regularización, Deprovis y Fraccionamientos Populares Progresivos.

Promover Programas de Desarrollo Comunitario que coadyuven a mejorar las condiciones de los habitantes en Deprovis y Fraccionamientos.

Promover la organización de los Colonos para impulsar su propio Desarrollo.

Apoyar y gestionar con los Ayuntamientos e Instituciones para Obras y Servicios Públicos que ayuden a elevar el nivel de vida.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE PLANEACION Y CONTROL

OBJETIVO:

Planear, tramitar y coordinar los programas anuales de inversión de la Dirección de Integración Social para la atención de nuestro Sector de Demanda, que se caracteriza por cubrir a los solicitantes de bajos ingresos que reciben entre 0.5 a 2.5 veces al Salario Mínimo.

FUNCIONES:

Programar los planes anuales de inversión en Obras Materiales.

Integrar dentro de las Políticas Financieras que establecen los diferentes Organismos Créditarios, a los que se recurre, las actividades necesarias para el logro de las metas propuestas.

Coordinar los aspectos técnicos de operación con la Dirección Técnica para ofertar en tiempo, costo y calidad los programas que sirven para atender la demanda de lotes con servicios y pie de casa.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE DESARROLLO MUNICIPAL

OBJETIVO:

Programar, controlar y evaluar las Obras que deberán realizarse en los diferentes Desarrollos Urbanos por el Programa Regional de Empleo, a fin de llevar el seguimiento de las mismas.

FUNCIONES:

Coordinar las acciones realizadas por las diferentes Dependencias que intervienen en las Obras del Programa Regional de Empleo.

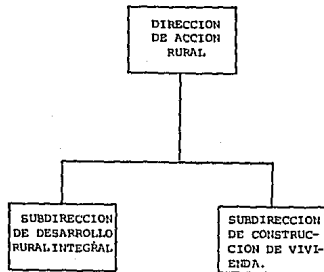
Elaborar el presupuesto anual del Programa Regional de Empleo, a fin de presentarlo ante el Gobierno del Estado de México y ante la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Vigilar y controlar que se obtengan oportunamente los recursos materiales y humanos para la operación del Programa Regional de Empleo.

Vigilar que las Obras ejecutadas por el Programa Regional de Empleo cumplan con los Lineamientos del Presupuesto previamente establecido.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE ACCION RURAL



DIRECCION DE ACCION RURAL

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

DIRECCION DE ACCION RURAL

OBJETIVO:

Contribuir al mejoramiento de las comunidades rurales en las áreas de Vivienda y Actividades Productivas relacionadas con la misma.

FUNCIONES:

Analizar, estudiar y diagnosticar la problemática de la Vivienda Rural, diseñando programas alternativos de solución, a fin de desarrollar integralmente a las Comunidades Rurales.

Promover convenios y acuerdos para proponer los procedimientos que permitan la coordinación funcional de programas Intersectoriales para el Desarrollo Integral de las Comunidades.

Evaluar y controlar a los concesionarios determinando las políticas de ventas.

Tramitar y controlar los créditos de los diferentes desarrollos habitacionales, así como los individuales.

Aportar las soluciones técnicas adecuadas para lograr la rehabilitación de las Viviendas Rurales Por-autoconstrucción, así como el establecimiento de Parques de Apoyo a la Vivienda.

Determinar y elegir alternativas de Vivienda, adecuadas para cada localidad, mediante estudios de Tipología de la Región.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE DESARROLLO RURAL E INTEGRAL

OBJETIVO:

Realizar el análisis, estudio y diagnóstico de la problemática de la Vivienda Rural deseñando Programas alternativos de solución, considerando la Organización de las Comunidades.

FUNCIONES:

Analizar las iniciativas, planes, programas y objetivos de las Dependencias y Entidades Públicas y Estatales, relacionadas con aspectos de vivienda de interés social y de apoyo a actividades productivas de comunidades y municipios.

Promover los acuerdos y convenios de programas intersectoriales cuyo objeto sea el desarrollo integral de las comunidades.

Analizar y evaluar la corresponsabilidad material, con base en los lineamientos marcados por la Administración Pública del Estado.

Adecuar, implementar e instrumentar los programas de acción directa y complementaria, considerados en la Estructura de Planeación Estatal, en lo relativo a la planeación de vivienda rural y compilación de Normas y Políticas para la administración y regularización de los usos, destinos, reservas y provisión de suelos.

Promover y coordinar ante las Dependencias competentes, el establecimiento de financiamientos y subsidios a programas que incidan en el incremento de los horizontes de arraigo de

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

la población rural.

Analizar y evaluar los requerimientos de los diversos núcleos sociales mediante la planeación participativa y la determinación de prefactibilidad de los programas de actividades productivas, como son:

- . Industrias Rurales
- . Parques de Apoyo a la Vivienda
- . Mejoramiento y Dotación de Vivienda
- . Vivienda Terminada
- . Autoconstrucción
- . Colonias Campesinas

Planear e instrumentar programas de capacitación para el desarrollo rural, con base en los requerimientos derivados de la participación comunitaria y de la Industria Productiva.

Difundir y promover los programas desarrollados por la Dirección de Acción Rural.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECTOR DE CONSTRUCCION DE VIVIENDA

OBJETIVO:

Aportar las soluciones técnicas adecuadas para el mejoramiento de las Viviendas Rurales por autoconstrucción, así como el establecimiento de Parques de Apoyo a la Vivienda.

FUNCIONES:

Aportar alternativas de Vivienda adecuadas para cada localidad, mediante estudios de Tipología de la región.

Diseñar proyectos arquitectónicos de Vivienda Rural, acordes con las Normas y especificaciones de Tipología Regional.

Apoyar técnicamente a los beneficiarios de los programas, -- procurando que el mejoramiento y/o construcción de viviendas se cumpla en cuanto a tiempo, calidad y costo establecido.

