

Nº 45
R.E.J.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO EN EL FONDO
DE FOMENTO Y GARANTIA PARA EL CONSUMO
DE LOS TRABAJADORES, HACIA
LA MODERNIZACION.**

T E S I S

Que para obtener el Título de:

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA**

Presenta:

CARMEN ANGELICA RENTERIA MARQUEZ

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

Febrero de 1992.



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

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| CAPITULO PRIMERO | |
| GENESIS Y DESARROLLO DEL FONACOT EN LA ADMINISTRACION PUBLICA... | 4 |
| 1.1 Antecedentes del Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores..... | 8 |
| 1.2 Fundamento Jurídico..... | 10 |
| 1.3 Análisis Histórico-Funcional..... | 13 |
| CAPITULO SEGUNDO | |
| LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA EN EL FONACOT..... | 25 |
| 2.1 Los sistemas de información para la Administración Pública | 31 |
| 2.2 Las computadoras para la simplificación administrativa.... | 36 |
| 2.3 El Fonacot en proceso de modernización..... | 44 |
| CAPITULO TERCERO | |
| DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA CREDITICIO..... | 47 |
| 3.1 Subsistema organizacional..... | 51 |
| 3.2 Subsistema social y del personal..... | 55 |
| 3.3 Subsistema jurídico..... | 60 |
| 3.4 Subsistema funcional..... | 62 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 66 |
| ANEXO 1 | |
| ANEXO 2 | |
| BIBLIOGRAFIA | |

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

El proceso de modernización como acto dinámico de cambio constante es el futuro convertido en presente y trasladado al pasado en busca del desarrollo.

La modernización administrativa es un instrumento estratégico del Estado para alcanzar sus objetivos políticos, económicos, sociales y culturales.

El Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994), plantea el proceso de modernización de la Institución Pública como una táctica para la modernización del país y sus relaciones con el exterior. El compromiso que adquiere el administrador público con la sociedad como agente de cambio, nos obliga a estudiar de una manera ética y profesional la problemática administrativa y política de las Instituciones gubernamentales, con el propósito de coadyuvar para alcanzar los objetivos y metas en la modernización del país.

El desarrollo de los sistemas administrativos de información ha sido de gran relevancia en los últimos años; debido a que reflejan el método administrativo en acción y permiten controlar la información, simplificar el procedimiento operacional e incrementar el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros tanto cualitativa como cuantitativamente.

En toda administración existen objetivos y metas que para alcanzarlas, se deben llevar a cabo actividades específicas encaminadas hacia su cumplimiento.

Las ventajas que ofrece el diagnóstico administrativo bajo la visión de sistemas, son que, nos permite conocer su estado real, detectar los problemas y necesidades que afectan interna

y externamente al sistema de manera constante; ya sea micro, meso o macroadministrativo de que se trate.

La inquietud de contribuir con el compromiso contraído como estudiosa de la administración pública, da origen a la necesidad de practicar un diagnóstico administrativo con la metodología de sistemas en el Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (Fonacot)*, específicamente en sus sistema de crédito, bajo los principios de modernización plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo.

La presente investigación pretende detectar las posibles deficiencias y/o carencias en el proceso del sistema de crédito Fonacot, consecuentemente, generar una serie de posibles soluciones al mismo, encaminadas hacia el desarrollo y modernización del Fideicomiso en estudio.

El trabajo esta constituido por los siguientes capítulos: en el primero se integra la génesis y desarrollo de Fonacot dentro de la administración pública y se ofrece un panorama general del estado en que se encontraba el país en 1973-1975, así como la implantación y el desarrollo administrativo de Fonacot. El segundo capítulo lo dedicamos al estudio de la modernización del país; se expone un marco teórico conceptual de la modernización y su enfoque en Fonacot, el papel de los sistemas de información y las computadoras en la administración pública como base primordial para el acto modernizador. El tercer capítulo se refiere al diagnóstico administrativo del sistema de crédito, bajo los subsistemas que lo conforman: organizacional, social y del personal, jurídico y, por último el funcional. Se aboca al estudio propiamente dicho (análisis del sistema). Enseguida se presentan las conclusiones emanadas y sustentadas por la investigación teórico-práctica; una serie

* Nota: para una mayor claridad y comprensión de nuestro objeto de estudio, en lo sucesivo y durante el desarrollo de esta investigación se citarán sus siglas, Fonacot.

de sugerencias como alternativas para el control del actual sistema.

El resultado de esta investigación se fundamenta en las vivencias y experiencias laborales que he tenido durante mi formación académica y laboral durante un período de cinco años en este Fideicomiso, lo cual me motivó a enfrentar este gran reto.

Deseando que este trabajo de investigación, sea de utilidad para Fonacot y para la comunidad universitaria, en especial para los estudiantes de administración pública.

Se hace notar que la problemática administrativa detectada y planteada en éste Organismo es con el fin de proponer soluciones objetivas en razón del crecimiento y desarrollo del país mediante la política de modernización adoptada por el actual gobierno.

C A P I T U L O P R I M E R O

GENESIS Y DESARROLLO DE FONACOT EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

CAPITULO PRIMERO

GENESIS Y DESARROLLO DEL FONACOT EN LA ADMINISTRACION PUBLICA.-

Desde su toma de protesta como Presidente de la República el Licenciado Luis Echeverría Álvarez, manifestó su interés por continuar con la tarea de reforma administrativa que había dado inicio en el régimen anterior.

"Dentro de las actividades en la administración pública en turno, se crearon las bases para el programa de reforma administrativa del gobierno federal que comprendía el período para 1971-1976, las cuales se enfocaron hacia el establecimiento del Plan Global de Reforma, comprendido por once programas de orientación para su mecanización referentes a los siguientes aspectos:

- I. Establecimiento e Institucionalización de los mecanismos de la reforma.
- II. Reorganización y adecuación administrativa del sistema de programación.
- III. Racionalización del gasto público.
- IV. Estructuración del sistema de información y estadística.
- V. Desarrollo del sistema organizacional y métodos.
- VI. Bases legales de la administración pública federal.
- VII. Reestructuración del sistema de administración de recursos materiales.
- VIII. Reestructuración del sistema de recursos humanos.
- IX. Racionalización del sistema de procesamiento electrónico de datos.
- X. Reorganización del sistema de contabilidad gubernamental.
- XI. Plantear los requerimientos de reforma administrativa a nivel macro".¹

¹ López Rosado, Diego. La Burocracia en México, Taller General de la Nación, México 1980, pág.28.

Se pretendía que dichas reformas fueran complementarias y se reforzaran entre sí; que su acción no fuera tan rígidamente ejecutada sino que permitiera adaptarse a las necesidades que reclamara la realidad.

En apoyo a los cambios referidos y con el objeto de posibilitar la delegación de autoridad y la reforma de las estructuras internas de las Dependencias, se hizo necesario modificar los artículos 26 y 28 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado.²

En base a los objetivos gubernamentales, cabe indicar que los programas de bienestar social, se enfocaron básicamente a los rubros de vivienda, salud, recreación y cultura entre otros.

A fin de dar solución al problema de la vivienda, se prestó especial atención al artículo 123 Constitucional, para reformarlo de tal manera que permitiera en un breve tiempo, la creación del Infonavit, Indeco, y el Fovissste.

Continuando con el mismo orden de ideas, se crearon los mecanismos para proteger el salario, ya que el país atravesaba por una seria crisis inflacionaria que posteriormente se vería reflejada en la devaluación de la moneda en 1974.³

En apoyo a la óptima distribución del ingreso, como se mencionó anteriormente, se crearon organismos destinados a proteger el salario, asimismo, posibilitarle capacidad adquisitiva para artículos de bajo costo, así como hacerlos sujetos de créditos baratos.

Como medida de solidaridad se crearon: el Comité Nacional Mixto de Protección al Salario; el Instituto Nacional del Consumidor

² Para su creación fue publicada en el Diario Oficial el 24-12-58, entrando en vigor a partir del 01-01-59, posteriormente fue sustituida por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (D.O. 29-12-76).

³ A pesar del enorme gasto que requerían todos los programas emprendidos, no fueron tomados en cuenta para frenar el déficit presupuestario, mismo que se cubrió con préstamos externos y una inflación desmesurada.

y, el Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores.

A manera de control sobre las acciones de reforma administrativa, todas las Dependencias debían reportar la existencia y el estado que guardaban los instrumentos ordenados en los acuerdos presidenciales; los cuales eran presentados bajo un mínimo grado de veracidad, es decir, contenían evaluaciones superficiales.⁴

Dicha actitud nos permite mencionar al respecto lo que "...dijo Jesus Reyes Heróles en la tercera reunión de la República, que una buena política se correlaciona con una buena administración como requisito para que puedan programar objetivamente las acciones y evaluar responsablemente sus resultados."⁵

Una de las principales características del período presidencial de 1971-1975, fue la gran intervención gubernamental en la actividad económica manifestada claramente en la adquisición y creación de empresas con participación estatal, fideicomisos, cooperativas, juntas, comisiones, etc.

Motivos por los cuales llegó a convertirse el aparato estatal burocrático en la empresa mas grande del país, institucionalizando la actividad económica en un índice tal, que como señala Luis Pazos "...entre 1970 y 1975 se crearon casi el 1000% del total de las empresas estatales existentes. en 1970"⁶

Acto que obviamente representó un excesivo gasto gubernamental. Para llevar a cabo las actividades encomendadas a cada una de

⁴Carrillo Castro Alejandro y Sergio García Ramírez. Las Empresas Públicas en México. ed. Miguel A. Porrúa, México 1973, pág.88.

⁵Flores Caballero, Romero R. Administración y Política en la Historia de México, ed. F.C.E., México 1988, pág.282.

⁶Para una mayor información véase: Pazos, Luis. La Devaluación en México, ed. Diana, México 1976, pág.92.- Asimismo hace una aseveración bastante acertada referente a que, sólo faltó un organismo que fomentara la disminución de la burocracia.

ellas, cabe señalar que de 86 Organismos públicos registrados en 1970, para 1976 su número se incrementó a 740, con un activo de 100,000. millones de pesos a 450,000. millones respectivamente, llegando así a disponer de los escasos recursos del país para ser el propietario, banquero y comerciante más grande de la República Mexicana.⁷

A fin de ofrecer un panorama mas amplio sobre la situación económica que guardaba el país, cabe señalar que, "en 1973 no se contaba aún con una producción petrolera que apoyara a la economía nacional".⁸

En el renglón de las importaciones, se considera de suma importancia mencionar que, desde 1973 a 1974 éstas se incrementaron en más del 100% en la división de productos agropecuarios.

En lo referente al aspecto financiero, el déficit en la balanza de pagos se triplicó en el período de 1973-1975. La deuda externa de los organismos paraestatales de 1970 a 1975, ascendió de 1,595 millones a 6,044 millones de dólares. El déficit de 1973 (1,175.4) para 1974 sobrepasó el 100%, lo cual nos muestra el desequilibrio económico por el que atravesaba el país.

"A pesar de haberse agudizado los problemas económicos principalmente, debido a las políticas de acción del gobierno de este período, ya que si bien se pretendía una reforma administrativa eficaz y eficiente, se soslayó la carga burocrática siendo ésta una de las principales causas del retraso y pobreza en casi todos los países de la tierra."⁹

⁷ Pazos Luis, Ibid, pág.81

⁸ Pazos Luis, Ibid, pág.92.- Desde su nacionalización hasta este año, no se logró producir ni la misma cantidad de barriles que antes de su expropiación a pesar de que se le invirtió cuatro veces mas personal.

⁹ Pazos Luis, Ibid, pág.59

1.1 Génesis del Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores.-

En los años 1972-1973 el país atravesaba por un proceso inflacionario acelerado afectando en particular a los grupos de trabajadores de salario fijo, reduciendo su poder adquisitivo.

"El gobierno de la república en su preocupación por fortalecer el poder de compra de los trabajadores, tuvo presente que no bastaba con incrementar los salarios, asimismo transferir estos aumentos al precio final de los productos; se tornaba necesario tomar decisiones más sólidas para la consecución de apoyar la capacidad adquisitiva del salario, así como evitar las conductas económicas antisociales de agio o especulación."¹⁰

En tal caso se consideró la opción de modificar los lineamientos legales y crear los instrumentos destinados a la protección del salario.

En marzo de 1973, con el objeto de contrarrestar la carestía de la vida, el Congreso del Trabajo presentó al C. Presidente Constitucional, un programa de cinco puntos enfocados hacia el beneficio de la economía y el bienestar de los trabajadores.

Como resultado de lo anterior, el Congreso de la Unión dispuso las reformas necesarias a la Ley Federal del Trabajo, para que permitiera la operación de un Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores, las cuales entrarían en vigor a partir del mes de Enero de 1974, dichas modificaciones se llevaron a cabo a los siguientes artículos:

1o. Artículo 90, párrafo 2o.

2o. Artículo 97, fracción 4a.

3o. Adición al artículo 110, fracc.7.

¹⁰ 4o. INFORME DE GOBIERNO, Echeverría Alvarez Luis, Secretaría de la Presidencia de la República, ed. Talleres Gráficos de la Nación, México 1974, pág. 128.

4o. Adición al artículo 103 bis.

5o. Adición al artículo 132, fracc. 26."¹¹

Las adquisiciones que requieren los trabajadores para incrementar el patrimonio familiar, se efectúa a través de un aparato distributivo frecuentemente oneroso, y en términos de financiamiento injustos ya que, suelen duplicar las tasas legales de interés.

Se acordó la creación del Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (Fonacot), para que les otorgara su aval, a fin de hacerlos sujetos de crédito.*

Este Organismo es complemento de aquellas Instituciones que proporcionan una morada digna; con su creación se proponía la democratización de acceso al crédito; fomentar el ahorro desde la base popular; corregir la estructura de consumo; disminuir la intermediación y propiciar una mejor distribución del gasto familiar entre otros.**

Con fundamento en la Ley Federal del Trabajo, artículo 103 bis, que fue adicionado para la constitución del Fideicomiso, el Ejecutivo Federal emitió el 1o. de Mayo de 1974 el decreto que ordena la constitución de un Fideicomiso para la operación del Fondo de Fomento y Garantía al Consumo de los Trabajadores; en el mismo ordenamiento se señaló que, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como fideicomitente del gobierno federal, procediera a la constitución de un fideicomiso de carácter social y duración indefinida, cuyo desempeño se encomendó a la entonces Nacional Financiera, S. A., para actuar como fiduciaria del mismo.

¹¹ Nueva Ley Federal del Trabajo 1990 (Revisada y Actualizada por el Lic. Jacinto Lobato) ed. Berbera, México 1990, 2a. edición.

* Véase anexo 1.-Carrillo Castro, Alejandro. La Reforma Administrativa en México, Miguel Angel Porrúa, México 1982.

** Para una mayor explicación sobre los objetivos generales de Fonacot véase anexo 2.

" El 19 de Noviembre de 1974, en respuesta a las gestiones realizadas por el Congreso del Trabajo, se adicionó el contrato de Fideicomiso Constitutivo del Fonacot, para incluir entre sus fines el otorgamiento directo de créditos a los trabajadores."¹² Asimismo el 30 de Julio de 1985 se adicionó el decreto constitutivo del Fonacot para hacer extensivo el otorgamiento de créditos para la adquisición de bienes de consumo perecedero. Los resultados inmediatos arrojados de sus operaciones fueron positivos ya que "...en sólo diez meses de actividad del Fondo, se otorgaron créditos por un monto de 670 millones de pesos en favor de 106 mil trabajadores y de sus familiares, que suman cerca de medio millón de mexicanos."¹³

En términos generales, "este Organismo constituye un instrumento dinamizador de la economía que, al racionalizar y promover la adquisición de satisfactores de bienes de consumo duradero, promueve al mismo tiempo la producción masiva de artículos, estimulando la oferta, generando empleos y ocupando capacidades industriales antes ociosas."¹⁴

1.2 Fundamento Jurídico del Fonacot.-

Es indispensable que cada Organismo Público cuente con sus bases legales propias que reglamenten sus operaciones.

A continuación se exponen las disposiciones jurídicas con que operaba Fonacot en 1982.

- "- Ley Federal del Trabajo. D.O. 01 04 70
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. D.O. 29 12 76

¹² Memoria Institucional del Fonacot 1983-1988. Fundamento y Objetivos del Fonacot; El decreto de Constitución, México 1989.

¹³ So. INFORME DE GOBIERNO, Echeverría Alvarez Luis, SFR, ed. Talleres Gráficos de la Nación, México 1975, pág. 134, párrafo 179.

¹⁴ So. INFORME DE GOBIERNO, Echeverría Alvarez Luis, SFR, ed. Talleres Gráficos de la Nación, México 1976, pág.182, párrafo 250.

- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público D.O. 31-12-76
- Ley General de Deuda Pública. D.O. 31 12 76
- Decreto por el cual se adiciona o reforman los artículos 90, párrafo final; 97 fracc. IV; 103 bis, 110 fracc.VII, y 132 fracc. XXVI de la Ley Federal del Trabajo. D.O. 04 01 74
- Decreto que ordena la constitución de un fideicomiso para la operación del Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores previsto por el artículo 103 bis de la Ley Federal del Trabajo. D.O. 02 05 74
- Decreto por el cual se establecen las bases para la constitución, vigencia y el funcionamiento de los Fideicomisos. D.O. 27 02 79
- Contrato de Fideicomiso de fecha: D.O. 20 05 74
- Convenio modificatorio del contrato anterior. D.O. 19 11 74
- Reglas de operación del Fonacot. D.O. 02 04 79
- Acuerdo por el que las entidades de la Administración Pública Paraestatal a que se refiere este acuerdo se agrupan por sectores a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal se realicen a través de la Secretaría de Estado o Departamento Administrativo que se determina. D.O. 02 04 79
- Acuerdo del C. Secretario del ramo por el que se designan responsables, Secretariados Técnicos y se determinan participantes para la realización del programa de actividades del Sector Laboral a partir del 12 06 80¹⁵

Cabe mencionar que Fonacot actualmente sustenta sus operaciones mediante:

Constitución Política.- Artículo 123, fracc. VI, párrafo 2o.:
"... los salarios mínimos generales deben ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social

¹⁵Manual de Organización de la Administración Pública Paraestatal, Sector Trabajo y Previsión Social 1982, Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos StyPS, Futura editores. México 1982, pág. 103.

y cultural, y para proveer la educación obligatoria de los hijos." ¹⁶

Ley Federal del Trabajo.- Artículo 90, párrafo b, "...se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactores."

Artículo 97, fracc. 4a.: trata sobre los salarios mínimos que no podrán ser afectados por deducciones salvo por "...pago de abonos para cubrir créditos otorgados o garantizados por el Fondo a que se refiere el artículo 103 bis de esta Ley destinados a la adquisición de bienes de consumo duradero o al pago de servicios. Estos descuentos estarán precedidos de la captación que libremente haya hecho el trabajador y no podrá exceder del 10% del salario."

Artículo 103 bis. "El Ejecutivo Federal reglamentará la forma y términos en que se establecerá el Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores, que otorgará financiamiento para la operación de los almacenes y tiendas..."

"...Gestionará de otras instituciones, para conceder y garantizar, créditos baratos y oportunos para la adquisición de bienes y pagos de servicios por parte de los trabajadores."

Artículo 110, fracc. 7a. Trata sobre la prohibición para efectuar descuentos a los salarios, salvo en los casos y con los requisitos siguientes:

"...Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el Fondo a que se refiere el artículo 103 bis de la misma Ley, destinados a la adquisición de bienes de consumo, o al pago de servicios. Estos descuentos deberían haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder del 20% del salario", este entre otros.

Artículo 132, fracc. 26. De las obligaciones de los patrones. En lo referente a Fonacot señala:

¹⁶ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editores Unidos Mexicanos, S.A., México 1986, pág. 116.

"Hacer las deducciones previstas en las fracciones IV del artículo 97 y VII del artículo 110, para enterar los descuentos a la Institución Bancaria acreedora, o en su caso al Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores. Esta obligación no convierte al patrón en deudor solidario del crédito que se haya concedido al trabajador."¹⁷

- "- Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.
- Ley Orgánica del Banco de México.
- La Legislación Mercantil.
- Los usos y prácticas bancarios y mercantiles.
- El Código Civil para el Distrito Federal.
- Ley Federal de Entidades Paraestatales."¹⁸

1.3 Análisis Histórico-Funcional.-

Si bien es cierto que los hechos históricos son la base de nuestra realidad, se considera un tema fundamental para comprender la necesidad de esta investigación el que intitula el presente subcapítulo, ya que es de vital importancia conocer los antecedentes operacionales del actual sistema administrativo, de tal manera que permita la concepción de la realidad operativa de los procedimientos en estudio.

Desde sus orígenes y a lo largo de la vida de Fonacot, su preocupación ha sido encontrar un sistema administrativo de información apropiado a sus necesidades, empero como éste es una Institución que no tiene precedente, se ha visto

¹⁷ Nueva Ley Federal del Trabajo 1990 (Rev. y Act. por el Lic. Jacinto Lobato), ed. Berbera, México 1990, 2a. edición, pags. 22-26, 33.

¹⁸ Acta de Sesión de Comité Técnico y de Distribución de Fondos y, Director General de Fonacot. México, D.F., 25 de Enero de 1990. Archivo de Dirección General de Fonacot.

desprovisto para alcanzar el equilibrio y, el control y manejo de la información de manera sistemática.

La génesis y el desarrollo que han dado lugar al sistema administrativo de información prevaleciente en este Fideicomiso, será tratado con objetividad y claridad ya que es uno de los puntos medulares de esta investigación.

Ante la interrogante a despejar hemos considerado necesario iniciar este apartado exponiendo su análisis evolutivo, con el apego a los datos e información localizada referente a nuestro objeto de estudio, resultando así los hechos relevantes basándonos en nuestra experiencia en este Organismo.

Inicialmente el otorgamiento del crédito se operó en forma manual al cien por ciento, mediante un sistema denominado "Crédito en Paquete", de tal forma se otorgaron los primeros créditos en Noviembre de 1974.¹⁹

Simultáneamente viajaron cuatro funcionarios a diferentes partes de Norteamérica para estudiar la factibilidad de comprar un paquete de sistemas adaptable a las necesidades de Fonacot; resultando inútil dicha búsqueda, se decidió llevar a cabo la realización de la programación en México.²⁰

Posteriormente, para Enero del próximo año, se consideró necesaria una depuración en el sistema operativo, a fin de asegurar los procesos de afiliación de los trabajadores y proveedores, control del crédito, concesión de los créditos y, sistema de pagos dentro de los niveles más prácticos y baratos en su operación.

El objetivo de Fonacot en el área operacional era que los

¹⁹ Cabe señalar que, debido a que el Fondo carece de información referente a los sistemas pioneros, ésta fue recopilada del expediente de los Informes Mensuales de la Dirección General al Comité Técnico y de Distribución de Fondos del Fonacot. En adelante se citará: Sesión de Comité Técnico.

²⁰ Sesión de Comité Técnico, México, D.F., 12 de Septiembre de 1974.

sistemas de cómputo electrónico y del procesamiento de datos, hiciera factible que el trabajador beneficiario del sistema de crédito adquiriera con fluidez y oportunidad los objetos de consumo que demanda. Debido a esto, se llevaron a cabo ciertos estudios técnicos²¹ a fin de diseñar un modelo apropiado sin que difiriera en sus operaciones.

El sistema operacional con que se venía manejando hasta Abril de 1975, fue revolucionado mediante la introducción de un sistema semi-mecanizado, mientras tanto se preparaba otro completamente mecanizado, dando lugar a la primera reestructuración administrativa. Posteriormente en Agosto del mismo año fue ajustado en los rubros referentes a la conciliación de créditos otorgados y pago a proveedores; asimismo se implantó el sistema de microfilmación para el control de datos de interés básico en la mecánica funcional.²²

En virtud de lo anterior, a no más de tres meses de estar operando el nuevo sistema, fue anunciado su buen funcionamiento y, para complementarlo se creó el -cuadro básico- de artículos financiados por Fonacot y tablas de compras máximas según el salario del trabajador.

Paradójicamente cinco meses después de haberse implementado el dicho sistema, fueron contratados los servicios de un despacho externo de Asesores en Organización y Sistemas con el propósito de auxiliar a las áreas técnicas y de coordinación en la implantación de un nuevo sistema electrónico eficaz para el manejo de la afiliación, el otorgamiento de los créditos y la recuperación de los recursos, así como asesorar en el diseño e

²¹ Para la realización de dichos estudios se contó con el apoyo del IMSS, facilitando equipos electrónicos y una asesoría calificada.

²² Sesión Ordinaria del Comité Técnico celebrada en México, D.F.. STYPS. 25 de Agosto de 1975.

implantación de una estructura de organización adecuada a las necesidades y características previsibles del Fideicomiso.

En el mismo orden de ideas, en el primer trimestre de 1976, fue concluido el programa de computación para el control de recuperación, asimismo se realizaron tareas de simplificación de todas las operaciones que se ejecutaban en las diversas áreas, a fin de hacer más sencillos los sistemas y rutinas interiores.

En Junio del mismo año se creó la Dirección de Operaciones, a partir de esta fecha se llevaron a cabo algunas afinaciones a los sistemas de otorgamiento de los créditos, como son:

- Verificar los precios en la totalidad de los pedidos.
- La información de los Centros de Trabajo comenzó a controlarse por microfilmación y se actualizó.
- Verificar en su totalidad las firmas de certificación de los centros de trabajo, que verifican los datos de las solicitudes de los trabajadores.
- Comprobar en un cien por ciento la veracidad de los datos referentes a los nuevos centros de trabajo.
- Aprobar los créditos en un lapso no mayor a seis días.
- Requerir al trabajador que solicita el crédito una copia de su registro en el Instituto Mexicano del Seguro Social con el objeto de comprobar su antigüedad y número de inscripción.²³

En base a la demanda de créditos observada en los meses de Agosto y Septiembre, en Octubre se requirió un rediseño y mejoramiento del sistema operativo, de tal manera que, las autorizaciones de crédito se llegaran a ejecutar a través de sistemas de teleproceso en forma más expedita y oportuna, dicho

²³Se contempló la posibilidad de controlar el número de afiliación de Fonacot con el número del IMSS.

estudio se llevó a cabo pero nunca se implantó.

Asimismo se realizaron estudios de descentralización para el otorgamiento del crédito y como resultado de éstos, se crearon cinco Centros de Afiliación en el área metropolitana.

En el rubro referente al pago de distribuidores, éste se lleva a cabo en un lapso de quince días a partir de la fecha de entrega de la mercancía.

En otro orden de ideas, la "...recuperación del crédito, es una cartera que desde siempre ha presentado problemas, debido a la carencia de facultades coercitivas para recuperar oportunamente los descuentos efectuados a los trabajadores..."²⁴ dando lugar al retraso en la entrega de los enteros o listas de descuento.

El sistema para la recuperación de los créditos en 1977, iniciaba sus operaciones en el momento en que Fonacot incluía el adeudo del trabajador en la lista de descuento de los centros de trabajo, a su vez éstos debían enterar al Fondo los montos de las deducciones efectuadas a los trabajadores para hacer las aplicaciones correspondientes en los registros de recuperación por nómina.

Respecto al saldo de los trabajadores cesantes, este era transferido a los registros de recuperación directa.

Debido a que Fonacot carece de un cuerpo de colaboradores, recurre para la recuperación del saldo de los trabajadores antes mencionados, al envío de telegramas instándolos a saldar su adeudo. De igual manera eran enviados telegramas cada viernes a los centros de trabajo en mora.

Los saldos de los trabajadores localizados que no habían abonado a su adeudo en los últimos 90 días eran trasladados al

²⁴ Informe anual de actividades correspondiente al año 1977 dirigido al Comité Técnico y de Distribución de Fondos de Fonacot por el Lic. Carlos Guerrero Larrañaga (Director General).

departamento jurídico, pero dadas las limitaciones en el número de abogados con que se contaba, sólo un número reducido era turnado.