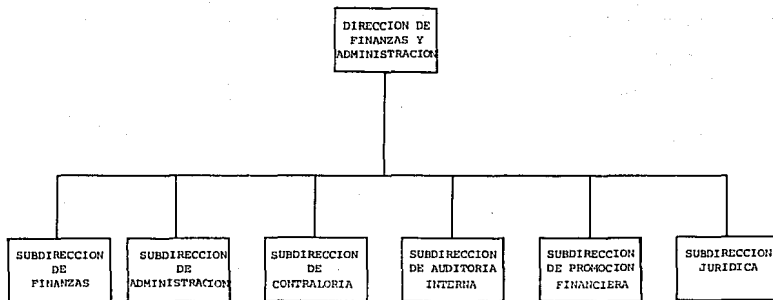
Supervisar que los programas de vivienda rural se lleven a cabo conforme a los sistemas y lineamientos establecidos para cada proceso constructivo.

Apoyar e impulsar las actividades productivas en el medio rural, mediante la realización de estudios que comprendan las posibilidades técnicas, de mercado, financieras y organizativas.

Lograr que los Parques de Apoyo a la Vivienda establecidos en beneficio de las comunidades, operen con eficiencia a fin de que les permita ser autofinanciables.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION



DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION

OBJETIVO:

Apoyar a todas las áreas del Instituto proporcionando, planeando, organizando, dirigiendo y controlando los Recursos Humanos, Financieros y Materiales que requieran para el logro de sus objetivos.

FUNCIONES:

Dirigir, coordinar y controlar la elaboración de planes y programas financieros, con el fin de contar con información que permita determinar la factibilidad económica de los proyectos de inversión del Instituto.

Dirigir y controlar la elaboración del anteproyecto de presupuesto de egresos del Instituto, en coordinación con las diferentes áreas del mismo.

Planear, dirigir y controlar el ejercicio del presupuesto de egresos de cada Dirección, apegándose a las disposiciones y programas de trabajo establecido.

Dirigir y coordinar la adquisición, control y distribución de los recursos materiales requeridos por las áreas del Instituto.

Dirigir y coordinar la administración y desarrollo de los recursos humanos con el fin de mejorar la productividad en base a los programas establecidos en el Instituto.

Dirigir y coordinar el apoyo técnico administrativo requeri-

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

de por las diferentes áreas del Instituto, en lo relativo a estudios de Organización y Procedimientos de Trabajo.

Planear, organizar y establecer los Sistemas de Control Interno que permitan registrar las actividades del Instituto a fin de conocer en una fecha determinada su situación contable.

Dirigir y coordinar el manejo adecuado de información y procesamiento de datos de acuerdo a los requerimientos de los usuarios, proporcionando la información necesaria y suficiente para la oportuna toma de decisiones.

Garantizar que las actividades y operaciones del Instituto se desarrollen dentro del marco legal vigente, reuniendo la formalidad legal debida, y atender los asuntos en materia de lo contencioso que le designe el Director General y Funcionarios Autorizados.

Formalizar conjuntamente con la Dirección General y Direcciones operativas los contratos que celebre el Instituto -- con particulares y dependencias de la Administración Pública.

Establecer y mantener comunicación permanente con las dependencias del Gobierno Federal y del Estado de México en lo referente a la implantación coordinada de disposiciones administrativas.

Verificar que las Políticas, Normas, Sistemas y Procedimientos

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

tos establecidos por la Dirección General se observen y autorizar mejoras que incrementen la eficiencia del Control Interno.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE FINANZAS

OBJETIVO:

Canalizar los Recursos Financieros del Instituto y determinar la factibilidad financiera de los proyectos de inversión del mismo.

FUNCIONES:

Planear, coordinar y controlar los Programas Financieros de los Desarrollos del Instituto, determinando la factibilidad de inversión de los mismos y su rentabilidad.

Coordinar la elaboración del anteproyecto de presupuesto de ingresos y egresos de la Institución.

Vigilar y controlar el ejercicio del presupuesto de egresos del Instituto formulando informes mensuales y anuales que permitan conocer los sobregiros y desviaciones.

Establecer los mecanismos de Control Presupuestal de los Fondos Revolventes y Fijos de Casa asignados a las distintas áreas del Instituto.

Elaborar, coordinar y controlar el Programa General de Pagos del Instituto asignando las prioridades autorizadas por la Dirección General, Dirección Operativa y Dirección de Finanzas y Administración.

Establecer los sistemas de Control Interno que permitan registrar adecuadamente las operaciones financieras realizadas por el Instituto.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL

FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.
-----------------------	-------------------------	----------

Planear, dirigir y controlar el flujo de efectivo de caja para hacer frente a los compromisos establecidos en el programa de Pagos.

Tramitar y resolver los asuntos de Pago de compromisos del Instituto que le delegue la Dirección de Finanzas y Administración.

Tramitar y controlar la captación de Recursos Financieros.

Supervisar y controlar la elaboración de estudios de Planeación Financiera a fin de proporcionar y facilitar la operación del Instituto.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION

OBJETIVO:

Planear, dirigir y controlar la Administración de los Recursos Humanos, materiales y administrativos, requeridos por las diferentes áreas del Instituto para el Desarrollo de sus funciones.

FUNCIONES:

Supervisar y autorizar los trámites administrativos del personal que labora en el Instituto.

Supervisar la Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos del Instituto en base en los programas elaborados para tal efecto.

Supervisar la adquisición, control y distribución de los Recursos Materiales requeridos por las diferentes áreas.

Dirigir y coordinar el otorgamiento de los Servicios Generales necesarios para el funcionamiento de las áreas.

Proponer y vigilar, la implantación y cumplimiento de políticas administrativas de carácter general.

Mantener comunicación permanente con la Secretaría de Administración del G.E.M. en lo referente a la implantación coordinada de disposiciones administrativas.