Cabe señalar que el problema de la cartera vencida se ha venido padeciendo desde el inicio de operaciones del Fondo.

No obstante lo anterior, es en Agosto de 1978 cuando se comenzó a manejar el principio de reforma administrativa,²⁵ el cual fue sustentado con la culminación de la elaboración de los manuales de organización del Fideicomiso; la apertura de un centro de información más, para cubrir las demandas y mejora de atención al creciente número de trabajadores.

En apoyo a la política de reforma administrativa, nuevamente fue anunciado que se llevaría a cabo un estudio profesional de alta calidad técnica, para el mejoramiento de los sistemas manuales y semiautomatizados. El programa comprendía tres etapas y se iría implantando e implementando en el curso de los dos próximos años. La meta era alcanzar el diseño operativo mas avanzado en técnica electrónica, capaz de permitir la multiprogramación y el teleproceso en todas las oficinas operadas por Fonacot.

Desafortunadamente el estudio no se concluyó y se adoptó el criterio de implantar la -tarjeta de crédito-, de tal manera que se diera una relación mas estrecha entre el Fideicomiso y el trabajador.²⁶

Como paso previo a su implantación fue necesario ponderar y tabular mediante una hoja de factorización la información proporcionada por el trabajador, a fin de determinar si era sujeto de crédito o no.

²⁵ Política propugnada por el Ejecutivo Federal en el período presidencial del Licenciado José López Portillo.

²⁶ Sesión ordinaria de Comité Técnico celebrada en México, D.F., STYPS, 20 de Junio de 1979.

Dicho sistema se llevó a cabo mediante una prueba piloto en los centros de afiliación de los Estados de Puebla y Coahuila con sede en Torreón; en el área metropolitana en Naucalpan. Posteriormente en todos los centros regionales (excepto Veracruz).

Los resultados de los primeros créditos efectivamente fueron óptimos pero, los créditos se demoraban mas en su autorización y los requisitos eran excesivos.

A pesar de que el archivo se llevaba por sistemas de microfilmación, fue insuficiente para manejar números discretos. El incremento en las operaciones generó la necesidad de reorganizar la unidad de informática, a pesar de que el equipo de cómputo trabajó al máximo de su capacidad. A este respecto se desarrollaron dos proyectos en el área:

- 1o. Reforzamiento del actual sistema en materia de archivos y sistemas de recuperación del crédito en base a saldos deudores.
- 2o. Desarrollo de un sistema nuevo de operación del crédito tanto en sus aspectos de afiliación y otorgamiento, como en el pago a proveedores y en la recuperación.

Este nuevo sistema sustituyó a la tarjeta de crédito.

En Agosto de 1980 se empiezan a gestar los antecedentes del sistema -Módulos IV y V- con la implantación de sistemas mecanizados para descentralizar y controlar las operaciones; se dió inicio a un sistema de información a base de microcomputadoras, del cual se esperaban los siguientes beneficios:

- Agilizar el otorgamiento de los créditos mediante un sistema totalmente mecanizado.

- Proporcionar en forma inmediata saldos del trabajador y su historial crediticio.
- Establecer un mejor control mediante la optimización tanto de la emisión como de la aplicación de listas de descuento.
- Activar la recuperación gracias a la disposición de reportes fidedignos.
- Se creó el sistema de crédito revolvente mediante distribución de vales entre los trabajadores con crédito vigente.

Gracias a estas medidas adoptadas, precursoras del sistema mecanizado -Módulos IV y V-, fue posible tener un control tal, que permitió registrar en forma individual cada operación crediticia con información referente al centro de trabajo (patrón) y al distribuidor correspondiente. En apoyo a lo anterior, se amplió la capacidad del computador en un 66%.

En Enero de 1981 se implantó el sistema -Módulos IV y V-, con éste comenzó a operarse el crédito revolvente destinado a la adquisición de artículos escolares, ropa y calzado.

No obstante los avances considerables de este sistema, no fueron suficientes para cubrir las necesidades requeridas, ni aún las proyectadas a corto plazo; ya que a dos años de haberse implantado, fue necesario sustituirlo por uno nuevo, denominado -Sistema de Crédito Fonacot (Sicrefo)-, con el que si bien se dió solución a ciertos problemas, algunos persistieron y otros se agravaron. A continuación se presentan algunos detalles al respecto.

El 15 de Junio de 1979 fue contratado un grupo de consultores para el desarrollo del -Sicrefo-. Dicho proyecto fue desarrollado inicialmente con personal del despacho y posteriormente se contrató personal por honorarios pagados por

Fonacot, así como personal de la misma Institución comisionado para el proyecto.

En Noviembre de 1982 se inició la implantación de dicho sistema en el Estado de Morelos como plan piloto que trabajaría hasta el mes de Febrero de 1983²⁷, fecha en que fue suspendido. Para tal efecto se giraron instrucciones de operar nuevamente con el sistema anterior.

Los créditos otorgados con el sistema -Módulos IV y V- fueron transcritos al -Sicrefo-, lo cual generó serios problemas, debido a que el nuevo sistema no aceptaba algunos datos ajustados por las nuevas políticas de operación.²⁸

Los motivos por los cuales se suspendió son los siguientes:²⁹

No se habían concluido las pruebas parciales de programas de cómputo y por consiguiente, no se habían realizado las pruebas de volúmenes necesarios antes de implantar un sistema de esta magnitud.

²⁷ En el informe del Delegado regional en la Entidad Federativa de Morelos sobre los avances del plan piloto del sistema se encontró que: la imagen de Fonacot en ese Estado se había deteriorado seriamente; que el sistema había provocado un descontrol en los trámites administrativos y en la información misma; el personal de la Delegación estaba desorientado y con la sensación de trabajar con un sistema fuera de control. Por tales motivos solicitó, fuera suspendido a la brevedad posible. Asimismo sugirió se continuaran los trabajos para desarrollar el Sistema -Sicrefo- previa evaluación del sistema actual que guardaba el citado sistema y las metas que se pretendía obtener.

²⁸ El monto autorizado no estaba contemplado en el nuevo sistema; el cuadro básico no contemplaba algunos artículos por no estar programados en la computadora; el pago a distribuidores se retrazó, debido a que el subsistema correspondiente presentó serias inconsistencias que no podían ser superadas.

²⁹ Sesión ordinaria de Comité Técnico celebrada en Mérida, D.F., STYPS, Noviembre de 1984.

En adición a lo anterior, el sistema fue diseñado utilizando el concepto de datos del cual no se tenía experiencia operativa en el Fondo, y por las características del sistema se intuye que tampoco existía experiencia por parte del personal técnico del despacho contratado.

Ahora bien, los archivos manuales de apoyo no correspondieron a la secuencia en que debe ser recuperada la información.

Por tales motivos tuvo que ser una vez mas retomado el sistema Módulos IV y V y, paralelamente se llevaron a cabo varios ajustes tanto administrativos como del sistema de información, en el que entre los mas importantes destacaron: el rediseño de los listados de descuento; ampliación del cuadro básico; el establecimiento de un procedimiento para otorgar los créditos de acuerdo al salario y antigüedad del trabajador; se elaboraron veinticuatro manuales que habrían de aplicarse al nuevo sistema de crédito³⁰, asimismo se concluyeron los estudios para el nuevo sistema de crédito.

Con el nuevo sistema denominado "Sistema de Crédito Fonacot" implantado en 1985, se obtuvieron los siguientes avances, agilizando los tiempos para los trámites de afiliación de patronos, distribuidores y trabajadores; el ejercicio del crédito, pago a distribuidores, cobranza a patronos (ya podían realizar su pago y hacer aclaraciones en las Delegaciones). Simultáneamente se introdujo el sistema de captura por microcomputadoras.

Estos últimos aspectos son de relevante importancia para el control del sistema de crédito, ya que si bien son sólo unos

³⁰ Se elaboraron varios instructivos: para facilitar al trabajador el llenado de solicitudes de crédito; para facilitar a patronos la certificación de solicitudes de crédito; para facilitar al distribuidor la autorización de créditos y cobro de facturas; el procedimiento de pago a través de descuento de documentos en Banpeco; y un instructivo para facilitar a patronos el manejo de listas de descuento, entre otros.

cambios mas en la implantación de un sistema mas que experimentaría el Fideicomiso, hizo posible manejar la información de manera un poco mas ágil y ofrecer un servicio de igual forma, a pesar de que no concatenaban totalmente los subsistemas, posibilitó controlar la información aunque de manera individual, es decir, persisten lagunas que hasta la fecha no han sido sometidas a un procedimiento.

En base a la política adoptada de simplificación administrativa, para 1987 se implantaron microcomputadoras en las jefaturas de zona regional y metropolitana, lo cual simplificó al sistema en la captura del otorgamiento y recuperación del crédito. Estas son actividades que se ejecutaban en oficinas centrales.

Con el propósito de agilizar los trámites de los usuarios y mejorar la atención para el crédito, se consolidó la simplificación operativa de las líneas de crédito y cobranza, debido a que se dotó a todas las delegaciones regionales y área metropolitana de la ciudad de México de microcomputadoras. Paralelamente se introdujo la contabilización del sistema de captura y proceso en computador.

De tal forma que, la información relativa al otorgamiento y recuperación del crédito que se procesa en el computador central,³¹ es grabada en diskettes, los cuales pasan por un proceso de conversión a cinta magnética a través de convertidores³² instalados en las oficinas generales.

Por último cabe señalar lo que muy acertadamente cita el profesor Ramiro Carrillo, acerca de que "en el marco de la administración pública federal de nuestro país continúa vigente

³¹ El modelo del computador central es 370/3031 IBM.

³² La información capturada en las Delegaciones mediante la grabación de diskettes, pasan por un proceso de conversión a cinta magnética a través de dos convertidores DE-700.

lo señalado en las bases para el programa de reforma administrativa del poder ejecutivo federal 1971-1976, respecto a que se "carece de información suficiente acerca de la capacidad instalada, el gasto realizado y las características actuales y potenciales de esta clase de equipos. Tampoco cuenta aún con adecuados instrumentos para la planeación y control de su creciente aumento y expansión en las instituciones públicas. ...la ausencia de estándares comunes puede conducir en pocos años, a problemas de equipo subutilizado e incompatible, duplicación de esfuerzos aún en la misma Dependencia con el consecuente desperdicio de recursos que otros países están tratando ahora de corregir. Existen muchos equipos, sistemas y archivos duplicados en ocasiones incompatibles, que aunados a la falta de normas, políticas y prácticas comunes generan esfuerzos descoordinados aún entre unidades adscritas a una misma Dependencia."³³

³³ Carrillo Landeros, Ramiro. Metodología y Administración. ed. Limusa, México 1989, pág. 212.

CAPITULO SEGUNDO

LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA EN FONACOT

CAPITULO SEGUNDO

LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA EN FONACOT.

Modernización es una palabra directamente derivada de la Modernidad y ésta a su vez, del adjetivo neutro Moderno.

Moderno es un vocablo proveniente del latín (*modernus*), que significa literalmente: actual. De ahí la palabra modernidad-actualidad; modernización-actualización.

Sin embargo esta definición etimológica de modernidad, no coincide con la categoría histórica y sociopolítica de modernidad que se maneja en nuestros días, pues mas bien, denota una etapa temporal en la visión del mundo, fundamentalmente en el pensamiento europeo.

Visión que se genera en el humanismo renacentista del siglo XV-XVI y posteriormente trae repercusiones trascendentes y acciones políticas y económicas como la revolución industrial y la revolución parlamentaria inglesa.

"El vocablo modernización se introduce como término técnico en los años cincuenta... el concepto de Modernización se refiere a una gavilla de procesos acumulativos y que se refuerzan mutuamente: a la formación de capital y a la movilización de recursos; al desarrollo de las fuerzas productivas y al incremento de la productividad del trabajo."³⁴

La teoría de la modernización practica en el concepto de modernidad de Max Weber como una abstracción preñada de consecuencias. "Desgaja a la modernidad de sus orígenes moderno-europeos para estatizarla y convertirla en un patrón de procesos de evolución social neutralizados en cuanto a espacio y al tiempo".³⁵

³⁴Jürgen Habermas, El Discurso Filosófico de la Modernidad, ed. Taurus, España 1989. pags. 12-13.

³⁵Jürgen Habermas, *Ibid.* pág.13.

El concepto de época moderna expresa la época venidera, es decir, que "el futuro es trasladado al pasado desde los inicios del mundo moderno." ³⁶

Hegel define a la actualidad como un momento de aceleración del presente para hundirlo tácitamente en el pasado o transformarlo; y señala "...el mundo moderno, se distingue del antiguo por estar abierto al futuro, en el inicio que es la nueva época se repite y perpetúa en cada momento de la actualidad que produce de sí algo nuevo." ³⁷

"Para Baudelaire, la modernidad es lo transitorio, lo fugaz, lo contingente, y para que ésta sea digna de convertirse en antigüedad, es menester que se le haya extraído la belleza misteriosa..." ³⁸

"El pensamiento moderno sobre la modernidad esta dividido en dos compartimientos diferentes, herméticamente cerrados y separados entre sí: la modernización en economía y política; el modernismo en arte, y la cultura y la sensibilidad." ³⁹

Para Carlos Marx, la modernización es una revolución incesante de los medios de producción, "...todas las relaciones estancadas y enmohecidas, con su cortejo de creencias y de ideas veneradas durante siglos quedan rotas; las nuevas se añejan antes de haber podido osificarse. Todo lo sólido se desvanece en el aire... y los hombres al fin se ven forzados a considerar serenamente sus condiciones de existencia..." ⁴⁰

³⁶ Jürgen Habermas, *Ibid.* pág. 16.

³⁷ Jürgen Habermas, *Ibid.* pág. 17.

³⁸ Jürgen Habermas, *Ibid.* pág. 20.

³⁹ Marshall Berman, *Todo lo Sólido se Desvanece en el Aire*, ed. Siglo XXI, 2a. edición, México 1989, pág. 82.

⁴⁰ Marshall Berman, *Ibid.* pág. 90.

Ahora bien, el concepto modernización en términos administrativos, según el maestro Victor M. Martínez Chávez, es "la transformación de la administración pública en un instrumento eficaz del Estado para alcanzar productiva y eficientemente los propósitos políticos, sociales y económicos plasmados en el texto constitucional, así como el Plan Nacional de Desarrollo.

A través de esta modernización y el funcionamiento de los órganos de la administración pública para lograr que actúen con mayor eficacia y eficiencia."⁴¹

Así modernización como acto modernizador es una actividad que surge por necesidad. Es el resultado de rupturas, más no la ruptura en sí. Y fusionando las categorías etimológicas y sociopolíticas en una sola noción, se deduce una paradoja, pues como actividad significa cambio, movimiento, pero no siempre actualización en su sentido estricto. La modernización es tarea dinámica, es un movimiento de inmediatez (aunque no siempre con sensatez) en el tiempo y bajo significantes de una época.

La potencia de pensar en lo posible, de pensar en el cambio, desemboca en el acto modernizador de pensar en el mundo con nuestros actos.

El Estado Mexicano enfoca a la modernización como una estrategia que parte de la conciencia de la oportunidad y del riesgo que representa la gran transformación mundial, del cambio a que han estado sujetas las sociedades y sus organizaciones; es motivada por la defensa de sus valores históricos y requiere la adaptación de las instituciones y la innovación en prácticas y actitudes.⁴²

⁴¹ Martínez Chávez, Victor Manuel. Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo; un enfoque de sistemas, ed. Trillas, México 1989, Glosario de Términos, pág. 203.

⁴² PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994. Secretaría de Programación y Presupuesto, talleres Gráficos de la Nación, México 1989, pags. 16-17.

La estrategia de la modernización nacional reclama tomar la iniciativa, conducir el ritmo de la transformación y aportar elementos novedosos de cambio al cambio mismo.

La modernización no es una tarea exclusiva de las naciones en vías de desarrollo, también la comunidad de naciones y el sistema de relaciones se están transformando, generando nuevos polos financieros, tecnológicos y espacios de integración regional, aún con ideologías dispares y desarrollos encontrados.

La modernización para el Estado Mexicano es la estrategia para alcanzar sus objetivos de soberanía, democracia, crecimiento y bienestar. Es eliminar obstáculos, abandonar con orden lo que en un tiempo pudo ser eficiente pero hoy es gravoso; aprovechar las mejores opciones de producción, financiamiento, comercio y tecnología de que dispone el país.⁴³

La modernización de la vida nacional es el método que nos permite dirimir de una manera congruente con nuestra historia, las diferencias de una nueva, compleja y diferenciada sociedad.

El Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994), señala como primer sujeto de la modernización al Estado Mexicano y sus relaciones con otras naciones, con los sectores y grupos sociales y con los ciudadanos, renovando sus instituciones políticas y su quehacer económico para abrir mayores oportunidades para las decisiones libres de los ciudadanos y de los grupos.

"Los objetivos que permitirán enlistar a México entre la vanguardia de las naciones son:

- I. La defensa de la soberanía y promoción de los intereses de México en el Mundo;
- II. La ampliación de la vida democrática;
- III. La recuperación económica con estabilidad de precios;

⁴³Plan Nacional de Desarrollo..., Ibíd. pág. 18.

IV. El mejoramiento productivo del nivel de vida de la población." ⁴⁴

El crecimiento de la economía es la única base firme para elevar la calidad de vida de los mexicanos, particularmente, de los más necesitados. En este sentido, la estrategia de modernización económica parte de un renovado impulso a la inversión privada, la expansión de las exportaciones no petroleras, la inversión pública en infraestructura, el fortalecimiento gradual del mercado interno y la reducción de la deuda externa y su servicio, asimismo crear empleos bien remunerados e incrementar gradual pero firme los salarios reales.⁴⁵

"Busca ante todo, la estabilización permanente de la economía, la ampliación de los recursos disponibles para la inversión y vigilar que el mismo proceso de crecimiento no propicie el resurgimiento de crisis recurrentes."⁴⁶

De tal forma, el compromiso del Estado es elevar el nivel de vida y bienestar de las mayorías.

En el tema referente a la calidad de vida, enfoca entre otros la calidad de la educación, acceso a una digna y adecuada atención a la salud, creación de empleos productivos, protección del nivel de vida de los trabajadores, etc.

Respecto al apoyo de los trabajadores por conducto de este objeto de estudio, el Plan es bien explícito al señalar que, "para proveer de empleos suficientes y bien remunerados se

⁴⁴Plan Nacional de Desarrollo...,Ibfd. pág. 16.

⁴⁵Plan Nacional de Desarrollo...,Ibfd. pág. 18

⁴⁶Idem. pág. 18.

se requiere del concurso coordinado de la política económica y de la social.⁴⁷ En tal virtud, se hace indispensable la concertación para todo acuerdo social que pretenda, en este sentido es importante alentar y apoyar a las organizaciones representativas de los trabajadores, así como a los sectores productivos, ya que de éstos emanará el impulso a la capacitación y al cambio tecnológico que requiere la transformación económica hacia niveles de productividad y salarios reales más elevados y de su poder adquisitivo, así como proteger el bienestar social de acuerdo con los lineamientos políticos que a continuación se mencionan:

- "- El crecimiento económico, el aumento de la productividad y la reducción de transferencia de recursos al exterior, serán generadores de empleo y salarios reales.
- El aumento de las remuneraciones reales serán promovidos por la educación y la capacitación.
- La distribución del ingreso estará apoyada por una política tributaria.
- Subsidiar a los grupos mas necesitados para fortalecer su poder adquisitivo.
- Atender la satisfacción de los derechos de los trabajadores mediante una política laboral.
- Apoyar una participación del movimiento obrero y de los campesinos junto con los sectores productivos y con el gobierno en la concertación de la política económica y

⁴⁷ Plan Nacional de Desarrollo...op.cit. pág. 98.

se requiere del concurso coordinado de la política económica y de la social.⁴⁷ En tal virtud, se hace indispensable la concertación para todo acuerdo social que pretenda, en este sentido es importante alentar y apoyar a las organizaciones representativas de los trabajadores, así como a los sectores productivos, ya que de éstos emanará el impulso a la capacitación y al cambio tecnológico que requiere la transformación económica hacia niveles de productividad y salarios reales más elevados y de su poder adquisitivo, así como proteger el bienestar social de acuerdo con los lineamientos políticos que a continuación se mencionan:

- El crecimiento económico, el aumento de la productividad y la reducción de transferencia de recursos al exterior, serán generadores de empleo y salarios reales.
- El aumento de las remuneraciones reales serán promovidos por la educación y la capacitación.
- La distribución del ingreso estará apoyada por una política tributaria.
- Subsidiar a los grupos mas necesitados para fortalecer su poder adquisitivo.
- Atender la satisfacción de los derechos de los trabajadores mediante una política laboral.
- Apoyar una participación del movimiento obrero y de los campesinos junto con los sectores productivos y con el gobierno en la concertación de la política económica y

⁴⁷ Plan Nacional de Desarrollo...op.cit. pág. 98.

social."⁴⁸

En base a la política de desarrollo nacional para el presente período gubernamental, podemos decir en términos generales que, la modernización es concebida como una estrategia generadora de cambios con objetos concretos.

Las políticas de desarrollo económico, político, social y cultural están planeadas de manera convergente y de éstas emanará el crecimiento y desarrollo del país, así como el bienestar social.

Esto es que, todas las acciones estratégicas de modernización están concatenadas entre sí,

Con respecto a la modernización que refiere a la clase trabajadora, se crearon medidas de apoyo que permitan generar empleo, salarios reales y respaldar el poder adquisitivo mediante el incremento de la productividad por parte de los trabajadores y el crecimiento económico nacional fundamentalmente.

2.1 Los Sistemas de Información para la Administración Pública.-

Las principales doctrinas de los procedimientos administrativos como los define el maestro Martínez Chávez en su obra ya citada son los siguientes:

La teoría formalista.- Contribuyó al estudio y mejoramiento de la administración, mediante el legalismo; ha ayudado a comprender las reglas del funcionamiento de la organización.

⁴⁸ Plan Nacional de Desarrollo..., op.cit. pags. 98-99.

Max Weber es uno de los principales estudiosos que sostuvo la racionalidad de la autoridad burocrática.

La teoría productivista.- Dió a conocer el problema del orden y la eficacia muchas veces presentados por la urgencia de decisión; produjo elementos de información y de análisis para poder descomponer en sus mínimas partes la articulación estructural, las funciones y la secuencia de las actividades administrativas, de tal manera que se pudiera diversificar y simplificar el trabajo, seleccionar el mejor personal y aprovechar al máximo los recursos y hasta el espacio de las oficinas, y reflejarse en los procedimientos.

Teoría de sistemas.- Se deriva de la investigación de las operaciones; define como una organización formada por subsistemas que están interrelacionados entre sí y que son interdependientes, de manera que cualquier cambio en un subsistema genera tensiones e incluso modifica a otros, las relaciones entre los individuos y los demás recursos. La organización tiene delineados ciertos límites, que se identifican con su ambiente o suprasistema."⁴⁹(Véase gráfica 2.1).

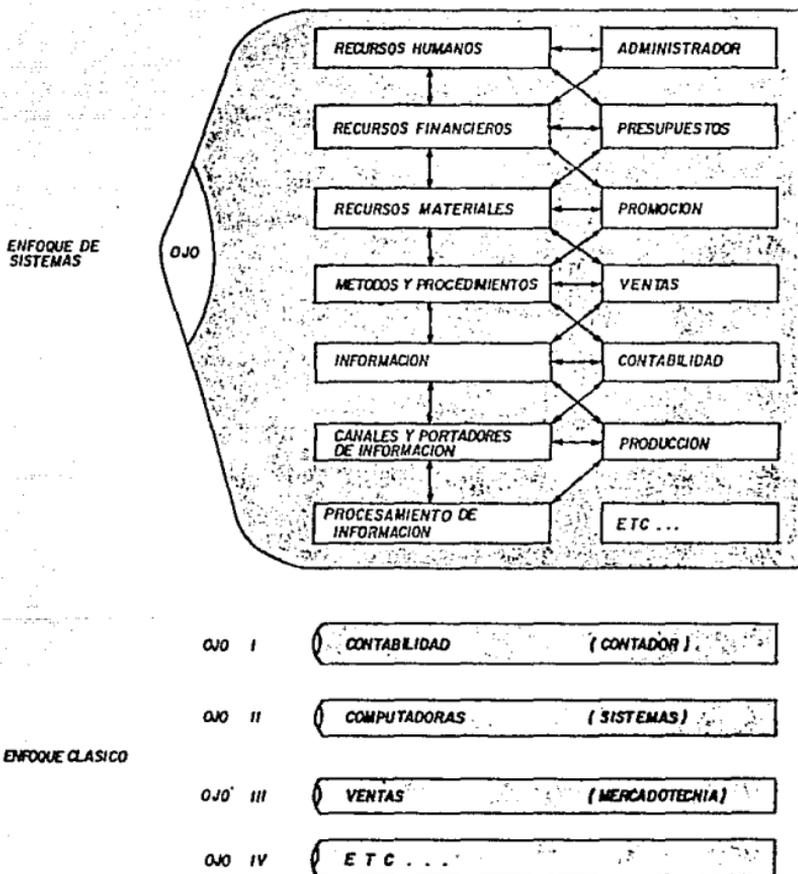
Borge Langefors define a los sistemas de información, como el "conjunto de información necesario para la decisión y el señalamiento en un sistema más amplio (del cual es un subsistema) que contiene subsistemas para recolectar, almacenar, procesar y distribuir."⁵⁰

⁴⁹ Carranza Palacios, J. Antonio. Administración: un enfoque integral, ed. Limusa, México, 1986, págs. 22-28.

⁵⁰ Langefors Borge, Teoría de los Sistemas de Información, ed. Ateneo, Argentina 1982, pág. 119.

(GRAFICA 2.1)

ENFOQUE INTEGRAL DE LOS S.I. Y ELEMENTOS QUE LO COMPONEN COMPARADO CON EL ENFOQUE CLASICO



Fuente: Cárdenas, Miguel Angel. El enfoque de sistemas, estrategias para su implementación, ed. Limón, México 1986, pág. 5.

Un sistema de información es una integración altamente organizada de ingenios físicos e intelectuales interactuantes cuyos principales atributos son: captar, identificar, seleccionar, clasificar, almacenar, procesar y propiciar información en respuesta a las necesidades de la gestión administrativa organizacional, dentro de los lineamientos que marca la oportunidad contextual y política.⁵¹

El análisis de sistemas implica un enfoque que toma una perspectiva global, porque requiere un enfoque integral bajo diversas disciplinas interactuantes.

"Es una complicada combinación de recursos humanos, materiales, financieros, tecnología, energía y tiempo, para conseguir un objetivo concreto, que consiste en reducir la demora, la incertidumbre y el error, para ayudar a la toma de decisiones; y deben primordialmente servir a las tres puntas de lanza de la administración pública: la planeación, el control y la descentralización, éste consta de por lo menos cuatro subsistemas:⁵²

- a) Sistema Informado
- b) Sistema Informante
- c) Sistema Informador
- d) Sistema Integrado de Información

"El sistema de información constituye la columna vertebral de la organización, ya que con su existencia se prevee el camino que debe seguir la organización, además auxilia al directivo en la toma de decisiones.

⁵¹ Lozano de Icaza, Arturo. Reflexiones y Notas Introdutorias sobre los Sistemas de Información para la Administración, Tesis, UNAM, México 1974, pág. 12.

⁵² Martínez Chávez, Víctor M., Los Sistemas de Información, su estructura y su relación con la administración pública, Tesis Profesional, UNAM, México 1975, pág. 39.