Mantener comunicación permanente con las diferentes Dependencias del Gobierno Federal y del G.E.M. en lo referente a la implantación coordinada de disposiciones administrati-

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

vas de carácter general.

Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de -
su competencia, requeridas por la Dirección de Finanzas y --
Administración.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE CONTRALORIA

OBJETIVO:

Establecer los Sistemas de Control Interno que permitan registrar las operaciones del Instituto y conocer a una fecha determinada la situación contable del mismo.

FUNCIONES:

Registrar oportunamente las operaciones contables que realice el Instituto por Eventos Económicos, a fin de elaborar la información de Estados Financieros.

Presentar los Estados Financieros Ordinarios y Extraordinarios que solicite la Dirección de Finanzas y Administración.

Establecer y operar Sistemas de Control Interno que permitan que los documentos contabilizadores se encuentren respaldados con la documentación comprobatoria respectiva.

Proporcionar la información contable que sea requerida por la Dirección de Finanzas y Administración, así como Dependencias del G.E.M.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION JURIDICA

OBJETIVO:

Garantizar que las actividades y operaciones del Instituto - se desarrollen dentro del Marco Legal Vigente y reúnan la -- formalidad legal debida; así como atender asuntos en materia de lo contencioso cuando el Instituto sea parte.

FUNCIONES:

Representar al Instituto en aquellos asuntos legales que le _ haya asignado el Director General y el Director de Finanzas _ y Administración.

Asesorar en materia legal y consultiva sobre Legislación en _ General y su interpretación y en particular en materia de -- Vivienda y Desarrollo Urbano.

Atender y desahogar los asuntos legales, consultivos y con-- tenciosos de su competencia que le formulen los Funcionarios del Instituto.

Asistir a las Unidades Administrativas del Instituto en mate_ ria de Celebración de Convenios, Contratos y Actos Multilate_ rales en los cuales éste participe.

Intervenir en el seguimiento y desahogo de los Asuntos Judi_ ciales, Administrativos, Laborales y demás controversias en_ las que el Instituto sea parte.

Verificar que todos los actos que celebre el Instituto, con- _ órganos de la Administración Pública Federal, Estatal ó Muni_

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

cial se lleven a cabo de acuerdo al marco legal vigente.

Promover Demandas Civiles, Administrativas, Mercantiles, Penales, etc., y contestar Demandas Promovidas en contra del -- Instituto.

Formalizar las operaciones que celebre el Instituto, con particulares y dependencias de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal.

Asistir a las diferentes áreas del Instituto con asesoría en lo relativo a Materia de Sociedades Mercantiles en todos -- aquellos casos en que el Instituto es Accionista.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE AUDITORIA INTERNA

OBJETIVO:

Evaluar que las Políticas, Normas, Sistemas y Procedimientos de Control Interno establecidos se cumplan y sugerir mejoras a los mismos.

FUNCIONES:

Dirigir y supervisar el apoyo Técnico Administrativo requerido por las diferentes áreas del Instituto, en lo relativo a estudios de Organización y Procedimientos.

Disenar, proponer y vigilar, la implantación y cumplimiento de Políticas de carácter general dentro del Instituto.

Evaluar si el Control Interno coadyuva a la obtención de información Financiera confiable, oportuna y útil para la toma de desiciones.

Comprobar la veracidad de los informes y Estados Financieros y de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.

Detectar errores y cuidar la uniformidad en el Registro de Operaciones.

Prever fraudes y en el caso de que sucedan tener la posibilidad de descubrirlos, determinando los montos y responsabilidades.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION DE PROMOCION FINANCIERA

OBJETIVO:

Obtener de las Instituciones Bancarias y Dependencias Gubernamentales, los Créditos necesarios que serán destinados a la construcción de casas y la urbanización de los desarrollos del Instituto.

FUNCIONES:

Obtener del Fondo de Operación y Descuento Bancario a la Vivienda (FOVI) y del Fondo de Garantía y Apoyo a los Créditos para la Vivienda de Interés Social, (FOGA) su aprobación Técnica para que al solicitar Financiamiento a una Institución Bancaria esta lo otorgue con mayor facilidad.

Coordinar la escrituración y obtener la firma del Director General en representación del Instituto de la Vivienda de todos los inmuebles prometidos en venta.

Proporcionar Asesoría para que los inmuebles adquiridos por el Instituto cuenten con los lineamientos legales adecuados que permitan ofrecerlos en Garantía de Créditos a Instituciones Bancarias.

Asesorar a la Dirección General coordinadamente con la Subdirección Inmobiliaria en la mejor utilización de determinados predios y construcción de tipos de casa desde el punto de vista crediticio.

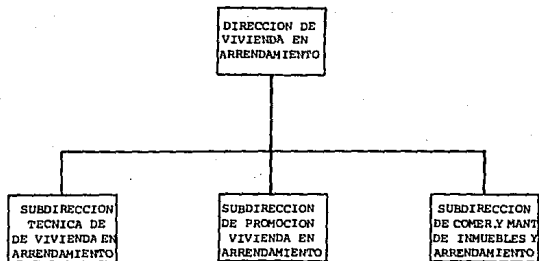
Proporcionar información a las Direcciones respectivas del -

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

Instituto del Estado en que se encuentran los trámites para la obtención de créditos, fechas aproximadas de su autorización y forma en que podrán ejercerse las ministraciones.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE VIVIENDA EN ARRENDAMIENTO



DIRECCION DE VIVIENDA EN ARRENDAMIENTO

OBJETIVO:

Dirigir y coordinar el programa de Vivienda en Arrendamiento, tendiente a proporcionar una habitación digna a los habitantes de las zonas conurbanas y de los nuevos polos de desarrollo, que permita además del arraigo de éstos en la localidad, la posibilidad de adquirir a futuro en forma definitiva las unidades que ocuparon haciendo uso de este programa.

FUNCIONES:

Analizar las características de los diversos sectores de la Población del Estado de México, que se encuentren en posibilidad de ser beneficiado con el género de Viviendas en Arrendamiento.

Planear el desarrollo de documentos de Vivienda en Arrendamiento en sitios que cuenten con la urbanización y valor comercial que permita beneficios de carácter ambiental y económicos a sus ocupantes.

Determinar la calidad de obra, diseño urbano y ocupación de espacios de los desarrollos, procurando a la vez permitan su mejor mantenimiento y conservación.

Difundir una nueva imagen de la habitación en renta, definiendo a los ocupantes, la gama de cualidades que estos conjuntos general para su adquisición.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

SUBDIRECCION TECNICA DE VIVIENDA EN ARRENDAMIENTO

OBJETIVO:

Colaborar con la Dirección en todas las tareas que ésta indi que para la realización del Programa de Vivienda en Renta, - específicamente para perseguir la integración de expedientes ante las fuentes de crédito, así como la coordinación de los diversos proyectos.

FUNCIONES:

Coordinar la integración de los expediente para solicitudes de crédito ante el Fondo de Operación y Descuento Bancario a la Vivienda (FOVI) y Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares (FONHAPO).

Tramitar ante FONHAPO los créditos solicitados y el seguimien to hasta la obtención de los mismos.

Gestionar ante los Municipios la obtención de terrenos para Vivienda en Arrendamiento, según lo indique la Dirección General y la Dirección de Vivienda en Arrendamiento.

Atender los asuntos particulares que señale la Dirección: Su pervisión de Obras específicas de los municipios, atención a futuros inquilinos, etc.

Coordinar con la Dirección de Finanzas y Administración la - proyección financiera de los desarrollos de la Dirección de Vivienda en Arrendamiento.

Supervisar las actividades de las Gerencias en lo referente -

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL

FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.
-----------------------	-------------------------	----------

a proyectos como en la ejecución de obras.

Todas aquellas inherentes a la Subdirección que le asigne la superioridad.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

**SUBDIRECCION DE COMERCIALIZACION Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES
Y ARRENDAMIENTO**

OBJETIVO:

Planear, programar y controlar lo relacionado a los estudios de factibilidad, proyecto y construcción de los Conjuntos Habitacionales de Interés Social, oficinas u otro tipo de edificación que por su naturaleza corresponden a Programas Especiales del Instituto de la Vivienda; los cuales se desarrollarán dentro de los cascos urbanos de las principales poblaciones del Estado de México.

FUNCIONES:

Elaborar estudios de factibilidad para la construcción de conjuntos habitacionales dentro de las zonas del Estado de México.

Coordinar con otros Organismos del Sector Público y Privado, que se lleve a cabo la construcción de vivienda dentro del Estado de México en aquellos predios donde el Instituto de la Vivienda es el propietario.

Coordinar el desarrollo de anteproyectos de zonas comerciales, Industriales y de Oficina en todos aquellos predios pertenecientes al Instituto.

Apoyar a la ejecución de diversos proyectos y obras para el programa de descentralización establecido por el Gobierno Federal.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

Coordinar la enajenación a promotores y/o Instituciones de tierra, propiedad del Instituto, sobre la que no hay interés de desarrollo a corto o mediano plazo, o bien, la que se encuentra en zonas donde se desea ampliar el número de acciones de vivienda, para que la realicen.

Apoyar la ejecución de obras de urbanización de predios, propiedad del Instituto, para obtener una plusvalía, de acuerdo a la inversión que las obras realizadas generen, facilitando a la vez la promoción de vivienda en ellos.

Coordinar y apoyar todas las actividades que correspondan a la recepción de los trabajos de las edificaciones o instalaciones de los conjuntos de la Dirección de Vivienda en Arrendamiento.

Planear, programar y controlar las actividades que resulten para llevar a cabo la conservación, mantenimiento, vigilancia de los conjuntos realizados por D.V.A.

Programar, controlar la entrega de las viviendas en arrendamiento, así como formulación de los contratos respectivos, tramitación y legalización, Así mismo, la comercialización de predios y programas de Urbanización anticipada, recepción y entrega, mantenimiento y conservación de las mismas.

ELABORO	APROBO	AUTORIZO
GERENCIA DE ORG. Y SISTEMAS	DIRECTOR CORRESPONDIENTE	DIRECTOR GENERAL
FECHA DE PUBLICACION:	FECHA DE ACTUALIZACION:	HOJA NO.

6.1.2 POLITICAS GENERALES DE ADMINISTRACION

OBJETIVO DE LAS POLITICAS PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL

Garantizar que el personal que ingrese al Instituto, en respuesta a la demanda de las Diversas Areas, cumpla con los requerimientos y conocimientos mínimos necesarios para desempeñarse y desarrollarse eficientemente en su puesto.

POLITICAS.

-La Dirección de Finanzas y Administración será la instancia facultada para determinar las políticas y procedimientos que en materia de Selección y Contratación deberá observarse en el instituto.

-La contratación de personal de base y hasta el nivel de Gerente inclusive, deberá someterse previamente al proceso de Selección de Personal, que para tal efecto opera en la Dirección de Finanzas y Administración.

-Para proceder a la contratación formal del aspirante a ingresar al Instituto, deberá existir en el área solicitante la vacante en cuestión en su estructura autorizada, así mismo, deberá acreditar satisfactoriamente los requerimientos mínimos para su ingreso, (evaluaciones correspondientes, examen médico y presentación de la documentación necesaria para la integración de su expediente personal).

-Las Direcciones que conforman al Instituto podrán proponer candidatos a ocupar las vacantes que existan en la estructura autorizada para que estos participen en el proceso de selección de Personal y la Dirección de Finanzas y Administración.

recomiende, si es el caso, la contratación del personal en --
cuestión.