El sistema debe registrar cantidad, tiempo y forma de transmisión y, clasificación de los sistemas técnicos de información..."⁵³, es decir, "para que la información sirva, deberá satisfacer los siguientes aspectos:"⁵⁴

- La necesidad de información completa
- La información no debe estar contaminada (equilibrar los recursos-necesidades).
- No debe haber ni exceso, ni falta de información.
- La información debe ser oportuna (en tiempo y respuesta)
- La información debe ser útil (captación en forma ordenada y presentación de información).
- Debe ser actualizado y alimentado constantemente.
- Los costos no deben sobrepasar los beneficios que reporta.
- Debe tener racionalidad (que los elementos y relaciones que intervienen operen íntegramente).

Los sistemas de información proporcionan:

- "a) Una mejor retrospectiva del medio ambiente, con base en los datos y experiencias pasadas de la administración pública para proyectarlos al futuro y auxiliar en la labor de la planeación.
- b) Un control más detallado y oportuno de las decisiones y los detalles de procedimientos de la organización que permita delegar con mas confianza diversas decisiones no programables y, por supuesto las programables.
- c) Un acervo cómodo de datos, que optimizan la función informativa, reuniendo por el mismo costo los datos, que se

⁵³ Martínez Chávez, Víctor, Teoría y Práctica... op. cit. pág. 55.

⁵⁴ Lozano de Icaza, Arturo. op. cit. pags. 16-28.

originan en diversas fuentes o sirven a distintos usuarios que permite a cada módulo de la organización, según su nivel y sus funciones, tenga acceso a lo que interesa para decidir, eliminando automáticamente otras informaciones que, para el caso concreto resultan supérfluas, menos ruidos o redundancias vanales."⁵⁵

La administración pública mexicana, se encuentra en una situación caracterizada, entre otras cosas, por una acentuación en la necesidad de lograr un óptimo grado de beneficios disponiendo de recursos escasos.⁵⁶

El análisis administrativo por sistemas permite revelar los problemas internos de la organización y, a su vez encaminarlos hacia la resolución de los problemas detectados, siempre en pro del beneficio social..."⁵⁷, esto es que, para que las metas definidas por el sector público se logren de manera específica, se debe hacer un diseño eventual de los subsistemas; asimismo operarlos optimizando el uso de los recursos.

Una de las políticas de modernización en el presente período gubernamental, respecto a los sistemas de información es, "establecer los sistemas de información y bases de datos mas eficientes y eficaces..."⁵⁸, "...oportunos y adecuados para conocer el desempeño de las empresas controladas en aspectos fundamentales de su operación, como son: los financieros, societarios, de promoción, investigación y desarrollo, relaciones laborales, capacitación y los demás que sean

⁵⁵ Martínez Chávez, Victor, Teoría y Práctica... op. cit. pág. 42.

⁵⁶ Lozano de Icaza, op. cit. pags. 65-66.

⁵⁷ Rousell L. Ackoff. Rediseñando el Futuro. Limusa, México 1984, págs.302-303.

⁵⁸ Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública, 1990-1994, Secretaría de la Contraloría General de la Federación, México 1990, pág. 76.

necesarios para asegurar el desarrollo adecuado de la función controladora y la congruencia operativa.⁵⁹

Asimismo sustentar los programas de capacitación, actualización y desarrollo del personal en un diagnóstico integral concreto realista, orientado al cumplimiento de metas específicas de mejoramiento de la productividad.⁶⁰

Respecto a la autonomía financiera señala que "sólo se logrará a través del uso óptimo de los recursos materiales, financieros y humanos"⁶¹, mediante un sistema integral de autonomía de gestión.

2.2 Las Computadoras para la Simplificación Administrativa.-

"El notable avance tecnológico característico de nuestra época, aunado al constante incremento en el cúmulo de datos que manejan las organizaciones modernas, motivan al frecuente empleo de las técnicas de computación electrónica ...ya que además de la celeridad en el manejo de elevados volúmenes de datos permiten su almacenamiento en archivos... y pueden proporcionar la información requerida en lapsos muy cortos, facilitando la toma de decisiones y dinamizando el funcionamiento general de la organización."⁶²

Para tener una visión más amplia de lo que son y hacen las computadoras, cabe mencionar que, sistema es el conjunto de

⁵⁹ Programa Nacional de Modernización... Ibid. pág. 33

⁶⁰ Programa Nacional de Modernización... Ibid. pág. 52

⁶¹ Programa Nacional de Modernización... Ibid. pág. 39

⁶² Carrillo Landeros, Ramiro. op. cit. pág. 211.

partes integradas e interrelacionadas con un solo fin, lograr los objetivos.

Para el maestro Martínez Chávez, la computadora es un sistema de comunicación complejo y sofisticado, su principal complejidad consiste en el uso de una estructura flexible de archivos como medios de comunicación, la recuperación y la exhibición de datos relativamente complicados.⁶³

Donald H. Sanders define a la computadora como un "rápido y exacto sistema de manipulación de símbolos organizados para aceptar, almacenar y procesar datos, y por último reproducir resultados bajo la dirección de un programa almacenado."⁶⁴

Las computadoras son predominantemente electrónicas, debido a que se sitúan en la cuarta generación de su desarrollo y por ende han llegado a convertirse en un elemento necesario y aveces indispensable, especialmente cuando el volumen o la velocidad de información a procesar lo amerita.*

⁶³ Martínez Chávez Víctor, Los Sistemas de Información... op. cit. pág. 45.

⁶⁴ Sanders Donald H., Informática Presente y Futuro, ed. Mc Graw Hill, México 1985, cap. I.

* La cuarta generación del desarrollo de las computadoras data desde los inicios de la década de los setentas, las características que presenta esta generación son las siguientes: - utilización de los microprocesadores; - integración a gran escala (Large Scale Integration, LSI); - velocidad de acceso a datos en memoria: 10⁻¹⁰ segs.; - capacidad de almacenamiento primario: 16K hasta decenas de miles de K; - equipo periférico: lectoras de discos y cintas, minidisks, minicintas, terminales remotas, multiprocesadores en red, modems especializados, impresoras de alta velocidad y diversificación de tipos, pantallas de video en color, graficadores, sintetizadores musicales, sintetizadores en voz, reconocedores de caracteres ópticos y magnéticos; - mayor complejidad y capacidad; - incremento en la velocidad de procesamiento interno; - lenguajes de alto nivel, interactivos, descriptivos y gráficos; - aplicación en negocios y uso personal. Ejem: equipos Apple, Radio Shack, IBM, Prime, etc.

Prácticamente nos encontramos en puertas de la quinta generación que se caracteriza entre otros avances por: la inteligencia artificial, sistemas expertos, lenguaje LISP y circuitos de helio líquido.

Los principales elementos del proceso de la computadora son:

- Unidad central de la computadora.
- Almacenamiento suplementario de memoria y archivo.
- Mecanismos de entrada.
- Mecanismos de salida para suministrar la información.
- La consola.

A continuación se explican más ampliamente las funciones de cada uno de los citados equipos de la computadora:

Unidad central de la computadora.- Es el elemento más importante de la computadora; cuenta con un almacenamiento central o memoria de datos en el que se encuentran los núcleos usados más frecuentemente y que están disponibles para su procesamiento; los programas almacenados que se usan en las diversas operaciones de procesamiento; contiene una unidad lógica y aritmética; una unidad de control que coordina y dirige todo el proceso de la computadora.

Almacenamiento suplementario de memoria y archivo.- Debido a la necesidad de almacenar grandes cantidades de datos, se usa la cinta magnética, una bobina de cinta magnética, tambor magnético, tiras y tarjetas magnéticas.

Mecanismos de entrada.- Los datos deben ponerse en forma aceptable para la computadora, para esto se usan: tarjetas perforadas; en la banda se usa el MIRC; el OCR (Reconocimiento Óptico de Caracteres) dentro de ciertos límites, pueden leer la escritura a máquina o escritos a mano. Un tipo de entrada

conveniente y rápida consiste en el empleo de una consola provista de una pluma luminosa y un tubo de rayos catódicos, con los que el usuario puede comunicarse gráficamente con la computadora, dibujando con pluma luminosa sobre la superficie de la pantalla.

También existe la consola mediante el empleo de teclados y los datos procesados por otra computadora.

Mecanismos de salida para suministrar la información procesada.- Con algunos equipos periféricos se puede escribir directamente mediante impresoras de alta velocidad en números o palabras convencionales. También se pueden transferir los datos a tarjetas, cintas de papel o cintas magnéticas. Asimismo es posible presentar visualmente los datos en un tablero o pantalla, con lo que se puede permitir incluso, la utilización de teclados o plumas luminosas para retroalimentar la máquina, como ya se ha mencionado.

La consola.- Proporciona cierta capacidad de vigilancia de las operaciones de la computadora y también, permite ciertos tipos de control externo. En la mayor parte de las situaciones, la consola desempeña una importante función auxiliar, aunque sólo sea esporádica.

El término computadora tiende a hacer incapie en la capacidad de computar o calcular cifras, pero, su papel comprende una serie de funciones mas amplia y sofisticada como escoger, copiar, mover, comparar y ejecutar una gran gama de operaciones; ayuda a la toma de decisiones ya que con los datos puede clasificar, ordenar, calcular, sintetizar, etc.

La computadora posee un significado veloz, además de exactitud ya que tiene un grado de error de cero y tiene capacidad de autocomprobación.

"Sus límites estriban en que los programas deben ser confiables, su lógica debe ser comprensible y sus aplicaciones deben ser adecuadas."⁶⁵

En virtud de lo anterior, vemos que sus limitantes se refieren al control humano y no tanto a la capacidad de las mismas.

El proceso evolutivo de las computadoras ha generado un acercamiento cada vez mayor al usuario no informático, a consecuencia de la masificación en la producción de circuitos de muy alto nivel de integración (VLSI)* de puertas lógicas en pastillas de silicio, lo cual ha permitido disminuir su costo de producción para ofrecerlas a precios asequibles, tanto a las economías de las empresas, como a las familias de clase media alta.⁶⁶

Debido a lo anterior, la necesidad de saber computación se hace indispensable, así como la actualización en el lenguaje y lectura de una computadora es determinante, ya que es todo lo que necesita una persona o empresa para poder desarrollarse en nuestra sociedad basada en la información, porque son la solución de muchos campos de vida, desde el momento en que son capaces de hacer lo que uno quiere.⁶⁷

"Las claves de esta evolución han sido: la desmitificación y la necesidad de descentralización."⁶⁸

El procesamiento electrónico de datos se realiza en forma de

⁶⁵ Sanders Donald H., op. cit., cap. I.

* VLSI es un circuito integrado o chip de muy alta escala de integración.

⁶⁶ La Electrónica en la Oficina y la Banca, biblioteca de electrónica/informática, Nuevas Tecnologías, tomo 7, ed. Orbis, España 1986, págs. 12-16.

⁶⁷ Sanders Donald H., op. cit., cap. I.

⁶⁸ La Electrónica en la Oficina... op. cit. pág. 12.

caracteres: numéricos, alfabéticos, alfanuméricos, y otros que se usan para representar objetos, cuando son muy voluminosos pasan a formar un programa* y, son el medio de comunicación entre el hombre y la máquina.

Independientemente del tipo o modelo de que se trate, todas tienen un mismo proceso que "reducida a su mínima expresión comprende tres elementos básicos:

- Entrada. Representada por hechos o datos.
- Procesamiento. Incluye el elemento de control con objeto de guiar las manipulaciones, algunos medios de almacenamiento de datos o hechos y una forma de aplicar operaciones aritméticas y/o lógicas a los datos.
- Salida. Es la información que puede resultar en una variedad de formas, incluyendo reportes administrativos."⁶⁹

Los componentes operacionales son los elementos que constituyen el sistema de información computable y se define de la siguiente manera:

a) Terminales.- Son todos aquellos que abordan el sistema o hacen uso del el, estos son tres:

Generador, Usuario, Generador-Usuario.

b) Medios de comunicación.- Son los archivos de referencia que sirven para comunicarse con el sistema.

c) Extractos o productos de información.- Son informativos e indicativos: los informativos es información que puede ser

* Existen lenguajes llamados de programación que tiene objetivos especiales de utilización y que accesibilizan la comunicación con las computadoras como son: el FORTRAN (Formula de Translation), COBOL (lenguaje orientado al uso de los negocios), LPI (lenguaje de programación), BASIC (Código simbólico de instrucciones para todo uso, dirigido a principiantes) y los de PROGRAMAS DE BIBLIOTECA (se utilizan en la organización administrativa).

⁶⁹ Carrillo Landeros, Ramiro. op. cit. pags. 211-212.

un extracto que contenga valores particulares o resultados desarrollados a partir del original; mientras que los indicativos contienen explicación sobre lo que es el documento.

d) La interfase.- Es el vínculo o conexión por el que se suministra la comunicación (se entiende como medio de entrada o salida) puede ser vínculo de comunicación verbal o escrita entre personas, hombre-máquina y automatizada. La comunicación puede ser verbal, escrita, automatizada o por microfilmes, gráficas, copias de documentos, tarjetas, imágenes, etc.

e) El proceso de documentos.- Puede ser de dos maneras: 1. es un inventario físico de los documentos de un archivo; depósito en el archivo de las copias sin transformar y; 2. reducción o representación resumida de documentos en extracto (almacenamiento en el archivo de referencia a través de éste, el usuario define una subclase de documentos o accesa el documento completo.

Las computadoras y las operaciones relacionadas con ellas, constituyen un útil instrumento de apoyo al sistema administrativo de información, haciéndolo dinámico y eficiente para dar a la administración nuevas alternativas, sobre todo cuando la urgencia requiere de información oportuna, veraz y actual.

A continuación se exponen algunas de las principales aportaciones de las computadoras a los sistemas de información, las cuales consisten en los requisitos de formalización que:

- Obligan a estudiar y entender el sistema y su proceso.

- Permiten definir la información programada y no programada para diagnosticar las necesidades de información computable y la no computable.
- Establecer los mecanismos automáticos necesarios para eliminar las labores rutinarias, agobiantes e inútiles.⁷⁰

Las computadoras, señala el profesor Lozano de Icaza, "... permiten encaminar esfuerzos hacia el nivel deseado en cuanto a satisfacción de necesidades y a identificación de nuevos posibles beneficios, optimizando su utilización."⁷¹

Y precisamente la política de modernización para el desarrollo nacional, establecida por el actual gobierno hace referencia en cuanto al desarrollo del sector laboral, "establecer programas de modernización industrial con objeto de contar con mejores equipos, procesos y sistemas de cómputo que permitan captar, procesar y almacenar información para una adecuada toma de decisiones en materia de incremento de la productividad."⁷²

Las líneas de acción orientadas al logro de la excelencia en la prestación de servicios de las entidades públicas demanda "...asegurar la existencia, mejora e implementación en su caso de adecuados sistemas de registro e información que reflejen de manera fidedigna el desarrollo de las operaciones..."⁷³ , "...asegurando la presencia de sistemas simples, ágiles y flexibles, procurando que éstos se vinculen adecuadamente al sistema integral de información..."⁷⁴ , asimismo, establecer los sistemas de información y bases de datos más eficientes para el registro y control operacional."⁷⁵

⁷⁰ Para mayor información consultese: Brink Z. Victor, Computers and Management, Prentice-Hall, Inc. New Jersey 1971.

⁷¹ Lozano de Icaza, Arturo. op. cit. pág. 58.

⁷² Programa Nacional de Modernización... op. cit. pág. 60.

⁷³ Programa Nacional de Modernización... Ibid. pág. 57.

⁷⁴ Idem. pág. 57

⁷⁵ Programa Nacional de modernización... Ibid. pág. 58.

Uno de los principales propósitos del Programa Nacional de Modernización para 1990-1994 es, garantizar que la conducción de las entidades, se sustente en criterios de eficacia y productividad.⁷⁶

Bajo estos lineamientos las computadoras toman un papel fundamental, ya que en base a lo expuesto en el presente capítulo, éstas herramientas de apoyo llamadas computadoras, son un subsistema del sistema mismo de información integral.

2.3 El Fonacot en Proceso de Modernización.-

Una de las actividades emprendidas por la presente administración del Fonacot desde comienzos del actual gobierno ha sido el cambio, una transformación superficial limitada a la imagen y apariencia del Fondo a semejanza de las Instituciones Bancarias.*

Haciendo un análisis objetivo y concreto, es fácil construir una condicional que nos muestra su grado de modernización basándonos en las políticas establecidas por el gobierno actual para tal efecto: si existieran avances operativos dirigidos hacia la integración del sistema de información, sus efectos se reflejarían en la calidad del servicio que ofrece y que a la vez se puede calificar de insatisfactorio ya que en la actualidad no ha experimentado avance alguno en cuanto a eficiencia y eficacia en el servicio.

Al respecto cabe mencionar que todo sistema debe ser actualizado cíclicamente en base al incremento de información, la cual emana del aumento en el índice de demanda del servicio;

⁷⁶ Programa Nacional de Modernización... Ibid. Pág. 65.

* Para una mayor explicación y comprensión de la organización, funcionamiento y operación de la dinámica endógena y exógena de Fonacot véase: anexo dos.

dicho proceso se verá reflejado en el crecimiento y solidez del Fideicomiso.

De acuerdo a las líneas de acción plasmadas en el Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública para 1990-1994 como son: el incremento de la eficacia, eficiencia y productividad; profesionalización de los servidores públicos; simplificación y descentralización de tareas; modernización en sistemas de información, registro y control, entre otros. No es posible contemplar un cambio sustancioso en los ordenamientos referidos.

Hemos sostenido en capítulos anteriores que la modernización es la actualización, misma que en el Fonacot aún no se ha podido vislumbrar en uno de los aspectos estratégicos de cualquier administración, como lo es la simplificación de los procedimientos.

La modernización administrativa no se puede concebir como tal, si carece de un sistema de información veraz y oportuno que permita cumplir satisfactoriamente con las necesidades de control y cuyo proceso debe ser ejecutado por los administradores y consecuentemente reflejado en los administrados. En tal caso el Organismo en estudio no refleja modernización alguna.

Otro rubro de la administración del Fonacot que es de vital importancia por los servicios que ofrece, es el referente al control de registros ya que representa la base del sistema de información, y actualmente se lleva a cabo por medio de sistemas manuales.

Como hemos podido observar, la modernización en el Fondo se ha enfocado a la apariencia, la expansión de su estructura

orgánica y algunas reformas nada sustanciales administrativamente hablando, que se reflejen en la simplificación de tareas y que a su vez contribuyan a la modernización del Organismo.

La modernización es un cambio que debe ser con sensatez para sanear de raíz los problemas a que se enfrenta, de ninguna manera es un cambio por cambiar.

C A P I T U L O T E R C E R O

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA CREDITICIO

CAPITULO TERCERO

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA CREDITICIO.-

La razón que nos lleva a abordar el Diagnóstico Integral Administrativo se debe a que en muchas organizaciones se interpreta mal la acción del diagnóstico integral administrativo, y también su aplicación por carencias o fallas de una verdadera metodología o conocimiento de causa, la realidad es que son contadas las instituciones en las que se aplica un diagnóstico integral, ya que este lleva consigo la visión del pasado, del presente y futuro a fin de detectar la problemática, las cuales se vinculan con diferentes intereses de entre los participantes e involucrados internos y externos en la organización.

De ahí que el diagnóstico integral se puede observar como lo señala en su obra ya citada en esta investigación el maestro Víctor Martínez Chávez: a) es una herramienta o instrumento de la decisión (conciencia de eficiencia, eficacia y congruencia); b) es instrumento de análisis (conciencia de método y técnicas); c) es instrumento de la estrategia de la supervivencia o reproducción de la organización (conciencia de la ideología y política); d) aparentemente, es un documento donde se involucran los medios y los fines, que puede o no seguirse observándose los postulados siguientes:

- 1.- La verdad que se busca,
- 2.- La verdad que se encuentra,
- 3.- La verdad que se presenta.

Dentro del lenguaje de la administración el término diagnóstico

tiene un sentido similar al que ordinariamente se le da en medicina: averiguación del estado de salud de una persona y, en caso de enfermedad, determinación de los factores de ésta y de las necesidades más urgentes de curación. Todo esto claro esta, referido en nuestro caso a una organización en su conjunto o a un sector administrativo. El diagnóstico administrativo integral es también "el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución."⁷⁷

En la práctica y conforme a la metodología propuesta, es preciso distinguir dos tipos de diagnóstico: a) el diagnóstico preeliminar (primera aproximación a la situación-problema); b) el diagnóstico integral, resultante de un estudio sistemático. En cuanto a la naturaleza de la conceptualización del diagnóstico administrativo la misma etimología del término nos permite una primera aproximación a su significado científico: *diá* (a través), *gnosis* (conocer). Se trata de un -conocer por medio de- y en lo administrativo. A modo de síntesis, puede decirse que el diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada.

El presente diagnóstico administrativo del Fonacot, esta encaminado tanto a la sistematización de un cúmulo de datos e información cuantitativa sobre la situación presente y sus tendencias, como a precisar los principales obstáculos de esta organización.

Como se observa, debe pronunciarse el conocimiento preciso e

⁷⁷Coordinación General de Estudios Administrativos; glosario de términos administrativos, Presidencia de la República, México 1982, pág. 70.

integral de la realidad del Fideicomiso en donde se desean aplicar estrategias y políticas de un plan de mejoramiento administrativo. Sin tales conocimientos, las estrategias y políticas y en sí, el plan mismo respondería a consideraciones teóricas, que pueden tener valoración general pero no prácticas, la cual limitaría cualquier posibilidad de ejecución. Con el propósito de sintetizar la descripción del manejo de este criterio de la visión de sistemas desde un punto de vista metodológico, éste debe contener una descripción del Fideicomiso de acuerdo con un amplio conocimiento sistematizado de la situación actual y de su trayectoria histórica y una explicación de las causas que las determinaron; esta descripción y fundamentación deberá concluir con la formulación de una propuesta interpretativa, de la realidad y de sus tendencias a corto y a mediano plazo del Fonacot.

La diagnosis administrativa debe ser una actividad constante en esta Institución.

El diagnóstico integral bajo un enfoque de sistemas en el Fondo debe contemplar y contener un análisis tanto retrospectivo como de la situación actual a través del examen de factores históricos, evolutivos, espaciales y los específicos. Este análisis administrativo, debe considerar la naturaleza y razgos específicos de cada área y del conjunto o del subconjunto de las mismas, y en especial el servicio del otorgamiento del crédito.

Se deben considerar las repercusiones administrativas, económicas, sociales, políticas y culturales de las relaciones con el resto de las organizaciones, al igual que las propias surgidas dentro de la misma.

Con el análisis administrativo es posible disponer de un conocimiento pleno de la estructura y funcionamiento de este Fideicomiso. Debe estar referido a captar, interpretar y evaluar la estructura vigente y las tendencias de transformación del área de la organización. Debe hacerse dentro del marco de referencia global del Fonacot y abordarse con objetividad.

El diagnóstico administrativo con un enfoque de sistemas es el examen crítico de la situación actual del medio ambiente del organismo, observando las tendencias que lo han llegado a conformar, este análisis, debe proporcionar un conocimiento pleno de estructura orgánica con base en el uso de información administrativa, social, cultural, política, económica e histórica. La delimitación del diagnóstico tiene que ser derivada de los propósitos fijados.

Es así que este diagnóstico obedece a una postura racional y es resultante de la aplicación con una serie de técnicas de investigación de campo, conjugándose con la encuesta, observación, entrevistas y otras que suman el esfuerzo partiendo del reconocimiento de las anomalías.

El diagnóstico administrativo integral es la acción objetiva, clara y concreta que se debe aplicar anualmente en el Fonacot a fin de llevar un análisis y una crítica constructiva del objetivo en estudio, respetándose con un control siguiente de la gestión.

Cada universo por su propia dinámica y sus componentes de la organización requieren de un diagnóstico propio.

El modelo de diagnóstico bajo la visión de sistemas, no es un recetario ya que en la administración pública no existen

recetas o fórmulas que den respuesta exacta a la problemática planteada. Son lineamientos básicos en los que se pueden apoyar para obtener un diagnóstico.

El presente diagnóstico se fundamenta con la teoría general de sistemas y se integran a este los subsistemas siguientes: organizacional, social del personal, jurídico y funcional; tomando como marco teórico de referencia, los subsistemas, los cuales se transforman en categorías e indicadores de análisis para nuestra investigación, ya que no debemos olvidar el ir de los elementos más abstractos a los más concretos, para los propósitos de nuestra investigación. En los siguientes apartados abordaremos con mayor detalle dichos subsistemas.

3.1 Subsistema Organizacional.-

Para una mayor fundamentación a esta investigación, incluimos el presente apartado del diagnóstico, mismo que se expone bajo la siguiente categoría y sus conceptos; los conceptos más generales, sirven para dividir, separar, clasificar y relacionar los objetos, los cuales se presentan en pares y se les denomina categorías, éstas tienen como propósito organizar en un pequeño número de clases a fin de que la situación estudiada sea más fácilmente entendida el uso de estas categorías o unidades de análisis corresponde a un proceso específico de la investigación.

LA Estructura Administrativa (existencia).- El Fondo cuenta con una estructura organizacional recientemente reformada, su organograma hace referencia a los puestos de confianza, a su vez, existe una estructura escalafonaria para el personal sindicalizado.

Su estructura organizacional va más allá de los objetivos institucionales, fue planeada para efectos de un largo plazo.

Realidad Estructural Administrativa.- El organograma ha sido modificado en un lapso de menos de un año dos veces, el más reciente sí coincide con la realidad.

Sólo esta última revisión del organograma coincide con la realidad estructural; el inmediato anterior carecía de relación alguna con la realidad.

Los individuos saben a quien deben informar siempre que se trate de los niveles gerárquicos delegacionales, asimismo, tienen conocimiento del personal a quien deben orientar, pero no se tiene un conocimiento amplio de las funciones de los nuevos puestos derivados de la reforma a la estructura organizacional, lo cual ha generado que el individuo pierda la noción del seguimiento del procedimiento.

Los funcionarios no estan de acuerdo con la estructura del personal sindicalizado, porque, a pesar de que se carece de profesiogramas que determinen las funciones de éstos, se presentan problemas para la ejecución de las actividades.

Distribución de funciones.- En este Organismo se elabora a la inversa el organograma, es decir primero se realiza la organización por puestos y, posteriormente se le asignan sus funciones, lo cual se presenta de mandos medios hacia arriba; en lo que respecta a la organización por puestos a nivel sindicalizado, no existen profesiogramas para la plantilla del escalafón, a pesar de que su elaboración le corresponde al Fondo.

Las funciones principales de algunos puestos de nueva creación en la estructura, no corresponden a la importancia asignada en el organograma.

La delegación de funciones esta en desequilibrio con el control, ya que, a algunas de éstas se les controla duplicadamente y a otras no se les presta la debida importancia.

La dotación de autoridad es totalmente limitada, sobretodo de nivel gerencial hacia abajo; por lo que respecta al nivel sindical, a pesar de que existen jefaturas, su autoridad es nula.

Unidades de organización (puestos).- Las responsabilidades de los puestos no estan claramente señalados ya que, administrativamente se encuentran plasmadas en los manuales de procedimiento, mismos que no han sido actualizados. Cabe mencionar que estan señalados los objetivos de los puestos, no así las responsabilidades de los mismos.

Es inexistente documento alguno que indique el comportamiento deseado entre los distintos puestos para la ejecución del trabajo.

Definitivamente cuando no estan delimitadas las funciones y se carece de manuales de procedimiento actualizados, se cae en la duplicidad de ejecución de labores.

Comunicación y estructura.- A nivel directivo la comunicación es horizontal y, de manera vertical a nivel inmediato inferior en el resto de la estructura, a nivel sindicalizado la

comunicación es mixta.