-Las contrataciones de Personal por honorarios deberán ser so
licitados y justificados previamente ante la Dirección de Fi-
nanzas y Administración, para que a juicio de ésta se analice
y determine la procedencia de las mismas, en términos de fun-
ciones, cargas de trabajo y disponibilidad presupuestaria.

-La contratación de personal de base y honorarios, que efec--
tue el gasto operativo y de proyectos, deberá ajustarse a los
tabuladores vigentes y autorizados por el Gobierno del Estado
de México, siendo el ingreso al grado mínimo del tabulador --
del puesto en cuestión. Los casos que por la naturaleza de --
sus funciones requieran condiciones diferentes a las menciona
das, deberán ser autorizadas previamente por la Dirección de-
Finanzas y Administración.

-En el caso del personal por honorarios con cargo a proyectos,
se deberá justificar previamente ante la Dirección de Finan--
zas y Administración la necesidad de su contratación, las fun
ciones a realizar y el ingreso mensual a percibir.

-Lo anterior quedará sujeto al análisis correspondiente que -
efectuó la Dirección de Finanzas y Administración y a los re-
cursos económicos disponibles con los que se cuente en ese --
proyecto.

-No se autorizará la transferencia de recursos de un proyecto
a otro para cubrir gastos por conceptos de honorarios y/o com
pensaciones al personal sin previa autorización de la Direc--
ción de Finanzas y Administración.

-La Dirección de Finanzas y Administración será la única ins-
tancia facultada para determinar, por la naturaleza de las --

funciones a desempeñar y por convenir así a los intereses -- del Instituto, el tipo de relación laboral que se mantendrá-- con el profesional en cuestión.

-La contratación del personal de base y de honorarios será a partir de la autorización de la Dirección de Finanzas y Administración y en ningún caso procederá ésta con efectos re---troactivos a dicha situación, aún en los casos en que el personal en cuestión se haya presentado a colaborar por iniciativa propia o a solicitud del área.

-Únicamente se contratará personal tanto de base como de honoriarios los días 1º y 16 de cada mes, por lo que el requeri---miento de personal deberá enviarse a la Dirección de Finanzas y Administración con 15 días de anticipación.

OBJETIVO DE LAS POLITICAS PARA EL CONTROL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.

Garantizar que el Personal cumpla con el Horario establecido, para el desempeño armónico y organizado de las actividades - que se realizan en las diferentes áreas del Instituto.

POLITICAS

- El horario autorizado para todo el personal, hasta nivel de Supervisor o Similar, será de 9:00 a 14:00 y de 15:00 a -- 18:00 horas, contando con una hora efectiva para tomar sus - alimentos.
- Se tendrán 10 minutos de tolerancia como límite para marcar su tarjeta.
- Se computará retardo de las 9:11 a 9:20 horas.
- Será facultad del Subdirector de Area autorizar telefónicamente el ingreso del empleado que llegue tarde, debiendo con firmarlo por escrito en el transcurso del día.
- Se tomará como falta injustificada cuando el trabajador llegue después de las 9:20 horas y el Subdirector del Area que corresponda no autorice su ingreso.
- Será también falta injustificada si el Personal omite el registro de entrada o salida, o el registro en la tarjeta que no sea la propia.
- El control de asistencia y puntualidad se llevará a base de tarjetas, mismas que deberán ser firmadas por el empleado el mismo día de iniciado el período quincenal.

- Todo retardo será por naturaleza injustificado.
- Los retardos se computarán por quincena, haciéndose el empleado acreedor a un día de suspensión por cada tres retardos.
- Los días de suspensión se designarán de común acuerdo entre el Jefe director del empleado y la Subdirección de Administración, y no se aplicarán suspensiones los Lunes, Viernes o cualquier otro día que se relacione con días festivos.
- En todo permiso, cualquiera que sea su naturaleza, deberá existir previamente tanto la solicitud del Permiso como el Otorgamiento del mismo.
- Toda falta de asistencia deberá justificarse comprobando la Imposibilidad práctica de concurrir a sus labores por circunstancias que no pudo prever, debiendo mediar aviso telefónico dentro de las dos horas siguientes a su horario establecido de entrada.
- Toda falta de asistencia por enfermedad o riesgo de trabajo, deberá estar justificada por incapacidad otorgada por el Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios, o por cualquier otra Institución de Seguridad Social.
- Serán faltas justificadas de asistencia las ausencias por días de descanso obligatorios y por protección de la maternidad, debiendo ser ésta última comprobable con la Incapacidad correspondiente.

- Toda falta justificada o injustificada no podrá compensarse con Adeudos de Vacaciones.
- Todo empleado que por naturaleza y lugar de trabajo no deba ser sujeto del Control de Asistencia, el Director del Area - deberá hacer la correspondiente solicitud ante la Dirección de Finanzas y Administración para eximirse de dicha obligación.
- Todo aquel personal sujeto a control de asistencia y que por sus funciones requiera ausentarse durante su horario de trabajo, para la atención de asuntos relacionados con el Instituto, deberá requisitar el formato de Autorización de Salida con el Vo. Bo. de su Jefe Inmediato, anotar el tiempo estimado de su ausencia y entregarlo para su control en el Mostrador de Acceso al Edificio.
- Lo no previsto en la presente, así como en el Manual de Procedimientos vigente, será resuelto por la Dirección de Finanzas y Administración.

OBJETIVO DE LAS POLITICAS DE SERVICIOS GENERALES.

Garantizar oportuna y eficientemente los servicios que demanden las diversas áreas del Instituto, a fin de contribuir al desarrollo operativo en beneficio del mismo.