En lo que respecta a filtros y procesos rápidos para la comunicación, cabe señalar que no existen tales.

Se dan instrucciones sobretodo en lo que se refiere al subsistema de cobranza que, resultan totalmente incongruentes con la realidad.

El tono de la comunicación es ordenativo y su clima es tenso.

Toma de decisiones.- De ninguna manera la estructura facilita la toma de decisiones.

Cuando se trata de puestos sindicalizados la toma de decisiones es nula totalmente. A nivel mandos medios, la autoridad para la toma de decisiones es limitada.

La autoridad no siempre tiene el conocimiento técnico y científico para tomar las decisiones.

De manera indirecta la estructura condiciona el estilo de dirección de los funcionarios, la cual oscila entre la necesidad de un mayor rendimiento de los subordinados y el incremento de cargas de trabajo, bajo las mismas condiciones.

Conflictos en la estructura.- Muy frecuentemente se presentan conflictos entre los funcionarios y sus subordinados, referentes a problemas operativos, de capacitación, de carencia de incentivos, ausencia de capacitación en el rubro de dirección del personal, preferencias con algunos subordinados, etc.

No existen normas para manejar dichos conflictos, pero, se cuenta con un Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento Interior de Fonacot, para regular las relaciones laborales.

En la presencia de problemas, los involucrados no interviene para su solución.

El problema de recompensas al trabajo es un problema constante, sobretodo en esta etapa de reajuste económico.

3.2 Subsistema Social y del Personal.- El diagnóstico que a continuación se expone hace referencia al desempeño del servidor público y su aprovechamiento, así como del personal, desarrollo de habilidades y la coordinación de los grupos de trabajo entre otros.

El personal.- El Fondo esta conciente de las necesidades del personal y, adjudica el problema al Sindicato y éste a su vez al Fideicomiso.

Es definitivo que se considera a las personas únicamente como fuerza de trabajo que alquila sus servicios.

Las actividades del trabajador coinciden parcialmente con las expectativas del Fonacot, debido a que no se cuenta con un control estricto del procedimiento, motivo por el cual se carece de un estudio profesional de tiempos y movimientos.

Es inexistente norma alguna que determine el comportamiento del trabajador a excepción del Reglamento Interior de Trabajo y el Contrato Colectivo, pero éstos no comprenden aspectos culturales.

Por otro lado se impartió un curso audiovisual para mejorar la atención al público, mismo que no logró sus objetivos de crear conciencia en el empleado, debido a que se refleja la carencia de una cultura administrativa en su sistema.

Visión del trabajador respecto de la Institución.- El trabajador sindicalizado cuenta con un escalafón que limita su ascenso y, está conciente de que las posibilidades para ocupar un puesto de confianza cada día son menos, ahora bien, el personal no esta distribuido de acuerdo al perfil del puesto porque, en primer lugar se carece de la documentación que lo especifique ysegundamente el nivel escolar con que cuentan los empleados pioneros es muy raquítica y si estan insatisfechos con su carrera dentro de la Institución, generan serios problemas de improductividad perjudicando al Fondo y, contaminando al resto del personal. Esto nos muestra una visión negativa respecto al apoyo requerido para el desarrollo y crecimiento del Fideicomiso.

Los aspectos que provocan disgustos en el individuo son basicamente: la desorganización en el sistema operacional, la falta de recompensas en incentivos, ausencia de promociones respecto al área profesional y la contratación del personal de confianza con especialidad profesional no afín al perfil del puesto ó sin un servicio civil de carrera dentro del Fondo.

Aprovechamiento del personal.- Como se ha señalado anteriormente, la distribución del personal no es la adecuada a

a las necesidades, el constante cambio de lineamientos de acción, la carencia de manuales de operación actualizados y el continuo cambio de actividades al personal, favorecen a que el desarrollo de las actividades se lleven a cabo de manera deficiente.

Se utiliza a todo el personal disponible en cada Delegación, esto claro, bajo empíricos controles de tiempos y movimientos, ya que se carece de los debidos estudios profesionales.

Existe un esquema escalafonario que delimita la promoción de los trabajadores, para tal efecto se llevan a cabo cursos de capacitación (mismos que dejan mucho que desear por la falta de uniformidad de criterios, en donde prevalece el procedimiento usual sobre el no establecido) de manera previa al exámen de concurso; se dan casos en los que, trabajadores con cierta trayectoria profesional (a los que se les apoya con horarios especiales para estudiantes) y no son ubicados en áreas específicas para el desarrollo de su carrera.

El estilo predominante de dirección del personal en las Delegaciones del Fonacot es bajo presión, independientemente de las cargas de trabajo por temporadas específicas de mayor demanda del servicio, y con la misma cantidad de personal se exige calidad y cantidad, lo cual crea un ambiente tenso de trabajo, motivo por el cual se ve incrementado el margen de error en las tareas.

Desarrollo de las habilidades.- Es inexistente documento alguno que establezca con claridad el conjunto de habilidades requeridas para ejecutar las tareas eficaz y eficientemente.

Se requiere una capacitación técnica de manera fundamental para desarrollar no determinadas, sino todas las habilidades que demanda cada uno de los puestos, para lo que deberán elaborarse previamente los estudios necesarios para actualizar los manuales de operación.

El personal no está capacitado profesionalmente para ejecutar sus tareas, ya que los cursos que se han llegado a impartir han sido por los jefes de la oficina a que corresponde el tema (no por el departamento de capacitación y desarrollo o licenciados en pedagogía), haciéndose notar que no dominan el ámbito que les corresponde.

Las áreas en que se distribuye el trabajo en Delegaciones son: administrativa, crédito y cobranza, mismas que carecen de los profesiogramas respectivos que delimiten sus funciones específicas, motivo por el cual son trasladados al puesto que demande mayor número de personal en base al volumen de trabajo, pasando a un segundo plano las tareas asignadas en primera instancia.

Integración de equipos de trabajo.- El trabajo en equipo en positivo desde el punto de vista que, permite sacar adelante las cargas de trabajo generadas por el sistema y, por otro lado es negativa porque limita el deslinde de responsabilidades sobretodo en el sistema crediticio.

La colaboración entre el funcionario y sus subordinados es limitada, ya que independientemente de su capacidad profesional para coordinar el trabajo con el personal, se contempla cierto grado de rivalidad para dominar el trabajo entre sindicalizados y, funcionarios y sindicalizados.

Las relaciones interpersonales se llevan a cabo mediante un clima de presión por incrementar el rendimiento del personal, por tanto se carece de cordialidad.

El personal esta inconforme con el clima de las relaciones interpersonales entre funcionarios y subordinados.

Cabe mencionar que un problema de suma relevancia es el ausentismo del personal, las continuas incapacidades, los permisos sin goce de salario, etc., como un escape al ambiente tenso de las Delegaciones.

Coordinación entre grupos de trabajo.- Se observa cierto apoyo entre los grupos de trabajo pero, se ve menudado por la inflexibilidad de los funcionarios para con los subordinados.

La imagen de colaboración en el trabajo corresponde a su percepción ya que, se dan serios problemas por la necesidad de personal y cordialidad de los funcionarios.

Entre los funcionarios se percibe cierto ambiente de rivalidad y preferencia por algunos de ellos.

El grado de credibilidad de los grupos entre sí, es limitado precisamente por la ingnorancia de técnicas para llevar a cabo unas relaciones interpersonales y de mando sanas.

Manejo de conflictos.- Los conflictos de los trabajadores son manejados de manera abierta en primera instancia, posteriormente se manejan a discreción los veredictos.

Los problemas a que se enfrentan los trabajadores para realizar sus tareas en equipo son verdaderamente serios, sobretodo

cuando los empleados llegan a tener conflictos entre sí, se ve mermada la productividad y más aún si sus actividades van en cadena.

Las interferencias de trabajo se llegan a observar por una necesidad de apoyo a distintas áreas que presentan resago o cargas de trabajo, por ésta razón los individuos son movidos de una área a otra, ocasionando problemas entre ellos mismos.

Los problemas intergrupales no son esclarecidos por los funcionarios, de manera que, no se da la importancia debida a las relaciones humanas para lograr un ambiente cordial en las oficinas gubernamentales en estudio.

3.3 Subsistema Jurídico.-

Uno de los elementos para el diagnóstico integral administrativo a despejar, es el correspondiente al jurídico del Fonacot, mismo que a continuación se expone.

Naturaleza de la Institución y marco jurídico.- La naturaleza jurídica de Fonacot no es muy clara ya que carece de un reglamento que rijan sus acciones propias con el ambiente económico-administrativo de exterior.

Actualmente se desconocen sus ordenamientos legales tanto positivos, como negativos de mayor o menor aplicación en la Institución.

Se presentan continuamente serios conflictos por la carencia de

un reglamento propio que someta a un proceso legal la recuperación del crédito.

Relación entre la legalidad y la acción administrativa.- El Fideicomiso no tiene conciencia de que la administración se debe conformar en un sistema normativo jurídico determinado, la prueba al respecto son quince años de vida de Fonacot sin un reglamento propio que regule su cobranza.

Sólo una parte y en casos determinados se sustenta el sistema administrativo en el subistema normativo.

Debe crearse conciencia, así como contratar al personal con los suficientes conocimientos en administración, a fin de que la estructura legal y el hecho social de la administración se compaginen y relacionen.

La acción administrativa encuentra sus límites en los acuerdos del Comité Técnico y de Distribución de Fonacot, así como en lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF).

Adecuación de la actividad administrativa a la legalidad.- Las actividades que determinan las relaciones de derechos y obligaciones están previstas parcialmente.

No existe ningún tipo de información jurídica sobre la responsabilidad en que incurrir aquellos empleados que no observen los ordenamientos legales.

Función jurídica.- El Fondo cuenta con una Dirección de Asuntos Jurídicos, con objetivos específicos: dar seguimiento a la actividad jurídica del Fonacot tanto interna como externamente,

aún cuando éstas no se lleven a cabo de manera eficiente, sobretodo en el área administrativa, ya que se desconocen los preceptos legales que deben cubrir los procedimientos administrativos actuales.

Procedimientos jurídicos.- Los empleados tienen un conocimiento limitado sobre los procedimientos para cumplir con las disposiciones de carácter laboral en el Fondo, debido a que existen convenios entre Empresa y Sindicato que limitan lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo.

En nuestra área de estudio (Delegaciones) se desconocen los procedimientos para cumplir con las disposiciones fiscales que operan en el Fondo.

Las áreas del Fonacot obligadas a observar los ordenamientos legales administrativos, no están concientes de la importancia que representa delimitar y actualizar los lineamientos de la acción administrativa, ya que hoy en día, esta es una de las causas principales del descontrol y burocratismo del sistema administrativo.

3.4 Subsistema Funcional.-

A continuación se presenta el diagnóstico administrativo correspondiente a la dinámica funcional del Órgano en estudio.

Conocimientos funcionales.- Se carece de una base común de conocimientos sobre el funcionamiento del Fondo a nivel funcionarios, debido a que cada una de las Delegaciones presenta diferentes criterios para llevar a cabo sus

actividades.

Los trabajadores sindicalizados han participado en cursos de capacitación para la ejecución de tareas, pero constantemente reciben circulares que modifican los lineamientos establecidos convirtiendolos en obsoletos, así como la información no es transmitida a todos los trabajadores y los programas del sistema de cómputo no son modificados con la debida oportunidad.

Se carece de un sistema de información que unifique los criterios adoptados por las distintas Delegaciones, la Gerencia de Zona Metropolitana y los diversos despachos externos.

Se cuenta con algunas graficas de flujo de las actividades, las cuales datan desde 1985, mismas que por su fecha de elaboración, actualmente son obsoletas, en primer lugar porque no se apegan a la realidad y seguidamente porque estan mal elaboradas.

Planeación del trabajo.- Los objetivos de las actividades tecnológicas son descritas al inicio de cada manual de procedimiento pero, no estan adecuadamente diseñados a los programas, ya que como se mencionó anteriormente, si el Sistema de Crédito Fonacot está totalmente parchado, no se puede esperar que los manuales de procedimiento esten actualizados y debidamente elaborados de acuerdo a las características reales del sistema.

Existe una interrelación casual en los programas de trabajo, porque por necesidad deben tener un continuo proceso.

Los programas no corresponden a una actividad de planeación ya que, presentan serias discrepancias entre el sistema

administrativo y el de cómputo.

Establecimiento de estándares de eficiencia.- Para dar inicio a este inciso, es importante señalar que no existen documentos que estandaricen la eficiencia en cada programa de trabajo.

Los sistemas de evaluación de la aportación de los programas de cómputo con casi nulos, ya que el control de la información del sistema de cómputo se lleva a cabo sobretodo semimecanizado debido a que se carece de un conocimiento amplio de los programas implantados.

Los sistemas de evaluación de las metas mensuales por alcanzar, se lleva a cabo mediante controles manuales no especificados en los manuales de procedimiento y que, para llevar un control directo de los documentos manejados los han creado los mismos empleados, por ende, son inexistentes los sistemas de evaluación de la aportación del Fideicomiso.

Los puestos requieren cierto perfil del individuo para ejecutar las tareas, ahora bien, se carece de manuales de procedimiento actualizados, del diseño de un sistema de información de acuerdo a las necesidades de demanda. Es ilusorio pensar que estan diseñados los trabajos de tal manera que propicien la superación de quienes lo llevan a cabo; por un lado existen las limitantes del escalafón, y por otro, los puestos de confianza (niveles direccional y gerencial) son ocupados por personal (en gran porcentaje) ajeno al Fondo o que se encuentra asignado a las oficinas generales; lo cual pone en desventaja a los trabajadores de Delegaciones que son la parte medular de la operación del Fideicomiso.

Manuales de operación.- Como ya se ha mencionado por causas necesarias, antes de llegar a este punto, no se dispone de manuales de operación actualizados, lo que hace imposible su utilización para la realización de las tareas. Cabe señalar que es de vital importancia que el día en que se lleguen a actualizar, sean elaborados en la práctica y no desde detrás de un escritorio de las oficinas generales.

Los funcionarios están concientes de la disfunción de los manuales de procedimiento con la realidad. Cabe mencionar que lo importante no es contar con un archivo de manuales de operación, sino con los manuales necesarios que delinee clara y actualmente la operación.

Las medidas implantadas para el control interno son cumplidas bajo ciertas anomalías, por no estar el personal capacitado e informado en ciertos aspectos que son modificados o por la constante variación de los lineamientos.

Capacidad de adaptación.- Se llegan a considerar diversas opciones para la ejecución del trabajo orientadas a la reducción de esfuerzo, pero son limitadas por los manuales de procedimiento, ya que las cargas de trabajo demandan un cambio total en la secuencia del sistema.

La inhabilidad de los funcionarios responsables de la operación del Fondo en la resolución de problemas, se deja ver claramente desde que inicia la solicitud de un crédito hasta la recuperación del mismo.

Ya que no se realizan evaluaciones periódicas respecto al procedimiento de las actividades, se hace imposible reorientar los procedimientos para armonizar las actividades.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

C O N C L U S I O N E S

En base al diagnóstico aplicado en el sistema de crédito Fonacot, podemos concluir que aún no ha logrado su identidad de intereses, esto es, conciliar los esfuerzos y los propósitos individuales con los objetivos de la organización, y la armonización de éstos con aquellos.

Consecuentemente se tornó infactible observar efectividad en los esfuerzos debido a que se encuentran descoordinados, bases con las que sustentamos que el Fideicomiso no cuenta con un crecimiento saludable.

Este Organismo ha ido experimentando a lo largo de su existencia, una serie de sistemas para el otorgamiento y recuperación del crédito que, como hemos visto (subcapítulo 1.3) no han sido los requeridos para cubrir sus propias necesidades. Análisis en que nos basamos para aseverar que la implantación de sus sistemas no son el resultado de un diagnóstico integral.

Si bien el Fondo a todo lo largo de su desarrollo ha buscado el cambio, éste no ha sido con sensatez (capítulo segundo); la modernización es un cambio no por inmediatez como se observó en su actual administración, no es cambiar por sino que es un proceso de desarrollo en busca de la evolución.

Uno de los cambios que ha experimentado para mejorar su imagen, ha sido la reforma de su logotipo, sin embargo, se ha ido deteriorando en cuanto a servicio, lo que conlleva a la desacreditación de la Dependencia, de las personas y las autoridades de la misma.

A pesar de que se han impartido cursos para mejorar la atención al público, no se obtuvieron los resultados esperados, porque el problema no estriba en su totalidad en el subsistema social y del personal, sino que como hemos mencionado (subcapítulo 2.1) es todo un sistema comprendido por subsistemas totalmente interrelacionados entre sí y que a su vez son independientes.

De manera que el sistema de crédito Fonacot demanda una modernización, en sentido estricto de la palabra, es decir, revolucionar el aspecto organizacional, los servicios, el proceso para su otorgamiento y los factores funcionales u operativos; la estructura orgánica y los factores estructurales y; el personal y las relaciones internas y externas en sus aptitudes y actitudes. Debido a que es un sistema anticuado que ha sido necesario enmendarlo. Se han llevado a cabo ciertos traslapes en el sistema mediante una serie de comunicados que, llegan a contraponerse unos con otros, haciendo vano todo esfuerzo de capacitación al personal, pues este último se encuentra desorientado en cuanto al seguimiento y políticas del sistema.

Actualmente a partir del efecto que sobre la estabilización de precios y el control de la inflación ha tenido el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico, se observa una tendencia creciente por parte del comercio y de la banca para el otorgamiento y funcionamiento dirigida hacia la adquisición de bienes de consumo duradero, lo cual constituye una competencia real al sistema Fonacot.

El sistema operacional del crédito Fonacot se ha ido estancando respecto a los avances tecnológicos que en materia de informática se refiere, siendo que el desarrollo de las

computadoras ofrece una gran herramienta de apoyo para la simplificación administrativa. El Fonacot en este sentido no se ha modernizado y vale la pena enfatizar en que sus necesidades de integrar la información son verdaderamente importantes, ya que en el procedimiento para la autorización del crédito es preciso verificar algunos datos en varios archivos manuales independientes e incompletos; asimismo para el subsistema de cobranza es fundamental la obtención, recuperación y exhibición de datos inmediatos, a fin de ofrecer un servicio eficaz y eficiente al público usuario.

Con base en lo anterior se propone introducir un sistema de información en línea, el cual permitirá implantar terminales de datos en las Delegaciones del área metropolitana para agilizar los trámites en los módulos de atención al público y, contar con un sistema eficiente en cada una de las áreas del Fideicomiso que apoyen en la toma de decisiones.

Para la modernización del sistema con terminales en línea han de contratarse los servicios de una compañía especializada en sistemas de cómputo, a fin de que se elabore de acuerdo a las necesidades específicas del Fonacot y con cierta proyección de acuerdo a un tiempo determinado, esto a la brevedad posible.

Para la simplificación y modernización del sistema de crédito Fonacot, la modalidad de la tarjeta de identificación representa una de las acciones de mayor trascendencia en lo que a simplificación administrativa se refiere, en este sentido se propone la introducción de una tarjeta de identificación para el trabajador que solicite el crédito Fonacot, de tal manera que ésta sustituya a la serie de documentos requeridos actualmente para la autorización del crédito.

Se sugiere la elaboración de un reglamento de cobranza del Fonacot, ya que si bien sustenta su recuperación del capital y financiamiento en la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, Ley Orgánica del Banco de México, la Legislación Mercantil, etc. (subcapítulo 1.2) se hace necesario una propio para la recuperación del capital, sobretodo en los administrados con incidencias y centros de trabajo en mora. Simultáneamente la capacitación profesional y eficiente para todo el personal involucrado de alguna manera con la autorización y recuperación del crédito Fonacot, incluyendo a los respectivos funcionarios que tiene autoridad para tomar decisiones careciendo de un conocimiento amplio y estricto sobre la materia.

Se propone la remodelación de todas las Delegaciones metropolitanas a consecuencia de la implantación del sistema en línea para el sistema de crédito y, de esta manera se reflejarán los avances de modernización en las áreas esenciales, así como en imagen, al cumplirse con las medidas de distribución del espacio para las oficinas, establecidas por la Secretaría de la Presidencia de la República.

Se considera que el desarrollo y crecimiento de Fonacot se ha visto mermado en gran medida por sus sistema disfuncional con que opera, ya que si bien ha hecho frente a las necesidades de demanda con todas sus desventajas que representa, esto no significa de ninguna manera que en la organización se observe un equilibrio y sus funciones esten aseguradas.

Cabe mencionar que sus administradores no cuentan con la preparación especializada para la función que desempeñan, ya que de las nueve Delegaciones que comprenden el área

metropolitana, seis son señores, dos linceciados y uno ingeniero, lo que nos muestra que la preparación del personal contratado, no es apto en la materia y, a fin de reconocer en términos profesionales las técnicas por aplicar, se recomienda la selección estratégica del personal administrativo.

Por las razones antes señaladas afirmamos en términos generales que, el sistema de crédito actual con que opera el Fonacot es totalmente obsoleto. Por tal motivo se sugiere la implantación del sistema integral de información en línea con terminales en cada una de las Delegaciones, bajo la previa capacitación profesional a todos los empleados que desarrollen actividades inmersas a dicho sistema; que sean elaborados y/o actualizados en todos los manuales operativos, sea cual fuere el sistema y en los casos en que se realicen cambios, éstos sean previamente modificados y posteriormente se comuniquen al personal y no a la inversa como se viene llevando a cabo.

RECOMENDACIONES

Las observaciones y recomendaciones que enseguida se exponen, son el resultado del diagnóstico administrativo y sólo se refieren al actual sistema, es importante señalar que no son la solución al problema de la organización ni mucho menos que con éstas se vaya a sanear, o estemos de acuerdo con la presente administración; su razón se fundamenta básicamente en la necesidad de controlar la información en tanto no sean tomadas las medidas pertinentes para reemplazarlo.

Respecto al subsistema social y del personal se recomienda lo siguiente:

En base a que existe un programa de escalafón para el personal sindicalizado, las posibilidades de desarrollo y aprovechamiento del personal son limitadas y, siendo la antigüedad un factor primordial, la preparación profesional de algunos trabajadores queda relegada; se recomienda ofrecer mayores oportunidades de desarrollo profesional a todos los empleados que así lo acrediten y, a los que no cuenten con dicha preparación se les capacite profesionalmente, ya que todo va en pro del desarrollo Institucional.

Asimismo es indispensable la elaboración de los perfiles referentes a: características del personal a contratar, de puestos y, de tiempos y movimientos.

El arrendamiento o adquisición de locales con las características básicas para el continuo flujo del público usuario, así como la distribución del espacio adecuado para las oficinas, evitando lugares inadecuados, incómodos, oscuros, cerrados y estrechos; que se propocionen los instrumentos y el material de trabajo necesario para ejecutar las tareas, permitirá obtener del personal ventajas tales como: disminución del mayor número de interrupciones y distracciones, concatenadamente se incrementará y mejorará el rendimiento en sus actividades. Simultáneamente en el servicio y la atención al público se reflejará mayor calidad y eficacia.

En lo que al subsistema organizacional se refiere, cabe señalar que es de vital importancia la delegación de autoridad para la toma de desiciones, esto sustentado por la extrema burocracia que en este sentido se observó.

Se recomienda la actualización y utilización del manual de organización, manual de procedimiento y servicios, instructivos y guías de trabajo y, profesiogramas. De esta manera se responsabilizará al personal de sus actividades y éste contará con los elementos necesarios para ejecutar sus tareas eficientemente y sin distracciones al resto del personal.

Respecto al subsistema funcional se sugiere que para cualquier modificación al sistema se lleve a cabo un estudio previo, a fin de evitar futuras retracciones, que lo único que propician es el deterioro de la imagen de todos los involucrados en el sistema y la desconcentración de los empleados que pierden la relación de los conocimientos adquiridos en algunos cursos y a lo largo de la práctica, ya que si bien aquellos distan de ser profesionales y dejan mucho que desear en cuanto a su calidad, al menos se obtienen de ellos los conocimientos elementales y nada profundos sobre el funcionamiento del sistema.

Se considera necesaria la unificación de criterios a nivel funcionario, así como el dominio de los alcances y límites del sistema actual para dar solución a los problemas del sistema de cómputo y administrativo, que se encuentran independientes realmente.

En lo referente al sistema jurídico, se recomienda capacitar profesionalmente al personal que tiene alguna relación con la recuperación del capital financiado, ya que se observaron serias lagunas de conocimientos y dominio sobre las bases legales en que fundamenta su recuperación el Fideicomiso.

Vale la pena enfatizar en que si bien se exponen algunas recomendaciones para mejorar el sistema vigente, éstas no son

la solución, sino mas bien es lo que llamaríamos un analgésico a la enfermedad que prevalece en dicha organización.

A continuación se presenta una serie de sugerencias con la expectativa de tener un mejor control del subsistema de crédito.

- Para agilizar la verificación de datos en tarjetas de registro de la empresa, que se encuentra incompleto y disfuncional, se propone realizar una campaña de recolección de datos de los Centros de Trabajo en un tiempo determinado, asimismo una total intercomunicación de dichos documentos. Las tarjetas de registro de la empresa y su correspondiente instructivo de llenado serán entregadas adjuntas a las listas de descuento mediante la notificación mensual de las mismas.

Posteriormente todas las tarjetas deberán ser microfilmadas por número de registro de empresa, de tal manera que, en un solo directorio estarán concentrados todos sus datos, firmas y sellos correspondientes.

- Se hace necesario un archivo de datos de Centros de Trabajo a nivel nacional, ya que la comunicación vía telefónica a las oficinas generales para solicitar la verificación de datos, se vuelve cada vez más morosa.

- Se propone hacer las modificaciones necesarias al sistema de cómputo a fin de que cada trabajador cuente con un solo número de registro, ya que este se controla por número de trabajador y registro federal de causantes y no por número de empresa, de tal manera que en el directorio por trabajador se manejen claves de saldo y crédito impropcedente; y si ha cambiado de Centro de Trabajo se reflejará en el archivo por estado de cuenta del trabajador.

De esta manera se contará con un directorio de trabajadores afiliados real, porque la asignación de varios números contempla un gran margen de error tanto en la captura como en la asignación misma.

- Se sugiere hacer las modificaciones necesarias a fin de que para el otorgamiento del crédito no influya el factor antigüedad y que quede indistintamente el punto veinte (.20).

- Se propone la impresión de formatos con el número de trabajador impreso, para los créditos primeros, con lo que se pretende una disminución del margen de error, la agilización del trámite y sobretodo permitirá tener un control veraz sobre el número de trabajadores que solicitan el crédito por primera vez, o bien medir los efectos de la promoción.

- Se sugiere la elaboración de un instructivo para abreviaturas, ya que no coinciden los criterios de los capturistas y, la localización posterior en el archivo se vuelve tardía o simplemente no se encuentra, dicho instructivo deberá contemplar los nombres propios y las reglas para abreviar la razón social de los Centros de Trabajo.

- Se propone la eliminación del cuadro básico de artículos, debido a que se han detectado serias anomalías en la confrontación de la factura contra el pedido, ya que se presta a que los Distribuidores reporten a Fonacot la venta de un artículo y entreguen otro que no este comprendido en este.

- Por otro lado se recomienda un estricto control de precios a los distribuidores; si bien Fonacot otorga créditos baratos a los trabajadores, aquellos alteran considerablemente los

precios de los artículos por tratarse de pago con crédito Fonacot, suman el 10% de la comisión que cobra Fonacot y un porcentaje mas por el tiempo (15 días) en que Fonacot tarda en pagarles.

Respecto al subsistema de cobranza, se propone la apertura de una caja adicional en cada una de las Delegaciones metropolitanas e efecto de contar con la capacidad de recepción de pagos requerida. Simultáneamente cambiar el calendario de emisión de las listas de descuento mensuales a quincenales.