POLITICAS

- La Flotilla Automotriz del Instituto estará integrada por to dos aquellos vehículos automotores propiedad de AJRIS y aquellas unidades que, previa autorización de la Dirección de Finanzas y Administración, sean propiedad del Funcionario y se encuentren al Servicio del Instituto.
- Para que la Dirección de Finanzas y Administración autorice el Mantenimiento Automotriz a un vehículo propiedad del Funcionario, el Director del Area deberá solicitar y justificar por escrito la necesidad que, en relación a las funciones -- conferidas, se tiene para su uso al Servicio del Instituto.
- En caso de mantenimiento automotriz con cargo a Proyectos, - el monto de este deberá estar dentro del 2% autorizado para Administración del mismo.
- Todas las solicitudes de Reparación para la flotilla automotriz del Instituto, invariablemente deberá ser canalizadas y - atendidas por la Dirección de Finanzas y Administración, a - través de la Gerencia de Servicios Generales, quien se encar - gará de diagnosticar técnicamente la magnitud de la descom - postura para que, en su caso, se efectúen las reparaciones -

por el personal técnico o se envíe a la atención de los talleres autorizados al servicio del Instituto.

- En el caso de Reembolsos de Reparaciones Automotrices menores con cargo a Fondos Fijos o Caja Chica, para su autorización el área en cuestión presentará ante el personal técnico de Servicios Generales las refacciones utilizadas y los comprobantes respectivos; siempre y cuando se compruebe, dicho personal validará la reparación o trabajo realizado.
- Toda solicitud de Servicio deberá ser elaborada y firmada -- por el usuario del vehículo y contar con el Vo. Bo. del Jefe Inmediato.
- Dicha solicitud, deberá especificar claramente la falla detectada o en su caso el tipo de servicio que se requiera.
- Las solicitudes de Recombolso de Gasolina deberán ser entregadas de acuerdo al Calendario Oficial establecido y por ningún concepto se autorizarán excepciones al mismo.
- La Dirección de Finanzas y Administración, a través de la Gerencia de Servicios Generales, llevará el control del consumo de gasolina de todas las unidades que se encuentran al -- servicio operativo de las áreas, así como de los automóviles al servicio de los Funcionarios del Instituto.
- En el caso específico de los vehículos de servicios operativo se llevará, bajo el control de la Gerencia de Servicios -- Generales el registro del kilometraje recorrido y la esta--

dística de los viajes efectuados.

- Por ningún concepto se autorizará que las cuotas de gasolina autorizadas se excedan de la cantidad de litros asignada; -- sólo a juicio de la Dirección de Finanzas y Administración y previa justificación por escrito y comprobación con la documentación de respaldo podrá autorizarse, sin sentar precedente, el exceso de la misma.
- A las áreas que de acuerdo a sus funciones deban contar con una dotación de gasolina para la atención de su trabajo operativo, la Dirección de Finanzas y Administración, en coordinación con el área en cuestión, les autorizará la dotación mensual máxima misma que se atenderá a través de un Fondo -- Revolvente de reposición quincenal, en función al calendario oficial establecido.
- En el caso de solicitudes de Servicio de Mantenimiento u órdenes para reparaciones al mobiliario, red telefónica, falla eléctrica, etc., invariablemente deberá requisitarse el formato establecido para tal fin y enviarse para su atención a la Gerencia de Servicios Generales, quien le asignará un número de atención y programará el servicio solicitado; concluido dicho servicio, el solicitante deberá firmar de conformidad o anotar las observaciones respectivas.
- Será obligación del Funcionario que tiene asignado un lugar oficial de estacionamiento, portar el pase otorgado para el

uso del cajón asignado; la falta del mismo implicará que el Personal de Seguridad prohíba su ocupación.

OBJETIVO DE LAS POLITICAS DE ADQUISICIONES.

Proporcionar a las áreas los materiales, equipos y artículos en general necesarios para la realización de las actividades que coadyuvan a la consecución de las metas y objetivos del Instituto.

POLITICAS

- Toda requisición de compra deberá estar validada por la Dirección de Finanzas y Administración, para garantizar que exista disponibilidad presupuestaria; de no existir ésta, la Dirección de Finanzas y Administración será la instancia autorizada para efectuar movimientos interpartidas, previa notificación y aceptación del Director del Area solicitante.
- La Dirección de Finanzas y Administración será la única instancia facultada para la adquisición de materiales, equipo y artículos en general requeridos para las diferentes áreas del Instituto.
- La Dirección de Finanzas y Administración reportará mensualmente a las Direcciones que componen el Instituto, durante los primeros 5 días hábiles del mes, el gasto ejercido por ellas en este periodo, para evitar que se sobregiren en el presupuesto autorizado.
- En ningún caso se autorizarán y/o ampliarán las partidas presupuestales que previamente hayan sido autorizadas para la duración del ejercicio en cuestión.

- La adquisición de activos fijos únicamente podrá ser autorizada por el Director General del Instituto, considerándose como activo fijo: mobiliario, equipo de oficina, equipo de cómputo, equipo fotográfico, vehículos.
- En el caso de compra de papelería y artículos en general -- con cargo a Proyectos, el monto de ésta deberá estar dentro del 2% autorizado para Administración del mismo.
- La Dirección de Finanzas y Administración contará con una - partida presupuestal de uso exclusivo para satisfacer las - necesidades de las diversas áreas del Instituto, por concepto de: papelería, artículos de limpieza, dotación de café, - artículos de oficina y artículos de mantenimiento.
- De tal suerte que en ningún caso se autorizará ninguna compra por dichos conceptos.
- En los casos en que las diferentes áreas del Instituto llevarán a cabo la adquisición de activos fijos, el resguardo correspondiente, así como la evaluación semestral de dichos activos, será responsabilidad únicamente de la Dirección de Finanzas y Administración.
- La Dirección de Finanzas y Administración, en base a existencias de almacén y a consumos reales, establecerá cantidades mínimas y máximas y determinará la necesidad de cubrir existencias y elaborar la requisición de compra.