- Es de vital importancia la emisión de microfichas de estados de cuenta actualizados, ya que el trabajador acude una vez a solicitar o aclarar su crédito, y que posteriormente debe regresar con la información solicitada (documentos que en su oportunidad el Fonacot recibió y no controló debidamente) para efectuar su aclaración o autorización del crédito.

- Un estricto control de los promotores en su estancia fuera de la oficina se recomienda, ya que dedican tiempo laboral para asuntos personales de manera que su control de actividades respecto a: incrementar el número de centros de trabajo afiliados, desahogar el monto de la cartera morosa y promocionar el crédito en Centros de Trabajo se refleje en las metas.

- Se propone reglamentar, sistematizar y controlar el procedimiento de celebración de convenios, pues si bien el trabajador tiene el compromiso de liquidar un crédito adquirido, Fonacot tiene la obligación de brindar un servicio eficiente. Actualmente existen cientos de convenios que no han podido introducirse al sistema de cómputo por carecer de un

programa específico.

Y para finalizar, se propone establecer un banco de referencia de información el cual contenga con claridad y sencillez, en lenguaje común, los requisitos que el administrado debe cumplir para determinado trámite administrativo.

A N E X O

U N O

Hemos considerado incluir este apartado el cual contiene la localización de Fonacot dentro de la Administración Pública en 1976.

A N E X O 2

El presente apartado contiene las políticas que regulan la actividad operacional del crédito Fonacot. y se ha incluido como un apoyo más para la comprensión de este estudio.

Cabe mencionar que los procedimientos y flujogramas que se exponen, fueron elaborados por la sustentante debido a que se carece de dicha documentación, y aún siendo así, la información aunque no se apegaba a la realidad se recopiló y actualizó de los diversos manuales, guiones de capacitación y de la Memoria Institucional, como se hace saber al pie de página de las descripciones de los procedimientos.

Las políticas generales del crédito son las acciones de obligatoriedad con las cuales los administrados se reglamentan, en razón del tiempo, monto, crédito y de su pago.

Es importante señalar que dichas políticas son la columna vertebral de la organización, ya que con ellas se refleja la institucionalización entre los administrados y administradores, asimismo legitima las acciones administrativas de Fonacot y fija a todos los participantes.

En base a lo anterior, a continuación se exponen las políticas generales de Fonacot, así como las operacionales prevaecientes en el sistema crediticio.

Objetivos de Fonacot.-

Toda organización cuenta con sus objetivos, los cuales se transforman en columna central a cumplir o alcanzar con eficiencia y eficacia, de ahí que este Fideicomiso los reglamenta.

En base al artículo 2o. del decreto emitido para la creación del Fonacot, sus fines son los siguientes:

- "Garantizar los créditos institucionales otorgados a los trabajadores para la adquisición de bienes de consumo duradero, bienes perecederos y para la obtención de servicios;

- Garantizar los créditos o en su caso, otorgar financiamiento, para la operación de los almacenes y tiendas a que se refiere el artículo 103 de la Ley Federal del Trabajo;

- Fomentar el ahorro de los trabajadores;

- Facilitar a los trabajadores la obtención de condiciones adecuadas de crédito y precios que les procuren un mayor poder adquisitivo;
- Otorgar directamente créditos a los trabajadores para la adquisición de bienes de consumo duradero y de consumo perecedero;
- Operar como Institución descontadora para el sistema bancario respecto de operaciones de crédito relacionadas con la adquisición de bienes de consumo duradero, de consumo perecedero o de servicios;
- Coadyuvar al establecimiento y desarrollo de procedimientos que tiendan a elevar la calidad, disminuir el precio y facilitar la adquisición de bienes de consumo duradero, y la obtención de servicios;
- Establecer y operar registros de afiliación de sujetos de crédito y de proveedores;
- Fomentar y establecer mecanismos destinados a orientar y proteger a los consumidores; y
- Promover entre los usuarios el mejor aprovechamiento del salario y contribuir a la orientación de su gasto familiar de manera que satisfaga en la mayor medida de lo posible las necesidades de una vida digna, como lo prescribe la fracción VI del artículo 123 de la Constitución General de la República".⁷⁸

⁷⁸ Fonacot, Memoria Institucional 1983-1988, Sector Laboral, México 1988, cap. I

Organograma de Fonacot.-

Para ofrecer una mayor explicación sobre el tema, cabe mencionar que "el término organograma atiende a la composición etimológica de las palabras griegas -organon-, que significa organo, instrumento, herramienta; y -gamma- quiere decir: signo, escrito letra, de tal manera, la palabra compuesta organogramma se define como la representación gráfica de los órganos."⁷⁹

Vale la pena enfatizar en lo que menciona el profesor Ramiro Carrillo Landeros, acerca de la "necesidad de despejar la selva semántica respecto al término organograma, debido a que se han llegado a utilizar conceptos diferentes para referir al organograma como son: organigrama, diagrama de organización, estructural, etc."⁸⁰ ya que lo único que hacen es alejarse de su significado etimológico.

Los organogramas se emplean para representar gráficamente la estructura orgánica de una Institución de manera formal.

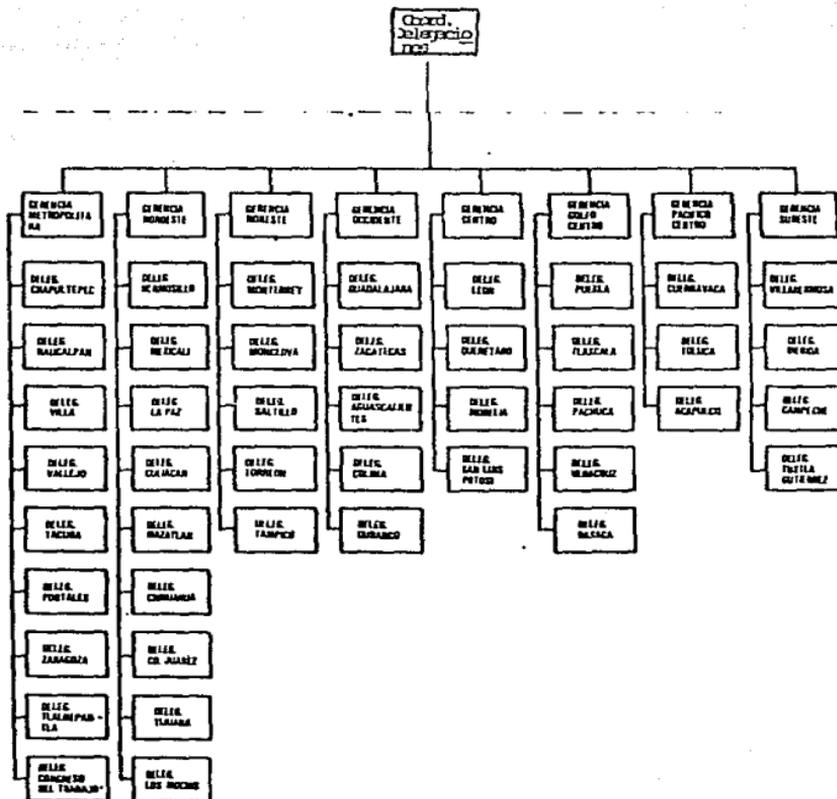
Su utilidad radica en que:

- Proporcionan una imagen formal de la organización,
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.
- Ayudan a descubrir posibles duplicaciones, dispersiones o lagunas.
- Ofrecen una panorámica clara para el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

A continuación se presenta el organograma del Fonacot, de acuerdo a su objeto estructural, a su naturaleza esquemática, al área general que representa y por formato mixto.

⁷⁹ Carrillo Landeros Ramiro. op. cit. pág. 180.
⁸⁰ Idem, pág.180

Organograma Delegacional



FUENTE: Fonacot, Septiembre 1990.

A fin de ofrecer una mayor claridad respecto a la estructura de Fonacot, a continuación se presenta su organograma en forma descriptiva.

COMITE TECNICO

DIRECCION GENERAL

- 0.1 Coordinación de Estudios Actuariales
- 0.2 Coordinación de Prensa y Relaciones Públicas*
- 0.2.1 Oficina de Publicidad
- 0.2.2 Oficina de Prensa

DIRECCION DE SISTEMAS Y SERVICIOS DE INFORMACION

- 1.1 Gerencia de Organización
 - 1.1.1 Oficina de Procedimientos
 - 1.1.2 Oficina de Organización
- 1.2 Gerencia de Infraestructura y Servicios
 - 1.2.1 Oficina de Soporte Técnico
 - 1.2.2 Oficina de Operación de Equipo de Cómputo
 - 1.2.3 Oficina de Administración de Base de Datos y Comunicaciones
- 1.3 Gerencia de Sistemas
 - 1.3.1 Oficina de Diseño y Enlace con Usuarios
 - 1.3.2 Oficina de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas

DIRECCION DE CREDITO Y COBRANZA

- 2.1 Gerencia de Estudios Técnicos
 - 2.1.1 Oficina de Normatividad de Crédito y Cobranza
 - 2.1.2 Oficina de Estadísticas
 - 2.1.3 Oficina de Investigación Económica

* Se hace notar que en lo correspondiente a la Coordinación del Staff, no debe ser ubicada en el lugar que aparece, ya que por sus funciones debe ser un órgano de línea.

- 2.2 Gerencia de Control de Crédito
 - 2.2.1 Oficina de Control de Crédito
 - 2.2.2 Oficina de Pago a Distribuidores
- 2.3 Gerencia de Control de Cobranza
 - 2.3.1 Oficina de Control de Aplicaciones
 - 2.3.2 Oficina de Control de Cartera
 - 2.3.3 Oficina de Control de Cobranza
 - 2.3.4 Oficina de Control de Despachos Cobranza Externa

DIRECCION DE COMERCIALIZACION Y DESARROLLO

- 3.1 Gerencia de Promoción
 - 3.1.1 Oficina de Servicios al Público
 - 3.1.2 Oficina de Promoción del Crédito
- 3.2 Coordinación de Delegaciones
 - 3.2.1 Gerencia Metropolitana
 - 3.2.1.1 Delegación Chapultepec
 - 3.2.1.2 Delegación Naucálpan
 - 3.2.1.3 Delegación Villa
 - 3.2.1.4 Delegación Vallejo
 - 3.2.1.5 Delegación Tacuba
 - 3.2.1.6 Delegación Portales
 - 3.2.1.7 Delegación Zaragoza
 - 3.2.1.8 Delegación Tlalnepantla
 - 3.2.1.9 Delegación Congreso del Trabajo
 - 3.2.2 Gerencia Noroeste
 - 3.2.2.1 Delegación Hermosillo

- 3.2.2.2 Delegación Mexicanli
- 3.2.2.3 Delegación La Paz
- 3.2.2.4 Delegación Culiacán
- 3.2.2.5 Delegación Mazatlán
- 3.2.2.6 Delegación Chihuahua
- 3.2.2.7 Delegación Cd. Juárez
- 3.2.2.8 Delegación Tijuana
- 3.2.2.9 Delegación Los Mochis

- 3.2.3 Gerencia Noreste
 - 3.2.3.1 Delegación Monterrey
 - 3.2.3.2 Delegación Monclova
 - 3.2.3.3 Delegación Saltillo
 - 3.2.3.4 Delegación Torreón
 - 3.2.3.5 Delegación Tampico

- 3.2.4 Gerencia Occidente
 - 3.2.4.1 Delegación Guadalajara
 - 3.2.4.2 Delegación Zacatecas
 - 3.2.4.3 Delegación Aguascalientes
 - 3.2.4.4 Delegación Colima
 - 3.2.4.5 Delegación Durango

- 3.2.5 Gerencia Centro
 - 3.2.5.1 Delegación León
 - 3.2.5.2 Delegación Querétaro
 - 3.2.5.3 Delegación Morelia
 - 3.2.5.4 Delegación San Luis Potosí

3.2.6 Gerencia Golfo Centro

3.2.6.1 Delegación Puebla

3.2.6.2 Delegación Tlaxcala

3.2.6.3 Delegación Pachuca

3.2.6.4 Delegación Veracruz

3.2.6.5 Delegación Oaxaca

3.2.7 Gerencia Pacífico Centro

3.2.7.1 Delegación Cuernavaca

3.2.7.2 Delegación Toluca

3.2.7.3 Delegación Acapulco

3.2.8 Gerencia Sureste

3.2.8.1 Delegación Villahermosa

3.2.8.2 Delegación Mérida

3.2.8.3 Delegación Campeche

3.2.8.4 Delegación Tuxtla Gutierrez

3.3 Gerencia de Evaluación y Operación

3.3.1 Oficina de Análisis Operacional

3.3.2 Oficina de Evaluación

DIRECCION ADMINISTRATIVA

4.1 Gerencia de Servicios Generales

4.1.1 Oficina de Compras

4.1.2 Oficina de Control de Inventarios

4.1.3 Oficina de Mantenimiento

4.1.4 Oficina de Correspondencia y Archivo

- 4.2 Gerencia de Recurso Humanos
- 4.2.1 Oficina de Selección y Contratación
- 4.2.2 Oficina de Prestaciones y Servicios
- 4.2.3 Oficina de Control de Nominas
- 4.2.4 Oficina de Capacitación y Desarrollo

DIRECCION FINANCIERA

- 5.1 Gerencia de Contabilidad y Presupuestos
- 5.1.1 Oficina de Contabilidad
- 5.1.2 Oficina de Presupuestos

- 5.2 Gerencia de Tesoreria
- 5.2.1 Oficina de Ingresos y Conciliación Bancaria
- 5.2.2 Oficina de Egresos

DIRECCION DE ASUNTOS JURIDICOS

- 6.1 Gerencia Consultiva
- 6.1.1 Oficina de Normas Contratos y Distribuidores
- 6.1.2 Oficina de Control de Bienes Adjudicados

- 6.2 Gerencia Contenciosa
- 6.2.1 Oficina de Negociaciones y Litigios
- 6.2.2 Oficina de Relaciones Laborales

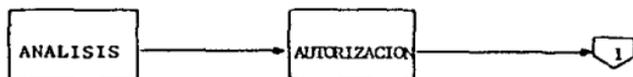
COORDINACION DE CONTRALORIA INTERNA

- 7.1 Gerencia Operacional
- 7.1.1 Oficina de Quejas y Denuncias
- 7.1.2 Oficina de Auditorias Operativas

- 7.2 Gerencia de Control Financiero
- 7.2.1 Oficina de Auditorias Financieras.

Mecanismos y políticas del subsistema de crédito.-

El subsistema de crédito, a su vez, está integrado por dos subsistemas: el de análisis y el de autorización del crédito, concatenados entre sí para formar el eslabón inicial del sistema de crédito Fonacot.



La teoría de la administración establece la conceptualización de las políticas administrativas como la guía de acción determinada donde se plasman los criterios a seguir como curso definido en el ámbito administrativo.

Estas políticas son el establecimiento para ejecutar de manera lineal la actividad crediticia.

Los bienes sobre los que Fonacot otorga créditos a los trabajadores, son los que comprende el cuadro básico cuyas líneas se detallan:

- Bienes de consumo duradero.- Línea blanca, electrónica, muebles, colchones y enseres menores.
- Uniformes y útiles escolares.
- Ropa y calzado.
- Servicios turísticos, funerarios

- Llantas y servicios para automóvil.
- Herramientas, máquinas de coser, y tejer.
- Aparatos auditivos y ópticos
- Juguetes, motocicletas y bicicletas
- Víveres
- Varios

Requisitos de afiliación.-

"El trabajador puede tramitar el crédito a través de la Delegación y/o Distribuidor registrado si cubre los requisitos siguientes:

- Sus relaciones laborales se rijan por la Ley Federal del Trabajo, reglamentaria del apartado "A" del artículo 123 constitucional.
- Ser mayor de 18 años.
- Perciban de uno a siete veces el salario mínimo vigente de la zona económica correspondiente.
- Tenga antigüedad mínima de un año en la empresa.
- Tenga contrato de planta.
- Que la empresa esté registrada en el sistema Fonacot." 81

II. El patrón con el cual labora el trabajador solicitante deberá estar registrado en Fonacot y no tener adeudos pendientes de pago, por mas de dos meses.

III. "El trabajador deberá presentar el original de los siguientes documentos:

- Solicitud de crédito con la certificación de datos por

81 Fonacot. Políticas de operación para afiliación de trabajadores y ejercicio del crédito. México 1987, pág. 1.

parte del patrón,

- Ultimo comprobante de sueldo o constancia expedida por la empresa.
- Aviso de inscripción del trabajador al IMSS (hoja rosa)
- Documento oficial de identificación personal con fotografía y firma.
- Comprobante de domicilio (contrato de arrendamiento debidamente registrado, a nombre del trabajador o familiares que vivan con él; recibo de teléfono; recibo de agua; boleta de pago del impuesto predial o constancia de domicilio expedida por la oficina de correos (S.C.T.), la delegación política o por el municipio)."⁸²

Recepción de solicitudes y documentos.-

- Los trámites para la autorización de crédito a un trabajador se hará ante cualquier delegación de Fonacot.
- Fonacot no aceptará Solicitudes de Crédito que no vengan certificadas por el patrón, debidamente selladas y suscritas por el mismo.
- La certificación de datos por parte del patrón tendrán una validez de 10 días hábiles contados a partir de la fecha de certificación.

Autorización del crédito.-

- La autorización del crédito a los trabajadores se hará en base al salario bruto que preciban, siempre y cuando el monto

⁸²Ibid. pags. 7-8.

de las deducciones no sea superior al 30% sobre el mismo.

- Cuando los trabajadores perciban salario de distintos patrones no acumularán para efectos de la autorización de crédito.

- En la Autorización de Crédito y Pedido se certificará con máquina protectora, el monto máximo autorizado.

- Podrán elaborarse hasta dos Autorizaciones de Crédito y Pedido por cada Solicitud, distribuyendo el monto de crédito autorizado entre los dos formatos, según lo solicite el trabajador.

- La Autorización de Crédito y Pedido, tendrá una validez de siete días hábiles contados a partir de la fecha de autorización, pasados los cuales el trabajador no podrá presentarse con el Distribuidor para hacer uso del crédito.

- Será responsabilidad del Distribuidor la aceptación de créditos cuyo plazo de vigencia haya vencido.

- La Autorización de Crédito y Pedido, deberá llenarse a máquina o con letra de molde y tinta negra.

- La Delegación deberá registrar el total de los montos autorizados en el día y reportarlos a la Dirección de Crédito y Cobranza.

- El monto máximo de crédito autorizado, causará un importe adicional por concepto de intereses.

- Los descuentos a los salarios no serán superiores al 10% si se trata del mínimo, cuando sean superiores a éste, podrán aumentar proporcionalmente sin exceder del 20%.

- Se llevará un registro en computadora de los datos de las

Solicitudes de Crédito aprobadas y de los que se deriven de ésta, así como de las Solicitudes de Crédito rechazadas para actualizar el archivo de trabajadores.

- Se autorizan segundos créditos siempre y cuando el pago mensual del trabajador no rebase los fijado por la Ley, y el último pago registrado no tenga una antigüedad mayor a dos meses.

- Para otorgar segundos créditos se requerirán los siguientes documentos:

- El trabajador deberá presentar nueva Solicitud de Crédito requisitada y certificada por el patrón.

- Sólo se verificará en microfichas los datos siguientes: No. Fonacot del patrón; No. Fonacot trabajador; registro federal de causantes del trabajador y, que el saldo deudor no sea mayor a dos mensualidades vencidas.

- Se solicitará al trabajador el comprobante de domicilio actual e identificación oficial con fotografía y firma.

- En caso de que el trabajador labore con diferente patrón, deberá cubrir todos los requisitos de un primer crédito.

Tipo de Créditos y montos.-

- El monto del crédito se calculará en base al salario sin deducciones, al factor de antigüedad del trabajador en su empresa y la tabla vigente de factores de intereses (factor de financiamiento)

- Para los créditos de víveres el monto máximo de compra será de \$ 70,000.00 (capital).

- Las deducciones al salario del trabajador no podrán ser

superiores al 30%, dentro del cual y de acuerdo a lo establecido en los artículos 97 y 110 de la Ley Federal del Trabajo no se considerarán los conceptos siguientes:

- Pensión alimenticia
 - Abonos por crédito INFONAVIT
 - Cuota sindical
 - Impuesto sobre producto del trabajo
 - Fondo de ahorro.
- No se acumularán salarios de distintos patrones para efecto del cálculo del monto de crédito.
- Para créditos complementarios sólo se autoriza la diferencia que resulte entre el saldo de los créditos anteriores y el monto máximo de compra derivado del salario actual del trabajador.
- El trabajador podrá efectuar pago de contado por la cantidad que desee cuando el total de la compra rebase el monto máximo autorizado, siempre y cuando, los artículos adquiridos se encuentren dentro del Cuadro Básico Fonacot.
- Los descuentos que se harán a los trabajadores a quienes se les otorgue un crédito Fonacot no podrán exceder del 10%, si se trata de salario mínimo y hasta el 20% cuando sea superior a éste.
- Solo se autorizarán créditos para víveres a trabajadores que perciban hasta dos salarios mínimos.
- Los plazos para el pago de créditos Fonacot serán los siguientes
- Salario mínimo: 6, 12 y 18 meses.
 - Salario superior al mínimo: 6 y 12 meses.
 - Víveres: 6 meses.⁸³

⁸³ Fonacot. Políticas de operación para la afiliación de trabajadores y ejercicio de crédito. México 1987. pags. 11-13.

Descripción del procedimiento de autorización y su análisis.-
A continuación se expone el número de actividades necesarias para el análisis de la Solicitud, así como la descripción de las mismas y las fuentes de información consultadas para la certificación de la solicitud. De igual forma se presenta para la autorización del crédito en Delegación, además de su descripción mediante el diagrama de flujo.

| NO. DE ACTIVIDAD | DESCRIPCION OPERACIONAL PARA EL ANALISIS DE LA SOLICITUD DE CREDITO | |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | ACTIVIDADES | FUENTE CONSULTADA |
| 01 | <p>Recibe del trabajador los documentos comprobatorios:</p> <p>a) Comprobante de salario (último recibo); verifica el salario de la solicitud con el recibo de pago, que sean iguales.</p> <p>b) Comprobante de Alta ante el IMSS; verifica la antigüedad del trabajador en el Centro de Trabajo donde labora actualmente.</p> <p>c) Comprobante de domicilio (cualquier documento oficial); verifica que el domicilio requisitado en la solicitud sea el correcto en base al documento comprobatorio.</p> <p>d) Identificación oficial con fotografía y firma; verifica la firma del solicitante con la de la solicitud.</p> | <p>RECIBO DE PAGO SALARIAL</p> <p>ALTA ANTE EL IMSS.</p> <p>RECIBO CF. DOMICILIARIO</p> <p>IDENTIFICACION</p> |
| 02 | <p>Verifica en la Solicitud los datos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vigencia de la solicitud a partir de la fecha de certificación del Patrón. - El salario del trabajador no debe ser menor al salario mínimo, ni mayor a cinco veces, de acuerdo a la zona económica. - La edad del trabajador. | |
| 03 | <p>Verifica si tiene No. Fonacot asignado con anterioridad, si lo tiene anotará este número Fonacot en la Solicitud de Crédito y si no, le asignará número.</p> | <p>MICROFICHA DEL DIRECTORIO GENERAL DE TRABAJADORES CLASIFICADO POR NOMBRE.</p> |
| 04 | <p>Si no tiene número se lo asigna. Anotando el nombre del trabajador y el Registro Federal de Contribuyentes.</p> | <p>RELACION DE NUMEROS DE FONDOS PARA AFILIACION DE TRABAJADORES.</p> |
| 05 | <p>Verifica que el Patrón no tenga adeudos pendientes con Fonacot mayores a tres meses.</p> | <p>MICROFICHA "ESTADOS DE CUENTA DE CENTROS DE TRABAJO.</p> |
| 06 | <p>Si el Patrón tiene adeudos, anotará en la solicitud "RECHAZADO" e informa al trabajador o distribuidor que no es posible otorgar el crédito. Anota el motivo de rechazo en el control diario.</p> | <p>RELACION DE AUTORIZACIONES MANUALES DE CREDITO</p> |
| 07 | <p>Cuando se trata de trabajadores con crédito vigente, verifica que la capacidad de pago no este saturada.</p> | <p>MICROFICHA DEL DIRECTORIO GENERAL DE TRABAJADORES CLASIFICADO POR NOMBRE</p> |
| 08 | <p>Si cumple con todos los requisitos, efectúa el cálculo del monto máximo de compra, intereses y pago mensual.</p> | <p>CONCLUIDORA. TABLA DE PAGOS DE FINANCIAMIENTO VIGENTE</p> |

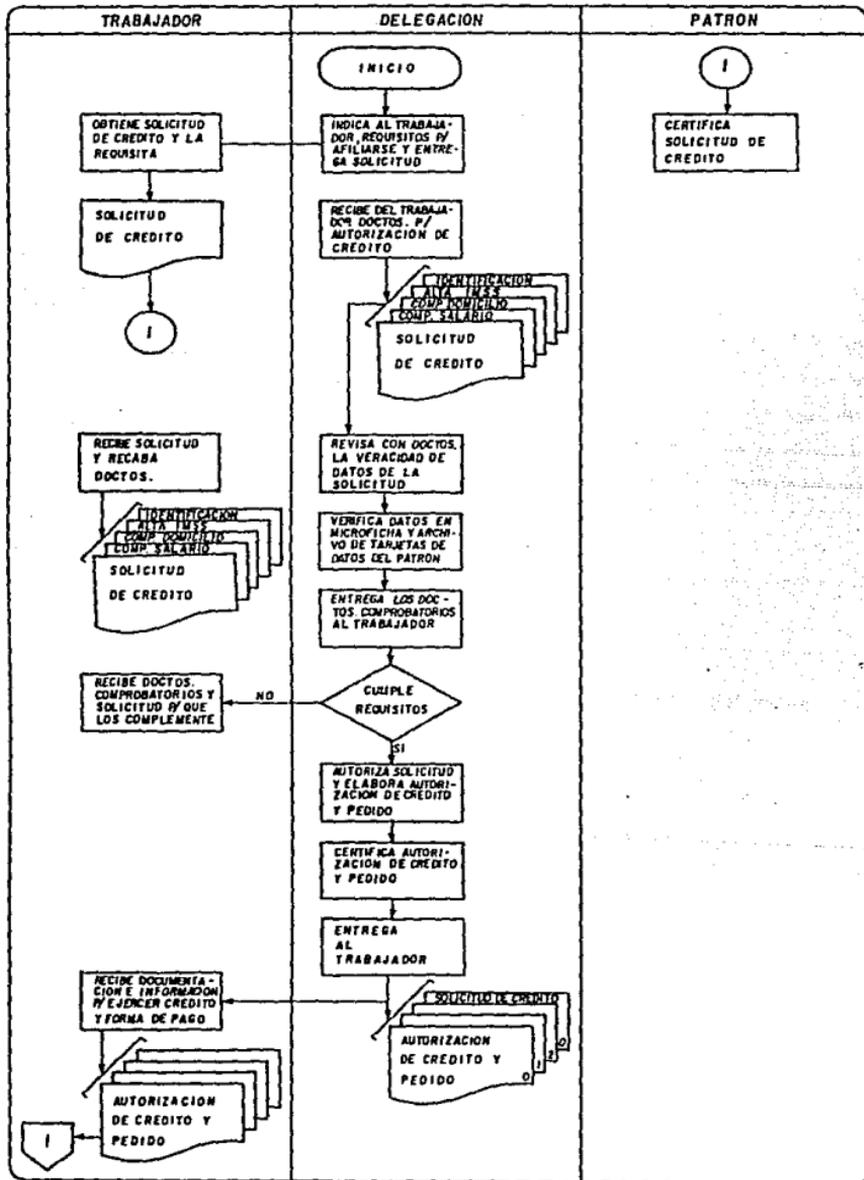
| No. DE FOMCOT | DESCRIPCIÓN OPERACIONAL PARA EL ANÁLISIS DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO | |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| | ACTIVIDADES | FUENTE CONSULTADA |
| 09 | Anota en la Solicitud de Crédito, los sig. datos: Delegación, Fecha y Analista. | SOLICITUD DE CRÉDITO |
| 10 | Requisita Formato de Autorización en original y tres copias. | AUTORIZACION DE CRÉDITO Y PEDIDO |
| 11 | Quando se trata de trabajadores que desean realizar la compra con dos distribuidores, requisita dos formatos, y en este caso debe solicitar al trabajador una fotocopia de la Solicitud de Crédito. | " " |
| 12 | Sella de Autorizado la(s) Solicitud(es) y Formato(s) de Autorización de Crédito y Pedido. | SELLO DE APROBACION CON FECHA Y DELEGACION. |
| 13 | Relaciona - Importe del crédito autorizado. - Número de Solicitud. - Número del formato "Autorización de Crédito y Pedido". - Número Fonacot asignado. | RELACION DE AUTORIZACIONES MANUALES DE CRÉDITO |
| 14 | Informa al trabajador del monto total de crédito disponible y le entrega la(s) forma(s) de Autorización de Crédito y Pedido y la Solicitud de Crédito, anexando los documentos comprobatorios. | ATENCIÓN PERSONAL |
| 15 | Indica al trabajador que debe presentar la solicitud de Crédito, la Autorización de Crédito y Pedido e identificación personal con fotografía y firma ante cualquier distribuidor afiliado a FONACOT, para poder efectuar la compra y en caso de existir alguna anomalía deberá reportarla a la Delegación. | ATENCIÓN PERSONAL |
| 16 | Anota en la Relación del distribuidor: Número Fonacot del Trabajador, importe del crédito y totaliza las solicitudes aprobadas y rechazadas. | RELACION DE SOLICITUDES PARA AUTORIZACION |
| 17 | Entrega al distribuidor los siguientes documentos: - Relación de Solicitudes para Autorización. - Solicitudes de Crédito anexando las autorizaciones de Crédito y Pedido. | ATENCIÓN PERSONAL |
| 18 | Suma los importes de los créditos autorizados durante el día y anota el total en la relación de Autorizaciones Manuales de Crédito y recaba firma de autorización (original y tres copias). | FIRMA DELEGADO |
| | F I N | |

*FONACOT. Procedimiento para la afiliación de trabajadores y autorización de crédito atención directa. México 1985. pág. 1-11.

| Nº DE ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN DEL CRÉDITO EN DELEGACIÓN FONACOT | | | | | |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | ACTIVIDADES | | | | | |
| | INTERVIENE | INTERVIENE | INTERVIENE | INTERVIENE | INTERVIENE | INTERVIENE |
| 01 | a) Recibe al trabajador y le proporciona información sobre los trámites y requisitos a cubrir para registrarse en el Sistema de Crédito Fonacot. b) Entrega al trabajador la Solicitud de Crédito. | | 1 | | 1 | |
| 02 | Recibe el documento y lo revisa. | | 2 | | | |
| 03 | Certifica los datos: (Requisita Salario Mensual, Plasma Sello y Firma registrada ante Fonacot.) | | | 3 | | |
| 04 | Presenta en la Delegación Fonacot o Distribuidor registrado en Fonacot, la "Solicitud de Crédito", debidamente requisitada con certificación patronal y adjunta los siguientes documentos: - Comprobante de Salario. - Comprobante de Alta ante el IMSS. - Comprobante de domicilio (Dicto. Oficial). - Identificación oficial, con fotografía y firma. | | 4 | | | |
| 05 | Recibe del Trabajador los documentos indicados y revisa en la Solicitud la veracidad de los datos. | | 5 | | | |
| 06 | Si no cumple con alguno de los requisitos, entrega al trabajador los documentos comprobatorios y la Solicitud para que los complemente. | | 6 | | | |
| 07 | Si cumple con todos los requisitos procede a verificar en: - Microfichas. (Directorio general de trabajadores; Estados de Cuenta por Centro de Trabajo y Directorio Gral. de Centros de Trabajo) - Archivo de Tarjetas de Registro de Datos del Patrón. | | 7 | | | |
| 08 | Si los datos verificados son incorrectos, los entrega al trabajador indicándole el motivo de rechazo. | | 8 | | | |
| 09 | Si cumple con todos los requisitos: a) Efectúa el monto máximo de compra, interés y pago mensual. b) Requisita el formato de Crédito y Pedido en Original y tres copias. Si se trata de compra con dos distribuidores, elaborará dos formatos, para lo cual el trabajador anexará una fotocopia de la misma solicitud. c) Protege el capital autorizado y sella de aprobado. | | 9 | | | |
| 10 | - Recibe Solicitud de Crédito aprobada y formas de Autorización de Crédito y Pedido. - Recibe sus documentos comprobatorios. - Recibe información para ejercer el crédito ante cualquier distribuidor afiliado a Fonacot, así como la forma de pago del mismo. | | 10 | | | |

Fonacot. Procedimiento para la afiliación de trabajadores y autorización de crédito atención directa. México 1985, págs. 1-13.

PROCEDIMIENTO PARA AUTORIZACION DE CREDITO EN DELEGACION



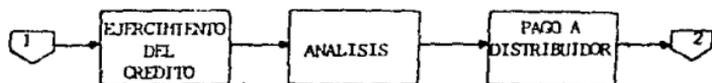
| NO. DE ACTIVIDAD | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACION DEL CREDITO MEDIANTE DISTRIBUIDOR | | | | | |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-------------------|--------------|----------------|
| | ACTIVIDADES | INTERVIENEN | | | | |
| | | TRABAJADOR | ANALISTA | CENTRO DE TRABAJO | DISTRIBUIDOR | AFIJA UTILIDAD |
| 01 | a) Recibe al trabajador y le proporciona información sobre los trámites y requisitos a cubrir para registrarse en el Sistema de Crédito Fonacot. b) Entrega al trabajador la Solicitud de Crédito. | | 1 | | 1 | |
| 02 | Recibe el documento y lo revisa. | 2 | | | | |
| 03 | Certifica los datos (Requisita Salario Mensual, Plasma Sello y Firma registrada ante Fonacot) | | | 3 | | |
| 04 | Entrega al Distribuidor afiliado a Fonacot, la "Solicitud de Crédito", debidamente requisitada, con la certificación patronal; adjuntado los siguientes documentos: - Comprobante de Salario. - Comprobante de Alta ante el IMSS. - Comprobante de Domicilio (Dicto. Oficial). - Identificación oficial, con fotografía y firma. | 4 | | | | |
| 05 | Requisita la forma "Relación de Solicitudes para Autorización" en original y dos copias, anexa documentos (actividad 3). Presenta en Delegación Fonacot documentación para autorización. | | | | 5 | |
| 06 | Recibe los documentos (Actividad 4), Entrega al Distribuidor la copia uno de la Relación de Solicitudes para Autorización con sello de recibido. | | 6 | | | |
| 07 | a) Revisa la solicitud y veracidad de los datos. b) Verifica en microfichas (Directorio general de trabajadores; Estados de cuenta por Centro de Trabajo y Directorio General de Centros de Trabajo). c) Archivo de tarjetas de Registro de Datos del Patron. d) Calcula el importe del capital en base al salario y antigüedad. | | 7 | | | |
| 08 | Si no cumple con los requisitos, reporta en la "Relación de Solicitudes para Autorización", indicando la razón y clave de rechazo. | | | 8 | | |
| 09 | Si cumple con todos los requisitos: a) Elabora el formato de "Autorización de Crédito y Pedido" en original y tres copias b) Protege el capital autorizado y sella de aprobación c) Registra en la Relación de Solicitudes para Autorización el importe de cada crédito autorizado. | | 9 | | | |
| 10 | Recibe: - Relación de Solicitudes para Autorización. - Solicitudes de Crédito junto con las Autorizaciones de Crédito y Pedido en original y tres copias. - Documentos comprobatorios del trabajador (activ. 3). | | | | | 10 |

| Nº DE ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN DEL CRÉDITO MEDIANTE DISTRIBUIDOR | | | | | |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|------------------|--------------|-----------|
| | ACTIVIDADES | INTERVIENEN | | | | |
| | | EMPRESARIO | ANALISTA | GENIO DE TRABAJO | DISTRIBUIDOR | VALIANTIA |
| 11 | Entrega al trabajador documentos comprobatorios para autorización del crédito y, solicitud y hoja de pedido. | | | | 11 | |
| 12 | Efectúa su compra, no necesariamente con el Distribuidor que tramita su crédito. | 12 | | | | |
| | | | | | | |

*Procedimiento para la afiliación de trabajadores y autorización de crédito mediante distribuidor. México 1985. pags. 1-13

Fases del subsistema de ejercicio ó efectividad del crédito.-

A continuación se exponen las etapas del ejercicio del crédito; fase que representa el proceso o continuación de información en el sistema de crédito Fonacot, mismo que se describe en la siguiente gráfica:

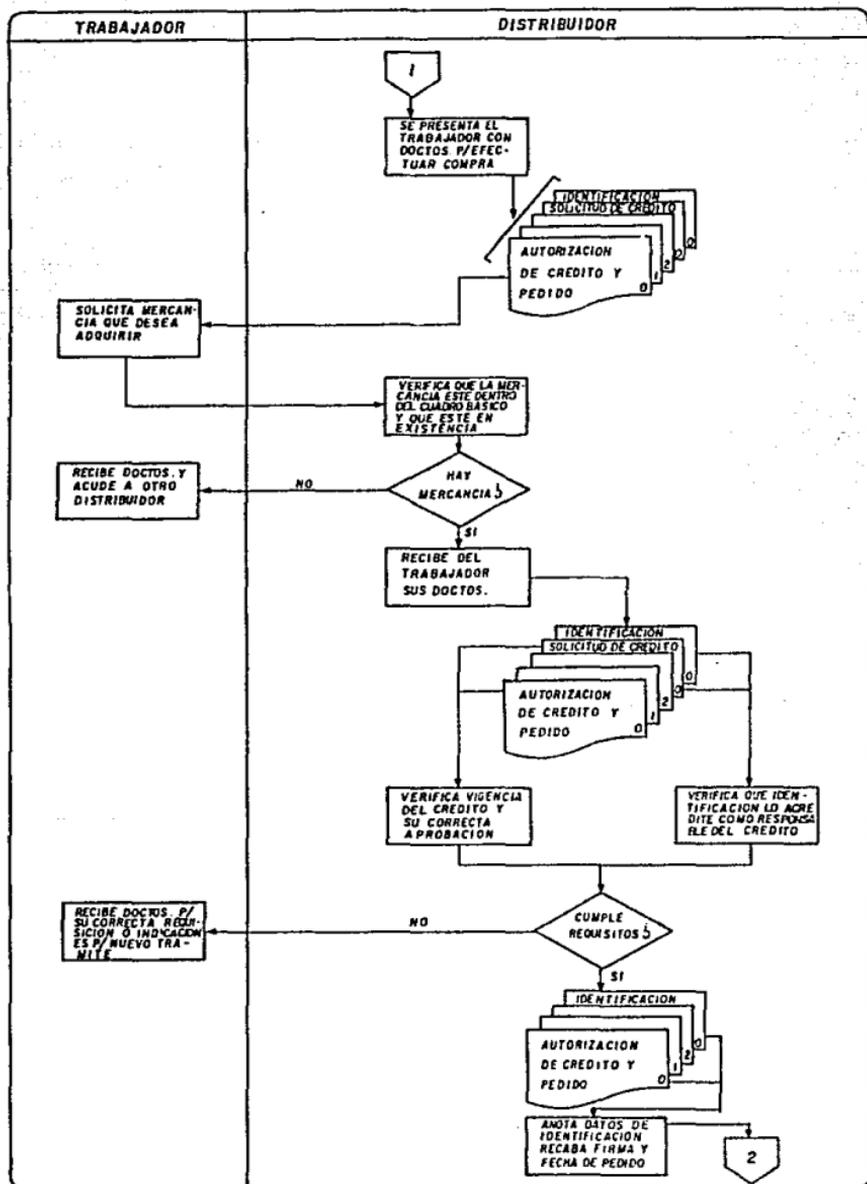


Seguidamente se describen las políticas y lineamientos de las actividades, así como la operatividad de las mismas, además del control y seguimiento del proceso de información mediante diagramas de flujo.

| No. DE ACTIVIDAD | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO PARA EL EJERCIMIENTO DEL CREDITO FONACOT | | INTERVIENEN | |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------|------------|
| | ACTIVIDADES | | DISTRIBUIDOR | TRABAJADOR |
| | | | | |
| 01 | Se presenta el trabajador con el distribuidor afiliado con los siguientes documentos aprobados: - Solicitud de Crédito. - Autorización de Crédito y Pedido. - Identificación Personal con fotografía y firma. | | | 1 |
| 02 | Solicita la mercancía que desea adquirir, a través del Sistema de Crédito Fonacot, en base al cuadro básico autorizado. | | | 2 |
| 03 | Verifica que la mercancía solicitada por el trabajador esté en el cuadro básico Fonacot, de no ser así se lo indica y deberá seleccionar otra que este incluida en dicho cuadro. | | | 3 |
| 04 | Verifica que la mercancía solicitada se encuentre en existencia para poder entregarla en base a las políticas establecidas. | | | 4 |
| 05 | Si el distribuidor no cuenta con la mercancía en existencia, el trabajador podrá acudir con otro distribuidor. | | | 5 |
| 06 | Recibe del trabajador, la Solicitud de crédito y la autorización de Crédito y Pedido o identificación que lo acredite como el responsable del crédito. | | | 6 |
| 07 | Verifica la vigencia de los documentos y la correcta aprobación del crédito. | | | 7 |
| 08 | Si no se cumplen los requisitos (activ. 6 y 7), devuelve documentos para que requisiite los datos faltantes y en caso de que se haya vencido el documento, le indica tramitar nuevamente la Autorización de Crédito y Pedido en la Delegación Fonacot. | | | 8 |
| 09 | Si todos los requisitos estan en orden, anota en el recuadro de IDENTIFICACION de la Autorización de Crédito y Pedido los datos de la identificación del trabajador. | | | 9 |
| 10 | Verifica que el valor total de la mercancía y/o servicio no exceda del monto total del crédito autorizado y en caso de que éste sea mayor indica al trabajador que su compra la debe de realizar dentro de su límite de crédito o efectuar pago de contado por la diferencia del total de la compra. | | | 10 |
| 11 | Requisita en la "Autorización de Crédito y Pedido" los datos que le corresponden en base al instructivo de llenado, impreso al reverso de la misma. | | | 11 |

| NO. DE ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL EJERCIMIENTO DEL CRÉDITO FONACOT | | INTERVISTEN | |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------|-----------|
| | ACTIVIDADES | | DISTRIB. | TRABAJAD. |
| | | | | |
| 12 | Realiza el cálculo del ejercicio del crédito y posteriormente lo anota en el cuadro de ejercidos de la autorización del Crédito y Pedido. | 12 | | |
| 13 | Requisita la factura de los Artículos que ampare la autorización de Crédito y Pedido. | 13 | | |
| 14 | Recaba en el pagaré de la Autorización de Crédito y Pedido la firma del trabajador y le solicita su identificación personal para verificar que la firma del pagaré sea igual a la que aparece en el documento de identificación. | 14 | | |
| 15 | Recibe la mercancía que es susceptible de entrega inmediata y firma de recibido | | 15 | |
| 16 | En caso de mercancía voluminosa: Envía posteriormente al domicilio de entrega anotado en la Autorización de Crédito y Pedido y recaba del trabajador o familiar la firma de recibido en la misma en original y tres copias. | | 16 | |
| | F I N | | | |

SEGUIMIENTO PARA EL EJERCIMIENTO DEL CREDITO



TRABAJADOR

DISTRIBUIDOR

RECIBE INDICACION
PY AJUSTAR A CREDITO
O PAGUE DIFERENCIA
EN EFECTIVO

RECIBE
MERCANCIA

FIRMA DE RECIBIDO
Y OBTIENE
DOCTOS.

IDENTIFICACION

AUTORIZACION
DE CREDITO Y
PEDIDO

IDENTIFICACION
PARA
CUALQUIER
ACLARACION

2

VERIFICA VALOR DE
MERCANCIA NO EXCEDE
DEL MONTO DEL
CREDITO AUTORIZADO

EXCEDE
EL VALOR

REQUISITA
DATOS QUE LE
CORRESPONDEN

AUTORIZACION
DE CREDITO Y
PEDIDO

REQUISITA FACTURA
QUE AMPARE LOS
ARTICULOS DE LA
AUTORIZACION DE
CREDITO Y PEDIDO

FACTURA

RECABA FIRMA EN
PAGARE CONTENIDO
EN AUTORIZACION Y
VERIFICA FIRMAS
CON IDENTIFICACION

ENTREGA
INMEDIATA
DE MERCANCIA

ENVA POSTERIORMENTE
A DOMICILIO ANOTADO
EN AUTORIZACION
DE CRED. Y PEDIDO.

RECABA FIRMA DE
RECIBIDO DE FAMILIAR
Y DEL TRABAJADOR

AUTORIZACION
DE CREDITO Y
PEDIDO

PARA
CUALQUIER
ACLARACION

3

SI

NO

SI

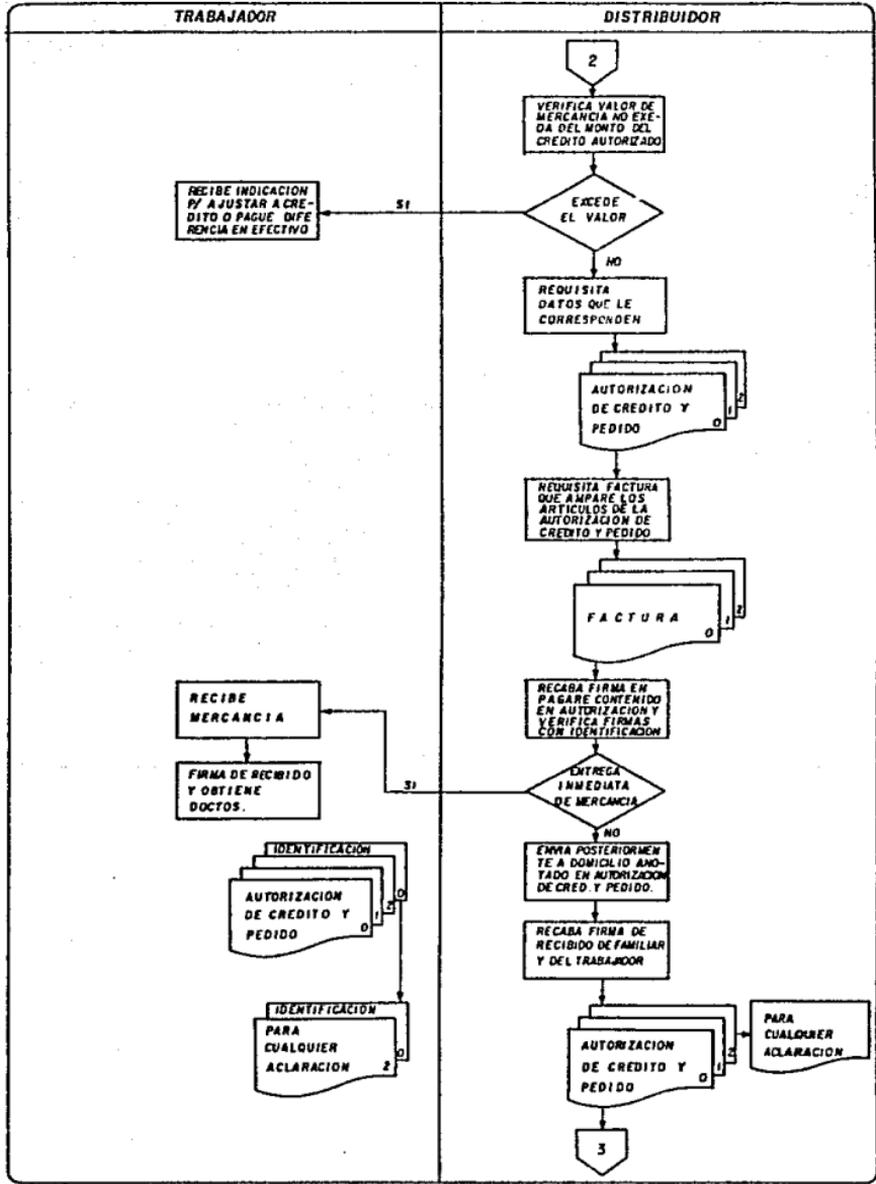
NO

SI

NO

SI

NO



Distribuidores que operan en el sistema de crédito Fonacot.-

La actividad complementaria y posterior a la autorización del crédito es la efectividad del mismo y, ésto sólo lo hace posible la afiliación de los diversos almacenes, tiendas y mueblerías a los cuales se denomina distribuidores o proveedores, los cuales se deben sujetar a las siguientes políticas de acción:

Artículo 29.- "Para que los trabajadores puedan adquirir bienes de consumo duradero, perecedero y servicios en mejores condiciones que las vigentes en el mercado, respecto a precio y calidad, el Fondo deberá celebrar con quienes los provecan, contratos en los que se determinen esas condiciones,

Artículo 30.- El Fondo no hará ningún pago a los proveedores hasta tanto no autorice los créditos y se haya entregado o proporcionado la mercancía o servicio,

Artículo 31.- El Comité determinará la comisión que el Fondo habrá de percibir de los proveedores, por las ventas que se hagan de bienes o servicios a los trabajadores acreditados.

Esa comisión será exclusivamente a cargo del proveedor y su importe no se repercutirá en los precios de venta de los bienes o servicios.

Artículo 32.- En los contratos que celebre el Fondo con los proveedores, se podrá convenir penas convencionales a cargo de éstos por el incumplimiento de sus obligaciones, sin perjuicio de las demás sanciones a que se hagan acreedores en los términos de la Ley."84

84 Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores. Memoria Institucional 1983-1988, México 1988. Unidad I. Capítulo V. Secc. 5a.

Políticas operacionales de los distribuidores.-

En apego a los objetivos de Fonacot en el sentido de ofrecer mejores condiciones que las vigentes en el mercado respecto a precio y calidad, el Fideicomiso celebra contratos en los que se determinan esas condiciones con quienes lo provean, mismos que deberán sujetarse a las siguientes políticas operativas:

- "Proporcionar al trabajador información y orientación sobre el trámite a seguir para obtener el crédito simple o mancomunado.
- Podrán vender únicamente a través del sistema de crédito Fonacot, los artículos y servicios que esten dentro del cuadro básico Fonacot asentados en el contrato que los acredita como distribuidores afiliados.
- Las ventas que realicen incluirán el Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), y no deberán de exceder al monto del crédito autorizado, y a los precios convenidos, después de aplicar el descuento especial pactado con Fonacot.
- Podrán vender sólo dos artículos por crédito en el caso de línea blanca, electrónica y muebles, con excepción de camas y colchones de los cuales podrá vender hasta cuatro artículos; en las demás líneas, podrá vender los artículos en base a las necesidades del trabajador, sin rebasar el monto máximo autorizado.
- Podrá recibir dinero en efectivo del trabajador por concepto de Pago de Contado como complemento del crédito Fonacot, aplicando las comisiones respectivas de acuerdo a las líneas de artículos vendidos.
- Debe sujetarse al plazo de entrega de la mercancía a partir

de la fecha de levantamiento de pedido, el cual es el siguiente:

- 10 días hábiles para muebles, línea blanca, electrónica, enseres menores, ópticos, y aparatos auditivos.
 - Inmediatamente los servicios funerarios, turísticos, uniformes y artículos escolares, juguetes y herramientas.
- Recabará domicilio de entrega, fecha, nombre y firma de conformidad del trabajador en la Autorización de Crédito y Pedido al recibir la mercancía en perfecto estado de uso, con su respectiva garantía.
- Está obligado a garantizar la correcta autorización del crédito, en caso contrario deberá notificarlo a la Delegación respectiva.
- Debe identificar al trabajador anotando los datos en el recuadro que aparece en el anverso del Pedido.
- Debe entregar la mercancía voluminosa o pesada en el domicilio donde le indique el trabajador mismo que debe anotar en la Autorización de Crédito y Pedido, el flete correrá por cuenta del Distribuidor cuando la entrega sean en el área metropolitana; y por cuenta del trabajador si es fuera de ésta área.
- Debe coincidir la mercancía anotada en las facturas y Autorización de Crédito y Pedido presentadas para cobro con las mercancías y/o servicios entregados a los Distribuidores, por ningún motivo entregarán dinero en efectivo en sustitución de algún artículo no aceptado por el trabajador.
- Debe especificar y enumerar en la factura y Autorización de Crédito y Pedido la mercancía que conste de una o varias.

partes, salvo en el caso de servicios y herramientas cuya descripción debe ser por paquete.

- Debe presentar toda la documentación para pago, de acuerdo a las normas establecidas por Fonacot, en base al instructivo a Distribuidores para la autorización y trámite de cobro de factura.

- Puede realizar ventas mancomunadas únicamente cuando la suma de los salarios de ambos trabajadores no rebasen 7 salarios mínimos, y presenten la carta expedida por la Delegación y las Autorizaciones de Crédito y Pedido con la leyenda "Venta Mancomunada".

- Elaborará una sola factura a nombre de cualquiera de los dos trabajadores, anotando en la misma los dos números de Fonacot, y la leyenda "Venta Mancomunada".

- En caso de cancelación por devolución de mercancía por parte del trabajador, tendrá tres días hábiles para aceptar o rechazar la devolución total de acuerdo a lo establecido por la Procuraduría Federal del Consumidor.

- Deberá efectuar el reembolso de la devolución total en un plazo máximo de cinco días hábiles a partir de la fecha de aceptación de la devolución, después de éste plazo, se le cargará interés moratorio de acuerdo a las políticas establecidas.

- Deberá efectuar el pago por la devolución de la mercancía en la caja de la Delegación que tiene asignada.⁸⁵

El proceso de información para pago a Distribuidores.-

Posteriormente a que el trabajador hizo efectivo su crédito, es el Distribuidor el responsable de llevar a cabo los trámites

⁸⁵Fonacot. Procedimiento para pago a Distribuidores. México 1989. pags. 20-22.