- La Dirección de Finanzas y Administración establecerá el horario de servicio a las diversas áreas del almacén general del Instituto, quedando como sigue:

Atención a Proveedores: 9:00 y de 15:00 a 18:00 hrs. recepción de solicitudes de papelería: 9:00 a 10:30 hrs. entrega de artículos solicitados: 12:00 a 14:00 hrs., estos artículos serán entregados directamente en las áreas.

- La Dirección de Finanzas y Administración será la instancia única y facultada para autorizar la compra mensual del Stock Institucional para abastecimiento general del Instituto.
- En ningún caso se recibirá y se entregará a papelería si la solicitud de ésta no es elaborada alfabéticamente y en orden secuencial; esto es numéricamente.
- La Dirección de Finanzas y Administración cuantificará los artículos entregados por el almacén general a las diversas áreas, con la finalidad de que no exceda lo presupuestado para ese concepto.
- Las Direcciones del Instituto que determinen el envío de documentación al almacén general, para ser considerada como archivo muerto, deberán hacerlos a través de una relación detallando todas y cada una de las carpetas y/o artículos, con los respectivos números de inventario o identificación que proceda en cada caso, haciendo llegar esta información a la Dirección de Finanzas y Administración para

coordinar la fecha de revisión y traslado.

6.1.3 PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO DE BAJA POR RENUNCIA

INTERVENCION	PASO	OPERACION
EMPLEADO	1	Elabora su renuncia en original y dos copias, turna el original a su jefe inmediato, la primera copia al Departamento de Administración de Personal y la segunda copia la conserva para acuse de recibo.
JEFE INMEDIATO	2	Recibe el original de la renuncia, se entera y archiva.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEPARTAMENTO DE ADMON. DE -- PERSONAL.	3	<p>Recibe la primera copia de la renuncia y verifica si tiene adeudo por -- prestamo o anticipo de sueldo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si tiene adeudo por prestamo personal o anticipo de sueldo descuenta el monto total en el finiquito a -- elaborar. - En caso de que no tenga adeudo por prestamo personal o anticipo de -- sueldo, elabora el finiquito correspondiente en original y copia, conforme a lo establecido por la Ley - Federal del Trabajo, así como por - las políticas internas de la empresa.

6.1.3 PROCEDIMIENTO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO DE BAJA POR RENUNCIA

INTERVENCION	PASO	O P E R A C I O N
DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PERSONAL.	4	Entrega el original del finiquito al empleado y recaba acuse de recibo en la copia del mismo.
	5	Turna al Departamento de Control de Personal la copia del finiquito, previo acuse de recibo en el formato -- "Relación de documentos de baja".
	6	<p>Recibe la copia del finiquito y en base a ésta elabora movimiento de personal por baja y procede a reclutar, a fin de que se contrate la vacante.</p> <p style="text-align: center;">FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>

PROCEDIMIENTO REQUERIMIENTO DE PERSONAL

INTERVENCION	PASO	O P E R A C I O N
AREA SOLICITANTE	1	<p>Elabora "Requerimiento de Personal" en original y dos copias, anotando los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Area Solicitante: <ul style="list-style-type: none"> a) Nombre de la Dirección, Subdirección y Gerencia solicitante. b) Nombre del puesto a cubrir. c) Tipo de Contrato. . Motivo del Requerimiento: <ul style="list-style-type: none"> a) Reemplaza a (nombre de la persona). b) Tipo de Movimiento. c) Fecha (del movimiento). . Características del Personal: <ul style="list-style-type: none"> a) Edad b) Sexo c) Estado Civil d) Escolaridad e) Perfil del puesto y actividades-específicas. f) Nombre del candidato en caso de existir. g) Observaciones

PROCEDIMIENTO REQUERIMIENTO DE PERSONAL

INTERVENCION	PASO	OPERACION
JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.	2	Recaba firma de autorización del Subdirector y del Director del -- área solicitante.
	3	Turna el "Requerimiento de Personal" en todos sus tantos al Jefe de Reclutamiento y Selección de la Gerencia de Desarrollo de Personal.
	4	<p>Recibe "Requerimiento de Personal" en original y dos copias, verifica su correcto llenado, firma de autorización y existencia de la vacante a cubrir, con base en la plantilla de personal y estructuras autorizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No cumple con los requisitos establecidos, devuelve "Requerimiento de Personal" en todos -- sus tantos, informando la causa del rechazo. - Cumple con los requisitos establecidos, asigna folio correspondiente y sella de recibido - el "Requerimiento de Personal" - entregando la 2ª copia del mismo al área solicitante.

PROCEDIMIENTO REQUERIMIENTO DE PERSONAL

INTERVENCION	PASO	OPERACION
	5	<p>Registra en su "Control diario de - Requerimiento de Personal", los si- guientes datos:</p> <p>a) Número de folio b) Fecha de Recepción c) Puesto Solicitado d) Dirección Solicitante e) Subdirección Solicitante f) Motivo del Requerimiento</p> <p>- Existe candidato propuesto por el área solicitante? (se conecta con el paso No. 6).</p> <p>- No existe candidato, recurre a -- las fuentes de reclutamiento (in- ternas y/o externas) para localiz- zar candidato.</p>
	6	<p>Concerta cita con el candidato re- clutado y al presentarse éste le - proporciona una "Solicitud de Em- pleo".</p>
	7	<p>Entrega "Solicitud de Empleo", ang xa el Curriculum Vitae al Jefe de- Reclutamiento y Selección.</p>
	8	<p>Recibe la documentación anterior y con base en la información conteni</p>
CANDIDATO		
JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.		