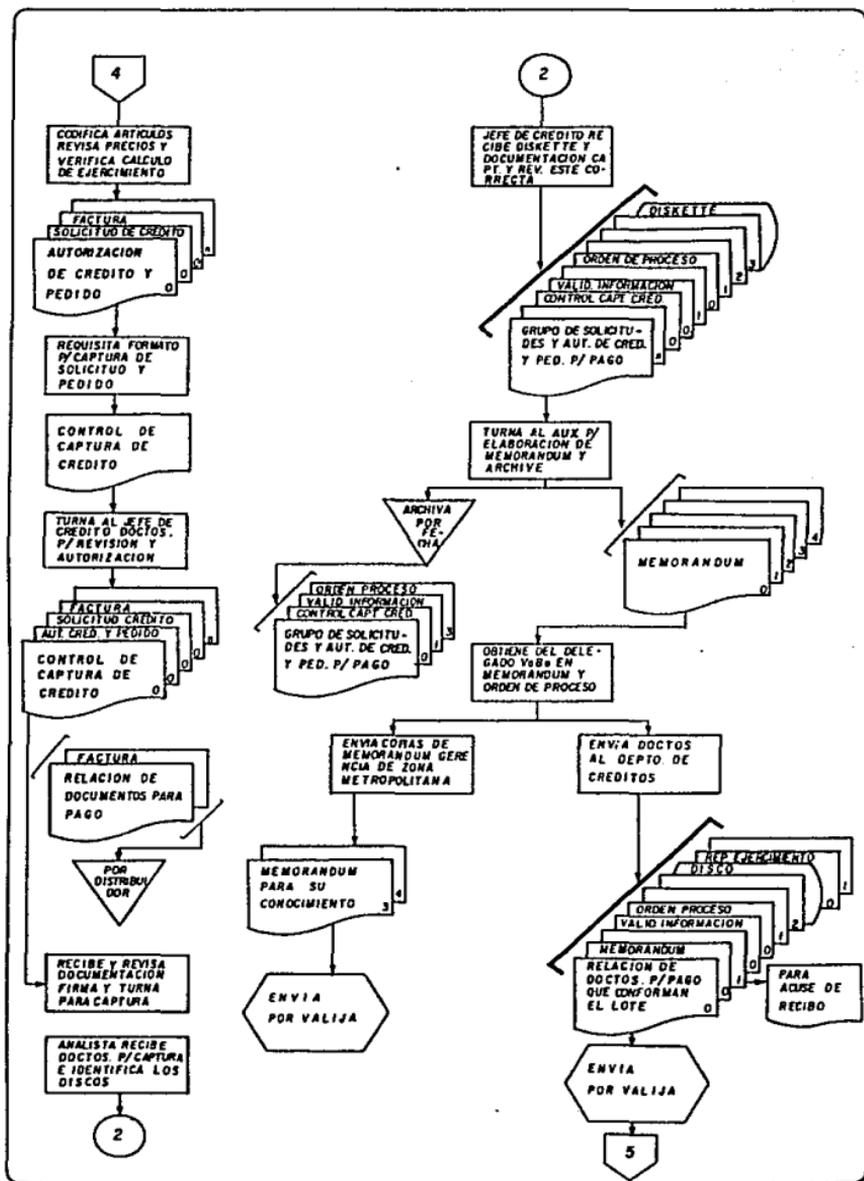
necesarios para el pago de las facturas a favor de los administrados ante Fonacot.

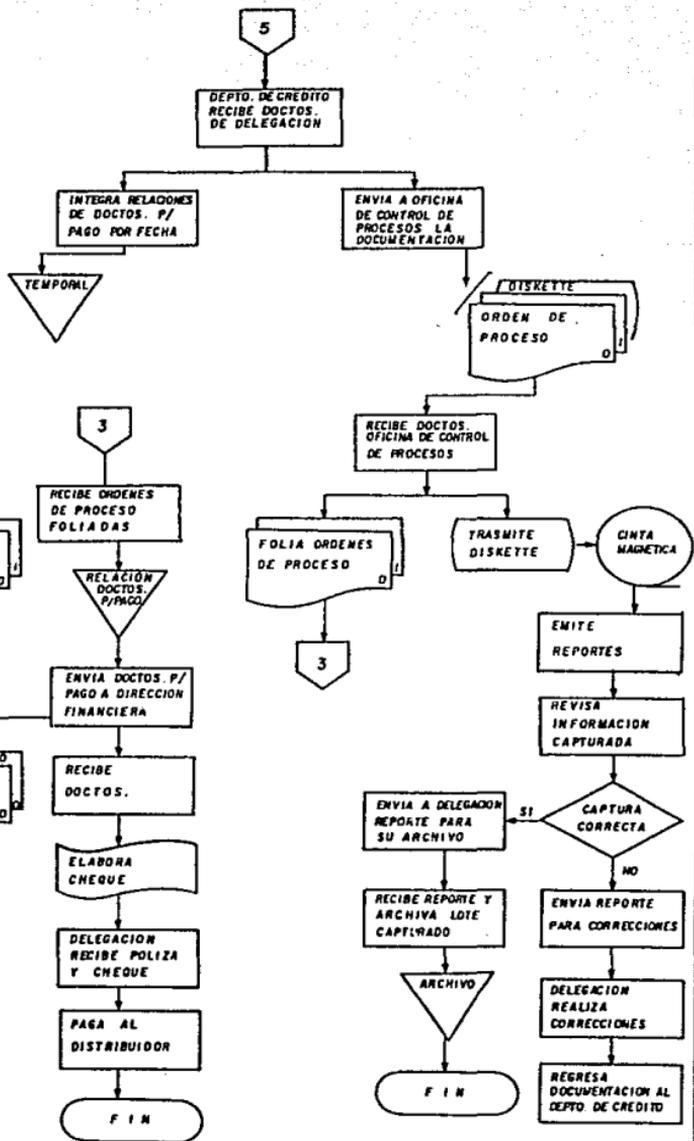
A continuación se exponen por un lado, la descripción narrativa del procedimiento operacional para el pago a los Distribuidores, y por otro, el flujograma del proceso de información global que se realiza internamente en el Fondo para el pago a los mismos.

| NO. DE ACTIVIDAD | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO OPERACIONAL DE PAGO A DISTRIBUIDORES | |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | ACTIVIDADES | FUENTE DE CONSULTA |
| 1 | <p>El analista de crédito recibe del distribuidor la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación de documentos para pago (original, 2 copias y 1 copia ciega) - Tiras sumadoras - Solicitudes de crédito (original) - Autorizaciones de crédito y pedido (original y copia uno) - Facturas por cada pedido (original y copia) | |
| 2 | <p>Sella de recibido la copia ciega de la Relación de documentos para pago como comprobante provisional e informa al distribuidor que debe presentarse al día siguiente con la misma copia ciega para indicarle si esta correcta y completa la documentación.</p> | |
| 3 | <p>Verifica que estén correctos los siguientes datos anotados en los documentos entregados por el distribuidor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que el no. de facturas y de autorizaciones crédito y pedido sea igual al anotado en la Relación de documentos para pago. - Que la factura correspondiente a los artículos anotados en la Autorización de crédito y pedido. - Que respeten los precios y porcentajes de descuento pactados con Fincoot - Que el no. Fincoot del distribuidor anotado en la autorización de crédito y pedido sea igual al anotado en la Relación de documentos para pago. - Que la Autorización de crédito y pedido este totalmente requisitada y que los artículos anotados por el distribuidor estén considerados en el cuadro básico. - Que las tiras sumadoras por cada concepto correspondan a lo anotado en la Relación de documentos para pago. - Que la clave de línea anotada en la Autorización de crédito y pedido correspondiente al artículo vendido. | <p>ARCHIVO DE LISTAS DE PRECIOS DE DISTRIBUIDOR.</p> <p>RELACION DE DISTRIB. ASIGNADOS A LA DELEGI.</p> <p>TABLA DE AVIS. DEL CUADRO BASICO</p> <p>TABLA DE AVIS DEL CUADRO BASICO</p> |
| 4 | <p>En caso de error en alguno de los datos de la Relación de documentos para pago, este es identificado para su corrección y entrega al distribuidor toda la documentación contra la copia ciega, para ser corregida y presentada nuevamente en la delegación.</p> | |
| 5 | <p>Si esta correcta y completa la documentación, solicita al distribuidor la copia ciega de la Relación de documentos para pago.</p> | |
| 6 | <p>Registra en la Autorización de crédito y pedido (original y copia):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delegación - Ficha - Analista - Clave de artículos | <p>CALENDARIO DE PAGO A DISTRIBUIDORES</p> <p>TABLA DE AVIS DEL CUADRO BASICO</p> |
| 7 | <p>En la Relación de documentos para pago anota la fecha programada de pago</p> | <p>CALENDARIO DE PAGO A DISTRIBUIDORES</p> |
| 8 | <p>Entrega al distribuidor la copia de las Autorizaciones de crédito y pedido y la copia uno de la Relación de documentos para pago con la fecha programada de pago, cuando la copia ciega presentada por el distribuidor con el sello de RECIBIDO.</p> | |

| NÚMERO DE ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO OPERACIONAL DE PAGO A DISTRIBUIDORES | |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| | ACTIVIDADES | FUENTE DE CONSULTA |
| 9 | Califica los artículos en las autorizaciones de crédito y pedido | TABLA DE PRECIOS DEL GRUPO BÁSICO |
| 10 | Revisa que los precios anotados por el distribuidor sean los pactados | ARCHIVO DE LISTAS DE PRECIOS DE DISTRIBUIDORES |
| 11 | Verifica que el cálculo del ejercicio sea el correcto. | MÁQUINA CALCULADORA |
| 12 | Requisita el formato Central de captura-crédito por las Solicitudes de crédito y Autorizaciones de crédito y pedido. | FORMATO PARA CAPTURA DE DATOS DE CRÉDITO |
| 13 | Torna al jefe de crédito para su revisión y firma de autorización de la siguiente documentación: - Grupo de solicitudes de crédito y Autorizaciones de crédito y pedido - Central de captura-crédito por cada grupo. | |

EL PROCESO DE INFORMACION PARA PAGO A DISTRIBUIDORES





Etapas del subsistema de recuperación del capital y sus políticas de cobranza.-

La recuperación del capital financiado es la fase final del sistema de crédito Fonacot, es decir, es el producto o salida, resultado de los insumos y el proceso de información.

El flujo de información que compone dicho sistema se describe de la siguiente manera:



Los créditos que el Fondo concede a los trabajadores (administrados) se fundamentarán en las acciones de obligatoriedad, como se expresan en las políticas de cobranza.

Artículo 7o. "Los créditos que el Fondo conceda a los trabajadores se ajustarán a las siguientes disposiciones:

- El importe del crédito más sus intereses, cuando los trabajadores perciban salario mínimo o hasta una pensión equivalente, no excederá del que resulte de multiplicar el 10% del salario mensual o de la pensión por el número de meses en que haya de pagarse el crédito.

Si los trabajadores sujetos de crédito perciben un salario o una pensión superior al salario mínimo, ese porcentaje podrá aumentarse hasta el 20% cuando así lo permita la capacidad financiera del Fondo; en tal caso, el aumento será

proporcional, de manera que el trabajador esté siempre en aptitud de obtener una percepción equivalente al salario mínimo, menos el 10%.

Cuando los trabajadores perciban salarios de distintos patrones o pensiones del patrón y del Instituto Mexicano del Seguro Social, no se acumularán para efectos del otorgamiento de crédito.

El importe mínimo de los créditos se ajustará a las determinaciones de carácter general que fije el Comité a proposición del Director.

II. Serán para la adquisición de bienes de consumo duradero o para la obtención de servicios.

III. El plazo para su pago se ajustará a las disposiciones de carácter general que dicte el Comité, el que tomará en cuenta las condiciones que rijan en el mercado financiero y el objetivo del Fondo.

Para la determinación del plazo se tomarán en consideración el valor y la naturaleza de los bienes o servicios que pretendan adquirir, la capacidad de endeudamiento del trabajador y las características de vigencia de su relación de trabajo.

Cuando se trate de contratos de trabajo por tiempo, por obra o por la inversión de un capital determinado, el plazo será señalado libremente por el Fondo, pero siempre menor que el contrato.

IV. Se liquidarán mediante pagos mensuales y sucesivos que

comprenderán capital e intereses.

V. Causarán intreses sobre saldos insolutos a la tasa que el Comité fije mediante determinaciones generales.

La falta de pago oportuno causará intereses moratorios a la tasa prevista en el Código de Comercio.

El Fondo podrá hacer remisión de estos intereses cuando no exista mala fé de parte del trabajador, o en los casos de su notoria o extrema necesidad o insolvencia.

Para los efectos de este artículo se refuta que hay mala fé, cuando el trabajador cause alta en un nuevo trabajo sin dar aviso al Fondo, ni manifestarle al patrón estar pagando un crédito a éste o cuando requerido de pago, no acuda al Fondo a atender su adeudo.

VI. Como aportación a los gastos que origine el trámite de la solicitud correspondiente, causarán las cuotas que fije el Comité mediante determinaciones de caracter general.

VII. Los créditos para la adquisición de bienes de consumo duradero quedarán garantizados con prenda de que se constituya en los términos de los artículos III y III bis de la Ley General de Instituciones de Crédito, la que se hará constar en los pagarés que documenten los créditos.

VIII. Los créditos para la obtención de servicios se destinarán a:

- El pago de gastos funerarios derivados de la defunción de los dependientes económicos del trabajador.

- El pago de gastos de impresión de tesis profesionales del trabajador o sus dependientes económicos.
- Viajes turísticos dentro del país, a precios reducidos; y
- Los demás tendientes a satisfacer necesidades básicas y de interés social que el Comité determine.

IX. El Comité en atención a los recursos de que el Fondo disponga, graduará la medida y oportunidad en que los créditos indicados en la fracción anterior puedan otorgarse."

La emisión de Listas de Descuento a Centros de Trabajo.-

A continuación se hace referencia a las políticas operativas para el proceso de emisión de las Listas de Descuento; vínculo de comunicación entre Fonacot y los Centros de Trabajo.

- Fonacot emitirá las Listas de Descuento que deben hacerse a los trabajadores, mismas que se entregan en el domicilio del Centro de Trabajo antes de la fecha que deberán iniciarse los descuentos correspondientes.

- Una vez realizados los descuentos, el centro de trabajo deberá enterar a Fonacot a través del sistema bancario o a las Delegaciones en la fecha programada de pago.

- El pago inoportuno de las Listas de Descuento se ajustarán a las disposiciones legales para la aplicación de intereses moratorios.

Notificación de Listas de Descuento.-

- "La Oficina de Control de Procesos será responsable de la emisión de las Listas de Descuento en original y dos tantos, así como la factura de la emisión correspondiente.

Deberá revisar que la información contenida en la emisión de Listas de Descuento y en la factura de la emisión esté correcta y completa.

Turnará las Listas de Descuento en tres tantos, así como la factura de la emisión a al Oficina de Archivo y Correspondencia.

- La Oficina de Archivo y Correspondencia deberá verificar que las Listas de Descuento tengan asignado el sector correspondiente, en caso de que no tenga este dato, deberá notificarlo a la Gerencia de Control de Cobranza.

Será responsable de enviar a las Delegaciones la emisión de Listas de Descuento en todos sus tantos, con la factura de la emisión correspondiente a través del procedimiento de valija en forma oportuna.

Políticas operativas de la Notificación de Listas de Descuento.-

- El notificador será responsable de revisar y verificar que el número de Listas de Descuento recibida, sea igual a las que se indican en la factura de la emisión.

Es responsable de entregar al o a los patrones, las Listas de Descuento respectivas, en el domicilio indicado en las mismas.

Deberá obtener el sello y firma de Recibido del patrón, en la copia no.2 de la

Lista de Descuento, debiéndola conservar para tramitar su pago.

- En caso de que no pueda notificar, tratará de obtener los datos del nuevo domicilio y teléfono y/o en su caso, de la situación que guarde el patrón (huelga, quiebra, etc.) debiéndolo anotar en la copia dos de la Lista de Descuento, así como en la factura de la emisión.

- La entrega de Listas de Descuento y/o documentos varios deberán entregarse dentro de los primeros seis días hábiles a la recepción de las Listas de Descuento.

- En caso de que el notificador no entregase oportunamente la Lista de Descuento al o a los patron(es) y/o falsee la información, se le sancionará con la suspensión definitiva de servicios.

Delegaciones.-

- Tendrán la facultad de proponer a los candidatos para el puesto de notificador correspondiente a su Delegación ante la Dirección de Crédito y Cobranza.

- Serán responsables de revisar que las emisiones de Listas de Descuento así como su correspondiente factura de la emisión estén completas y correctas; en caso contrario, deberán reportar inmediatamente al Departamento de Control de Cobranza, la anomalía que se presente.

- Será responsable de la oportuna notificación a los patrones.

- Será responsable de turnar oportunamente las Listas de Descuento a los notificadores.

- Deberá supervisar que se efectúe el procedimiento de

localización de patrones que no fueron notificados en primera instancia, a través de las fuentes de información siguientes: Directorio telefónico, Directorio azul por calles, investigación del promotor al domicilio o vecinos del propio centro de trabajo.

- Una vez agotados los medios para localizar al o a los patron(es) para efectos de la notificación, deberá supervisar que se efectúe el cambio de grupo de cartera respectivo, debiendo de soportar éste con documentación comprobatoria y proceder a su captura.

Departamento de control de cobranza.-

- Supervisará que al corte de mes, se realice la emisión de Listas de Descuento con su correspondiente factura de la emisión.

- Mantendrá comunicación constante con todos los Delegados para proporcionar información y orientar respecto a las notificaciones de las emisiones.

Dirección de Crédito y Cobranza.-

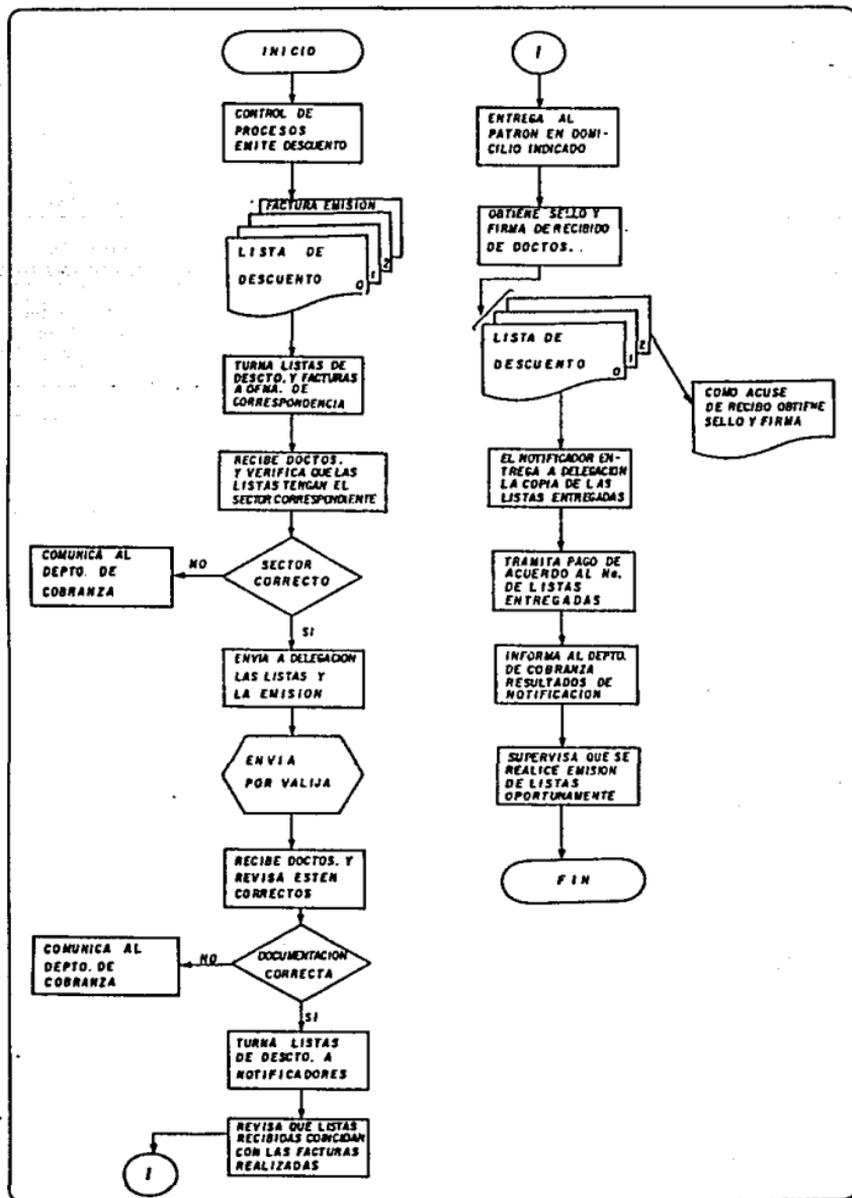
- Será facultad del Director de Crédito y Cobranza la autorización ó rechazo de las propuestas a candidatos para el puesto de notificador." ⁸⁶

En seguida se presenta el proceso de emisión y notificación de las Listas de Descuento involucrando sus actividades y procedimiento.

⁸⁶ Fonacot. Guía para el curso de capacitación sobre las políticas de cobranza, México 1989, pgs. 1-4.

| NO. ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EMISIÓN Y NOTIFICACIÓN DE LAS LISTAS DE DESCUENTO | | | | | | |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|-------------------|--------------|---------|------------------|
| | ACTIVIDADES | INSTRUMENTOS | | | | | |
| | | REGISTRO | FORMA DE PAGO | FORMA DE RECIBIDO | NOTIFICACIÓN | ENTREGA | FORMA DE EMISIÓN |
| 1 | Emite las Listas de Descuento (original y dos copias) y factura de la emisión correspondiente. | 1 | | | | | |
| 2 | Turna los Listas de Descuento y la Factura de la emisión a la Ofna. de Archivo y Correspondencia. | 2 | | | | | |
| 3 | Verifica que las Listas de Descuento tengan asignado el sector correspondiente, de no ser así lo comunica al Departamento de Cobranza. | | | 3 | | | |
| 4 | Envía a las delegaciones la emisión de Listas de Descuento en todos sus tantos, con la factura de la emisión a través de valija. | | | 4 | | | |
| 5 | Revisa que las Listas de Descuento y su factura estén completas y correctas, de lo contrario reporta al Departamento de Cobranza. | | | | | 5 | |
| 6 | Turna las Listas de Descuento a los notificadores. | | | | | 6 | |
| 7 | Revisa y verifica que el número de Listas de Descuento recibidas, sea igual a las que se indican en la factura de la emisión. | | | | | 7 | |
| 8 | Entrega al o a los patronos, las Listas de Descuento respectivas, en el domicilio indicado de las mismas. | | | | | 8 | |
| 9 | Obtiene el sello y firma de RECIBIDO del patrón, en la copia no. 2 de la(s) Listas(s) de Descuento. | | | | | 9 | |
| 10 | Entrega en la delegación la copia 2 de las Listas de Descuento para que sea tramitado su pago de acuerdo al no. de Listas de Descuento entregadas, así como las no notificadas. | | | | | 10 | |
| 11 | Informa del resultado de la notificación al Departamento de Control de Cobranza. | | | | | | 11 |
| 12 | Supervisa que se realice la emisión de Listas de Descuento y la factura de su emisión al corte de mes. | | | | | | 12 |

FLUJOGRAMA DE LA EMISION Y NOTIFICACION DE LAS LISTAS DE DESCUENTO



Políticas operativas para la recepción de pago de Listados de Descuento en Delegaciones.-

"Todos los pagos que ingresen al Fondo, por concepto de enteros de Listas de Descuento, serán canalizados por las Delegaciones de Fonacot y por Bancos.

- El entero de los pagos por parte de los patrones deberá efectuarse dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes, sin cargo de intereses moratorios.

- En caso de haber pagos negativos, por concepto de enteros de Listas de Descuento se deberá indicar al patrón que solicite a Fonacot el reembolso correspondiente.

- Se recibirán los pagos que ingresen en las Delegaciones Fonacot de las 9:00 a las 15:00 horas de lunes a viernes.

- Para los casos en que los enteros de las Listas de Descuento sean efectuados con cheque, deberá venir a nombre del Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores, o con las siglas Fonacot.

- No se aceptarán cheques postfechados.

- Se aceptarán con fecha anterior hasta 15 días antes de haberlo presentado para pago, después de este plazo se requerirá la certificación del Banco.

- Se calcularán intereses moratorios al patrón, en base a lo previsto en el Código Fiscal de la Federación. Esto es a una tasa equivalente al 150% de la tasa que fije anualmente el Congreso de la Unión en materia de recargos en prórroga para el

ESTA TESIS NO DEBE
SER DE LA BIBLIOTECA

pago de créditos fiscales, mediante la Ley de Ingresos de la Federación respecto al ejercicio Fiscal que corresponda.

- Los intereses moratorios y los gastos de cobranza percibidos por los patrones, no serán repercutidos a los trabajadores." ⁸⁷

A continuación se exponen flujogramas y los procedimientos de manera descriptiva de los procesos de análisis de Listas de Descuento para pago en Delegaciones y, posteriormente el seguimiento de la información contable y computable de la recuperación.