PROCEDIMIENTO REQUERIMIENTO DE PERSONAL

INTERVENCION	PASO	OPERACION
	14	<ul style="list-style-type: none"> - Las observaciones del titular del área solicitante no son satisfactorias, archiva la documentación del candidato en cartera y le informa de su rechazo. - Las observaciones del titular del área solicitante son satisfactorias: Aplica exámenes psicométricos al candidato. <p>Califica exámenes psicométricos del candidato y elabora reporte del resultado obtenido, el cual contendrá información sobre los siguientes -- aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Datos generales del candidato. b) Potencial intelectual. c) Capacidad de trabajo. d) Capacidad para establecer relaciones humanas. e) Toma de decisiones. f) Aptitudes. g) Madurez emocional. h) Motivación i) Desarrollo individual. j) Recomendaciones para integración y desarrollo del candidato dentro de la organización.

PROCEDIMIENTO REQUERIMIENTO DE PERSONAL

INTERVENCION	PASO	OPERACION
MEDICO DEL INSTITUTO		<ul style="list-style-type: none"> - El resultado de los exámenes aplicados no es satisfactorio, archiva la documentación del candidato en su cartera y le informa de su rechazo. - El resultado es satisfactorio, -- continúa trámite.
	15	<p>Verifica antecedentes laborales, datos personales y referencias del -- candidato.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La verificación de datos no es satisfactoria, archiva documentación del candidato en cartera y - le informa de su rechazo. - La verificación de datos es satisfactoria, cita al candidato para examen médico.
	16	<p>Práctica examen médico al candidato determinando si éste es apto físicamente para el desempeño del puesto requerido.</p>
	17	<p>Elabora reporte del examen médico - al candidato y lo envía al Jefe de Reclutamiento y Selección.</p>

PROCEDIMIENTO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

INTERVENCION	PASO	OPERACION
JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.	18	<p>Recibe reporte de examen médico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El resultado del examen médico no es satisfactorio, archiva documentación del candidato y le informa de su rechazo. - El resultado del examen médico es satisfactorio, solicita la siguiente documentación al candidato: <ul style="list-style-type: none"> a) Copia del acta de nacimiento. b) Copia del comprobante de estudios. c) Copia del Registro Federal de Contribuyentes. d) Copia de la cartilla del S.M.N liberada. e) Original de la constancia de percepciones e impuestos retenidos de su empleo anterior. f) Copia de la credencial de IMSS ISSSTE o ISSEMYM. g) Copia del acta de matrimonio (en su caso). h) Copia del acta de nacimiento de dependientes económicos (en su caso).

PROCEDIMIENTO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

INTERVENCION	PASO	OPERACION
CANDIDATO	19	i) Cartas de recomendación originales (dos). j) 5 Fotografias tamaño infantil. Entrega documentación requerida - al Jefe de Reclutamiento y Selección.
JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.	20	Recibe la documentación y verifica que sea la solicitada. - La documentación recibida está incompleta o no es la requerida, archiva la documentación del -- candidato en cartera y le informa de su rechazo. - La documentación recibida está completa y es la solicitada, -- integra expediente del candidato.
	21	Recaba firmas del Gerente de Recursos Humanos, del Subdirector de Administración en el "Requerimiento de Personal".
	22	Elabora credencial eventual al -- candidato y se la entrega acompañada de la "Carta de Bienvenida".

PROCEDIMIENTO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

INTERVENCION	PASO	OPERACION
	23	<p data-bbox="550 358 899 485">Entrega expediente y presenta al empleado con el Gerente de Recursos -- Humanos y le indica donde se ubica - su lugar de trabajo, proporcionandole el Manusi de Inducción.</p> <p data-bbox="625 529 826 550">FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>

C O N C L U S I O N

En México la mayoría de las empresas no consideran importante la etapa de organización, ya que se enfocan más al aspecto financiero, por eso es recomendable que cualquier empresa sea el tipo o tamaño que sea, se lleve a cabo la etapa de organización a fin de poder alcanzar los objetivos y metas que se establecieron en la constitución de las mismas.

Por medio de este seminario se pudo conocer lo que es organización, como se debe manejar, así como las herramientas a utilizar para poder organizar una empresa de tipo paraestatal con mayor eficiencia.

Al tomar o llevar a cabo la acción de "Organizar" dentro de una empresa -- paraestatal se podrá llevar con mayor eficiencia la actividad para la cual fue creada dicha empresa, así como la eficiencia de los empleados que pertenecen a ella conocerán mejor sus objetivos y funciones que deberán desarrollar, así como cada una de las áreas definirán sus actividades y responsabilidades que desempeñarán dentro de la misma.

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

- . ARIAS GALICIA FERNANDO
"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
EDITORIAL TRILLAS

- . CEPEDA A. MANUEL
"ADMINISTRACION DE RECONSTRUCTORAS"
EDICIONES DAC, S.A.

- . CRUCRER PETER F.
"LA GERENCIA: TAREAS, RESPONSABILIDADES Y PRACTICAS"

- . DUHALT KRAUSS MIGUEL
"LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS"
EDITORIAL U.N.A.M.

- . GALVAN ESCOBEDO JOSE
"TRATADO DE ADMINISTRACION"
EDITORIAL TRILLAS

- . KOONTZ O'DONNELL
"ADMINISTRACION-EDITORIAL MCGRAW HILL"

- . KELLOW M. GRAHAM
"PREPARACION DEL MANUAL DE OFICINAS"
EDITORIAL REVERTE S.A.

- . KAMIS JOUBLANC JOSE LUIS
"SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS"
EDITORIAL PAC.

- . REYES PONCE AGUSTIN
"ADMINISTRACION DE EMPRESAS SEGUNDA PARTE"
EDITORIAL LIMUSA

- . TERRY R. GEORGE
"PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION"
EDITORIAL C.E.C.S.A.

- . UFRAM
"APUNTES DE ORGANIZACION 6º SEMESTRE"
UNIVERSIDAD FRANCO-MEXICANA

- . U.S.E.M.
"SE PUEDE TRANSFORMAR LA EMPRESA"
UNION SOCIAL DE EMPRESARIOS MEXICANOS