⁸⁷Ibid. pág. 5

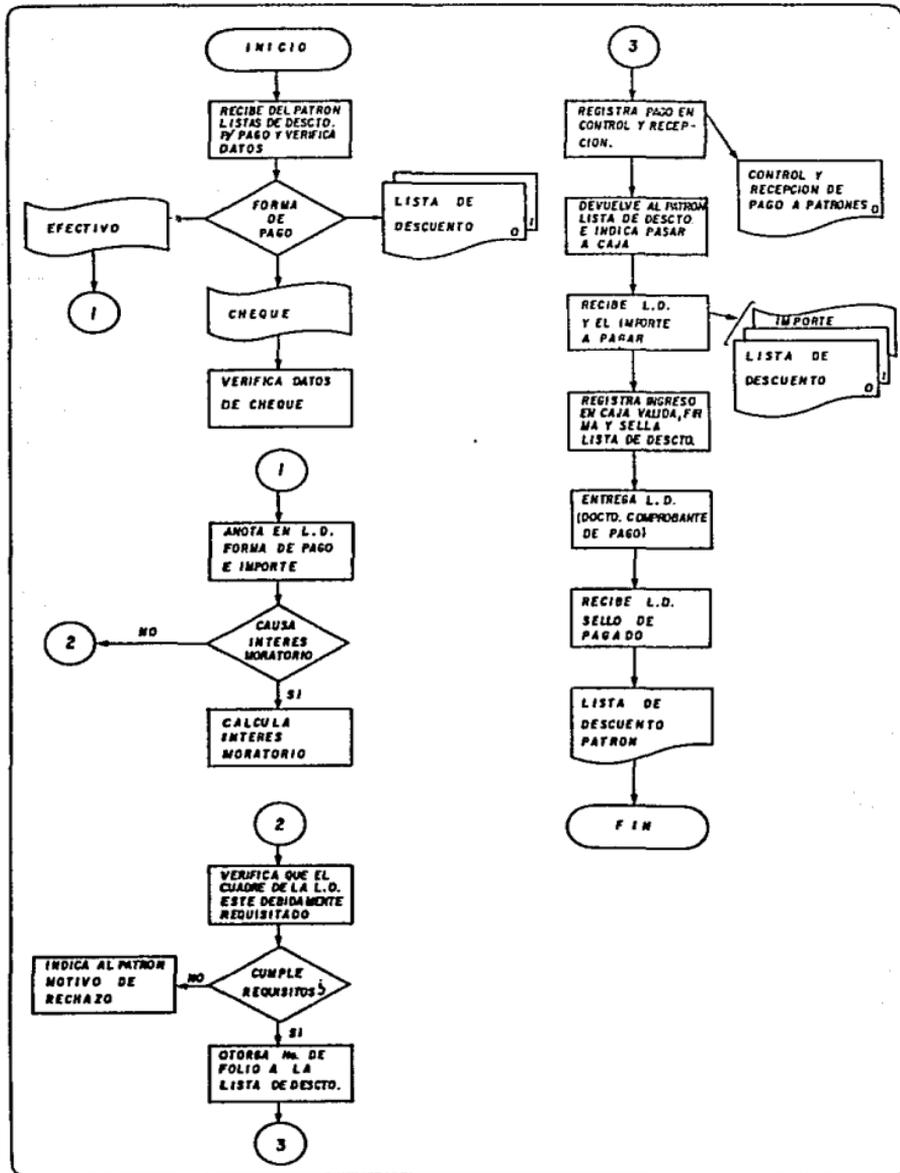
DESCRIPCION OPERACIONAL DEL ANALISIS DE LISTAS DE DESCUENTO PARA SU RECEPCION EN DELEG.

| ACTIVIDADES | | INTERVENCION | | |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|--------|
| | | AUX. ADMVO | PATRON | CAJERO |
| 1 | <p>Recibe del patrón la Lista de Descuento para pago y verifica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si el pago se efectuará con cheque, en efectivo o de ambas formas. - Que las excepciones de pago esten debidamente respaldados con los comprobantes correspondientes (Baja IMSS, Incapacidad Temporal (IMSS), Incapacidad Permanente (IMSS), Acta de Defunción). - Si causa o no intereses moratorios. | 1 | | |
| 2 | Si el pago es en efectivo pasa a la actividad 4 | 2 | | |
| 3 | <p>Si el pago es con cheque verifica lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que este expedido a nombre de Fonacot. - La fecha de expedición (no debe ser mayor a 15 días antes de haberlo presentado para pago) - Firma del librador. - Importe con letra y número (que concuerden entre cantidades). - Que no este postfechado. | 3 | | |
| 4 | Anota en la Lista de Descuento la forma de pago y el importe; Banco, número de cheque e importe del mismo (en el caso de pago con cheque); si es con ambas formas de pago se anotan los datos de cada una. | 4 | | |
| 5 | Si no causa interés moratorio pasa a la actividad 7. | 5 | | |
| 6 | Si determina que el patrón incurre en intereses moratorios, en base a la fecha en que recibe la Lista de Descuento procede a calcular el interés moratorio en base a lo previsto en el Código Fiscal de la Federación. | 6 | | |
| 7 | Verifica que el cuadro de la Lista de Descuento este correctamente requisitado. | 7 | | |
| 8 | Si no cumple con todos los requisitos no se acepta el pago e indica al patrón el motivo de rechazo. | 8 | | |
| 9 | Si la Lista de Descuento esta debidamente elaborada y/o respaldada se le otorga el número de folio que le corresponda y que será igual al número de pago del día de recepción. | 9 | | |
| 10 | Registra el pago en el Control de Recepción de Pagos a Patrones. | 10 | | |

DESCRIPCION OPERACIONAL DEL ANALISIS DE LISTAS DE DESCUENTO PARA SU RECEPCION EN DELEGACION

| ACTIVIDADES | | INTERVIENE | | |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------|
| | | MX. ADMO. | FINAN | CUERPO |
| 11 | Devuelve al patrón la Lista de Descuento y documentos debidamente analizados y verificados y, le indica pasar a pagar a la caja. | 11 | | |
| 12 | Recibe la Lista de Descuento (original y copia) y el importe a pagar. | | | 12 |
| 13 | Registra el pago en la caja: valida, sella y firma las Listas de Descuento. | | | 13 |
| 14 | Entrega al patrón la copia de la Lista de Descuento como comprobante de pago. para cualquier aclaración posterior. | | | 14 |
| F I N | | | | |

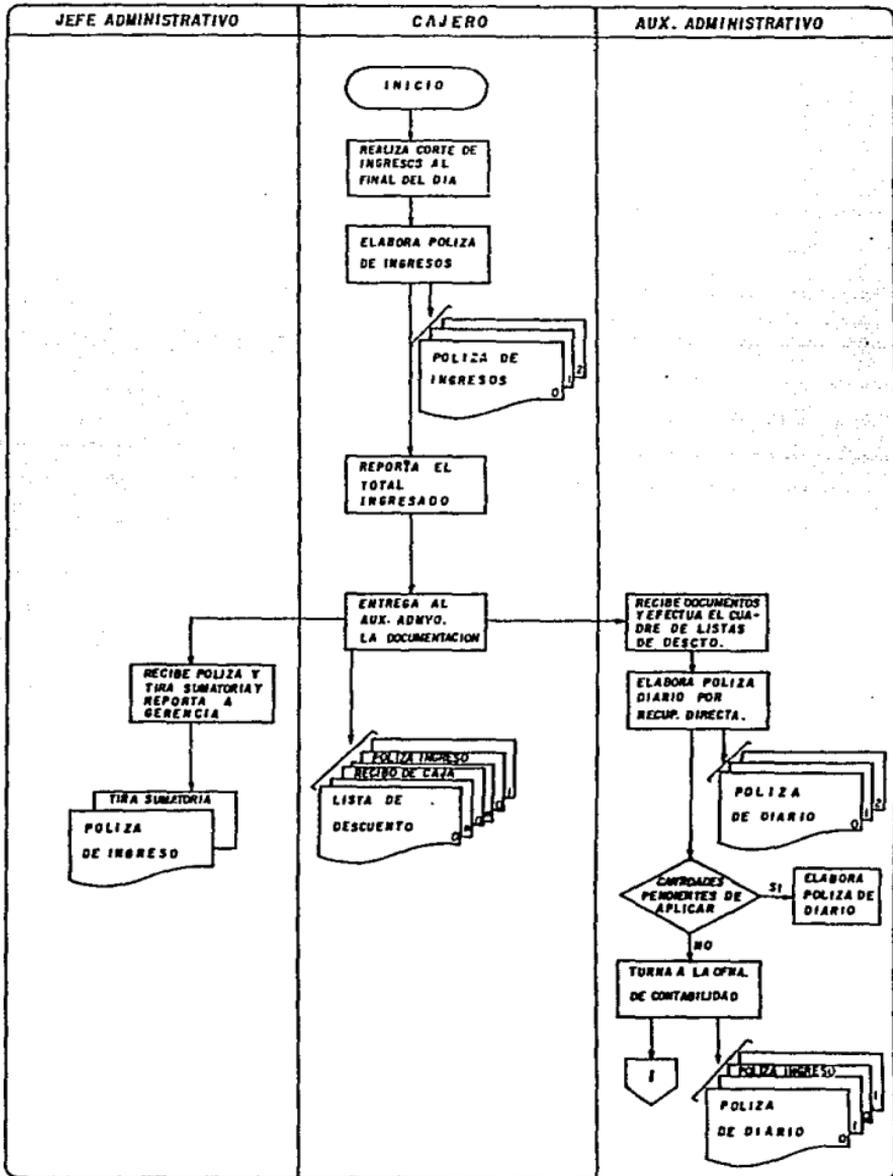
FLUJOGRAMA DE RECEPCION DE PAGO DE PATRONES EN DELEGACION

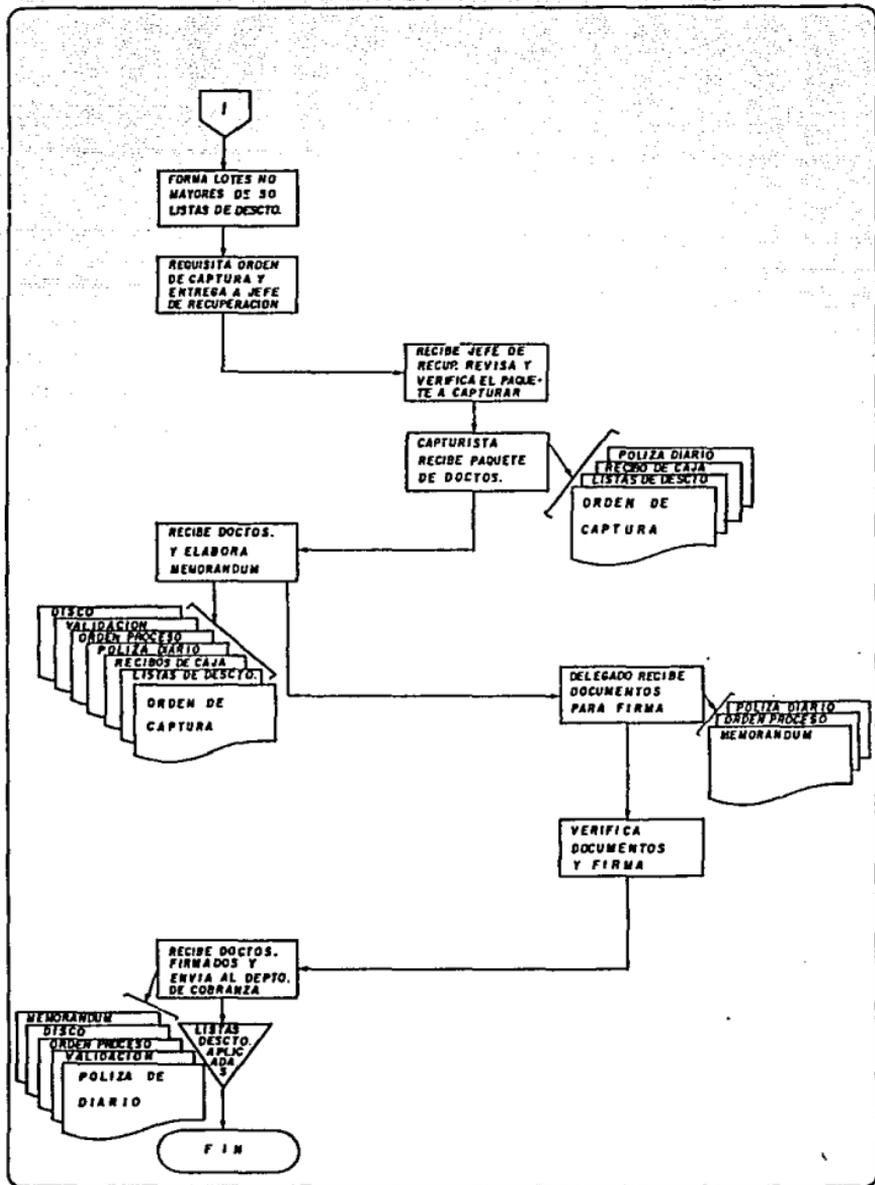


| N. DE ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INFORMACION DE COBRANZA EN DELEGACION | I N T E R V I E N E N | | | | | |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|----------|--------------|--------------|--------|
| | | CAJERO | AUXILIAR ADMINISTRATIVO | CONTADOR | JEFE DE CAJA | JEFE DE DIV. | DEBITO |
| | | | | | | | |
| 1 | Realiza el Corte de ingresos al final del día. | 1 | | | | | |
| 2 | Elabora la póliza de ingresos por los diferentes conceptos de la recuperación obtenida en la delegación. | 2 | | | | | |
| 3 | Reporta la recuperación total de la delegación al jefe administrativo | 3 | | | | | |
| 4 | Reporta diariamente a la Gerencia de Zona Metropolitana la cantidad ingresada a la delegación vía telefónica. | | | | 4 | | |
| 5 | Entrega al auxiliar administrativo la siguiente documentación: - Lista de Descuento - Recibos de Caja - Tira sumatoria - Póliza de ingreso | 5 | | | | | |
| 6 | Efectúa correctamente el cuadro y la codificación de las listas de Descuento. | 6 | | | | | |
| 7 | Especifica las cantidades a considerar en el caso de excepciones de pago utilizando las columnas y renglones correspondientes y, en base al instructivo de codificación de excepciones de pago en las listas de descuento. | 7 | | | | | |
| 8 | Elabora las pólizas de diario por la recuperación directa, nómina y/o despachos externos y que deberá aplicarse en el computador, así como contablemente. | 8 | | | | | |
| 9 | Turna diariamente la(s) póliza(s) de ingresos y de diario en original y copia a la Oficina de Contabilidad (Direcc. Financiera) | 9 | | | | | |
| 10 | En caso de tener cantidades pendientes de aplicar elabora la póliza de diario indicando la fecha de ingreso a la que corresponde | 10 | | | | | |
| 11 | Envía la copia tres de las pólizas a la Oficina de Control de Cartera (Direcc. de Crédito y Cobranza) de la información capturada. | 11 | | | | | |
| 12 | Conforma lotes no mayores a cincuenta listas de descuento para su captura y los registra. | 12 | | | | | |

| No. DE ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INFORMACION DE COBRANZA EN DELEGACION | INTERVIENEN | | | | | |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|------------|--------------|-------------|---------|
| | | CAJERO | AJUDANTE ADMÓN. | CAPTURISTA | JEFE. ADMÓN. | JEFE. RECL. | DELEGAO |
| | | | | | | | |
| ACTIVIDADES | | | | | | | |
| 13 | Requisita órden de captura. | | 13 | | | | |
| 14 | Revisa y verifica el cuadro de las listas de descuento | | | | | 14 | |
| 15 | Entrega al capturista el paquete correspondiente a un día de ingreso, con el Visto Bueno del jefe de recuperación | | 15 | | | | |
| 16 | Recibe paquete para captura de listas de descuento y recibos de caja, de acuerdo al programa de captura de cobranza. | | | 16 | | | |
| 17 | Entrega al aux. admvo. "AA", la siguiente documentación: - Lista de descuento - Recibos de caja - Diskette - Orden de Proceso - Validación - Orden de captura de cobranza. | | | 17 | | | |
| 18 | Recibe documentación y elabora memorandúm. | | 18 | | | | |
| 19 | Turna al Delegado para firma de la siguiente documentación: - Orden de proceso - Memorándum - Pólizas de diario que soportan los movimientos capturados. | | 19 | | | | |
| 20 | Verifica que este correctamente capturada la información y la elaboración de los documentos. | | | | | | 20 |
| 21 | Recibe documentación y envía con memorándum al Departamento de Cobranza la siguiente documentación: - Orden de Proceso - Diskette - Validación - Póliza de diario | | 21 | | | | |
| 22 | Archivo y clasifica por patrón las listas de descuento aplicadas. | | 22 | | | | |

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INFORMACION DE COBRANZA EN DELEGACION

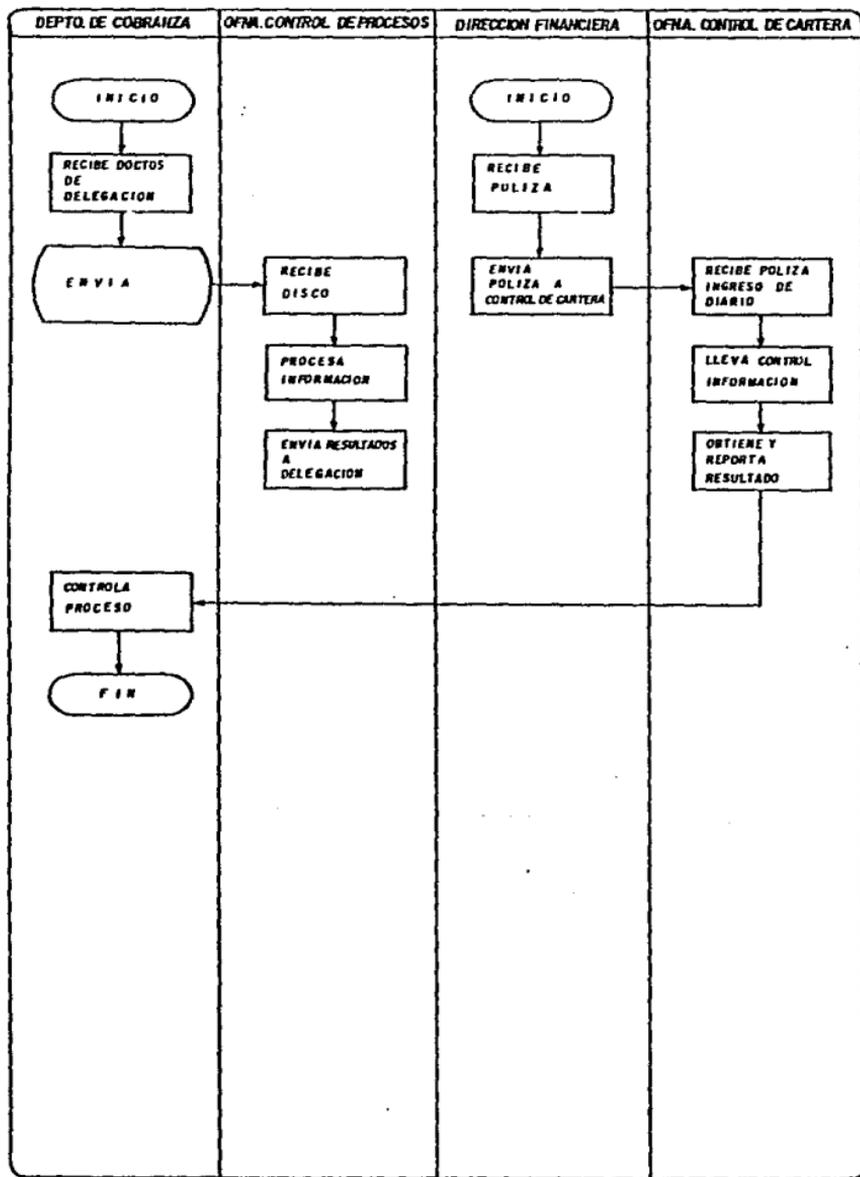




| NO. DE ACTIVIDAD | DESCRIPCION DEL CONTROL DE LA INFORMACION DE COBRANZA * | | | | |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|--------------------|
| | SECTOR DE SERVICIOS | SECTOR DE COMERCIO | SECTOR DE INDUSTRIA | SECTOR DE AGRICULTURA | SECTOR DE OTROS |
| 1 | Recibe documentos y envía a la Oficina de Control de Procesos el diskette para la transmisión de información para su proceso en el computador. | 1 | | | |
| 2 | Recibe diskette y procesa información | | 2 | | |
| 3 | Envía los resultados de los procesos de captura a la delegación correspondiente. | | 3 | | |
| 4 | Elabora póliza de ingreso por la recuperación de listas de descuento a través de bancos. | | | 4 | |
| 5 | Elabora póliza de diario y envía a la Oficina de Control de Cartera (Departamento de Control de Cobranza). | | | 5 | |
| 6 | Recibe las siguientes copias diariamente: - Póliza de ingresos (por delegación y fecha). - Póliza de diario de la información capturada en delegación. | | | | 6 |
| 7 | Lleva a cabo el seguimiento de la información | | | | 7 |
| 8 | Reporta resultados al Departamento de Control de Cobranza. | | | | 8 |
| | F I N | | | | |

* Guía para el curso de Capacitación sobre las políticas de Cobranza, México 1989, pág. 5-9.

EL PROCESO DE INFORMACION DE COBRANZA EN OFICINAS GENERALES



Control operativo de los trabajadores con incidencias.-

El control de los trabajadores con incidencias se inicia en el momento en que existe alguna excepción de pago en las Listas de Descuento, las cuales pueden hacer referencia a: baja en el IMSS; incapacidad temporal (IMSS); incapacidad permanente (IMSS); acta de defunción, mismas que son codificadas para que se lleven a cabo los ajustes en el computador, y que controla bajo las siguientes claves:

"CE" Créditos emitidos mes a mes en Listas de Descuento. Se genera en forma automática al dar de alta en el sistema mecanizado la Autorización de Crédito y Pedido.

"CT" Créditos ubicados en centros de trabajo en trámite de reinstalación.

- Se genera en forma automática al transcurrir su plazo de pago, si aún mantienen saldo deudor, emitiendo mensualmente aquellos casos que no son pagados en la emisión normal y codificados con la clave "PA 03", como notificación de diferencias a los centros de trabajo.

"L1" Créditos en localización de 1 a 30 días.

- Se genera en forma automática por medio de la Lista de Descuento adjuntando copia del aviso de baja del trabajador otorgada por el I.M.S.S.

- En forma manual a solicitud del Centro de Trabajo, por medio del aviso de baja del I.M.S.S., del trabajador.

"EO" Créditos asignados por primera ocasión a despachos externos.

"EL" Créditos asignados por segunda ocasión a despachos

externos.

- "E2" Créditos asignados por tercera ocasión a despachos externos.
- "E3" Créditos asignados por cuarta ocasión a despachos externos.
- Los grupos de cartera E0, E1, E2, y E3 se generan en forma automática con la sesión de cuentas a los despachos externos, emitiendo la clave del despacho en que se encuentra registrado el crédito.
- "K" Créditos incobrables devueltos por los despachos externos por primera ocasión.
- "K1" Créditos incobrables devueltos por los despachos externos por segunda ocasión.
- "K2" Créditos incobrables devueltos por los despachos externos por tercera ocasión.
- "K3" Créditos incobrables devueltos por los despachos externos por cuarta ocasión.
- Los grupos de cartera K, K1, K2 y K3 se generan en base al reporte de incidencias y los dictámenes de incobrabilidad elaborados por los despachos externos.
- "C" Créditos convenidos por las Delegaciones y/o despachos externos, en el segundo caso citado emite la clave del despacho que realizó el convenio.
- Se genera al registro del convenio en el sistema mecanizado.
- "C1" Convenios de trabajadores incumplidos, cedidos a despachos externos para recuperación extrajudicial.

- Se genera en forma automática con la cesión de cuentas, emitiendo la clave del despacho al que se le asignó el crédito.

"C2" Convenios incumplidos devueltos por los despachos externos por no haber tenido éxito en la recuperación extrajudicial.

- Se genera en base al reporte de incidencias y los dictámenes de incobrabilidad elaborados por los despachos externos.

"CJ" Convenios de trabajadores incumplidos cedidos a despachos externos para cobro judicial, adjuntando el pagaré original debidamente endosado.

"CI" Convenios de trabajadores incumplidos devueltos por los despachos externos por cobro judicial infructuoso, adjuntando el pagaré original.

- Se genera en base al reporte de incidencias y los dictámenes de incobrabilidad elaborados por los despachos externos.

"R" Créditos de trabajadores renuentes a pagar menores de 600,000 pesos, devueltos por los despachos externos.

- Se genera en base al reporte de incidencias y los dictámenes de incobrabilidad elaborados por los despachos externos.

"RJ" Créditos de trabajadores renuentes a pagar, cedidos a los despachos externos para cobro judicial, adjuntando el pagaré original.

- Se genera en forma automática con la cesión de cuentas, emitiendo la clave del despacho al que se le asignó el

crédito.

"R1" Créditos de trabajadores reuientes a pagar, devueltos por los despachos externos por cobro judicial infructuoso, adjuntando el pagaré original.

- Se genera en base al reporte de incidencias y los dictámenes de incobrabilidad elaborados por los despachos externos.

"Q" Créditos con antigüedad de cinco a cuatro años y medio en proceso de quebranto.

- Se genera mes con mes, a la vez de segregarse los créditos que cumplen una antigüedad mayor a cinco años.

"ST" Créditos que no han recibido pago en los últimos 90 días y su saldo total deudor, sea igual o menor a un día de salario mínimo vigente en el Distrito Federal.

"SS" Créditos con antigüedad superior a cinco años.

"SE" Créditos que fueron objeto del quebranto especial autorizado por el H. Comité Técnico y de Distribución de Fondos, en su sesión de Mayo de 1990; con saldos totales de hasta \$ 200,000. pesos ejercidos durante el período de 1985 a Marzo de 1988."⁸⁸

Seguimiento de los trabajadores dados en su Centro de Trabajo.- Los trabajadores deberán avisar enseguida a Fonacot de su baja en su Centro de Trabajo, para continuar con sus pagos; para tal efecto existen dos opciones:

1.- Si el trabajador se da de alta inmediatamente en un Centro de Trabajo que esta afiliado a Fonacot, deberá dar conocimiento

⁸⁸ Comunicado interno. Circular DCC/929/GC de fecha 27 de Noviembre de 1990.

al patrón de su adeudo con Fonacot para que lo dé de alta en la Lista de Descuento del Centro de Trabajo, anexando su pago a la misma; que para tal efecto se codificará "AA 01" o de la forma mecánica antes mencionada, de ésta manera, sus pagos continuarán efectuándose oportunamente.

2.- Si el trabajador se dá de alta en un Centro de Trabajo que no esta afiliado a Fonacot, decide trabajar por su cuenta o mientras encuentra empleo, deberá celebrar un Convenio en la Delegación de Fonacot a fin de continuar efectuando sus pagos oportunamente.

La celebración de Convenios de pago con trabajadores deberá sujetarse a las siguientes políticas:

"1.- Redocumentación de créditos vencidos:

- Cuando el plazo del convenio no exceda de tres meses, se cobrará únicamente el saldo total del crédito.

- Cuando el plazo del convenio sea superior a tres meses y hasta cinco meses, se cargarán intereses moratorios a razón del 3% mensual sobre el saldo total del crédito, hasta un cargo máximo de 12 meses, independientemente del atraso real.

- Cuando el plazo sea superior a cinco y hasta ocho meses como máximo, se cargarán además de lo señalado en el punto anterior, intereses de refinanciamiento por el total del plazo concedido, en estos casos el financiamiento por el nuevo plazo otorgado se calculará aplicando al total del adeudo una tasa equivalente al costo porcentual promedio de captación (C.P.P.), que el Banco de México da a conocer mensualmente.

2.- Redocumentación de créditos vencidos anticipadamente, por.

no estar sujeto a relación laboral el acreditado y por la falta de pago de cualquiera de los abonos pactados:

- Podrá el acreditado cubrir de inmediato el crédito total, del que se bonificarán los intereses de financiamiento respecto del plazo no transcurrido.

- Si el acreditado se encuentra laborando en un Centro de Trabajo afiliado al Fondo, podrá cubrir el saldo insoluto vencido mas los intereses moratorios generados a la fecha, y la diferencia se le descontará en los términos del plazo originalmente pactados en la Autorización de Crédito y Pedido por conducto de su nuevo Centro de Trabajo.

- En los casos en que el acreditado sea notoriamente insolvente, se podrá rodokumentar su saldo total hasta por un plazo igual al pendiente por transcurrir conforme a lo pactado originalmente en la Autorización de Crédito y Pedido, debiendo cargar los intereses moratorios generados a la fecha de celebración del Convenio.

3.- En todos los casos indicados y cuando la cuenta haya sido asignada a un despacho externo, deberá cobrarse el 25% adicional en concepto de gastos de cobranza." ⁸⁹

Políticas operacionales para el requerimiento de pago a Centros de Trabajo en Mora.-

- "Es responsabilidad de la Delegación, el control y seguimiento de la cobranza de los patrones asignados a la misma. Los cargos por accesorios estarán sujetos a las siguientes

⁸⁹ Fonacot. Comunicado con referencia DCC/975/90 de fecha 3 de Diciembre de 1990.

políticas:

- Los intereses moratorios que se generan por la falta de oportuno de las Listas de Descuento se calcularán en base a lo previsto en el Código Fiscal de la Federación. Esto es a una tasa equivalente al 150% de la tasa que fije anualmente el Congreso de la Unión en materia de recargos en prórroga para el pago de créditos fiscales, mediante la Ley de Ingresos de la Federación, respecto del ejercicio fiscal que corresponda.

- Los intereses moratorios se aplicarán en el mismo porcentaje, ya sea mensual o fracción de mes, dicha tasa será dada a conocer mediante comunicación interna emitida por el Departamento Jurídico, en cuanto su determinación sea publicada en el Diario Oficial." 90

Centros de trabajo no localizados.-

Para que un centro de trabajo sea considerado como no localizado, deberán agotarse las siguientes fuentes de información que estarán a cargo de la Delegación correspondiente.

- Directorio telefónico
- Directorio azul por calles
- Investigación del promotor al domicilio o vecinos del propio Centro de Trabajo.

- "La responsabilidad de que se determinen como no localizados los patrones compete exclusivamente al Delegado correspondiente.

- Todos los Centros de Trabajo morosos reportados como no localizados serán traspasados a la incidencia "N" (no localizado)." 91

90 Fonacot. Guía para el curso de capacitación sobre las políticas de cobranza, México 1989, pags. 6-7.
91 Idem. pags. 6-7.

Centros de Trabajo en Huelga, Quiebra o Suspensión de pagos.-

- "Cuando un Centro de Trabajo sea reportado por el Delegado, en huelga, quiebra, o suspensión de pagos deberá venir acompañado con la copia del acta ante la Secretaría del Trabajo donde ampare la legalidad de los casos mencionados.

- Será responsabilidad del Delegado informar al Departamento de Control de Cobranza de la veracidad de los Centros de Trabajo que reporten en huelga, quiebra o suspensión de pagos.

Todos los patrones reportados por los Delegados en huelga, quiebra o suspensión de pagos serán traspasados a las siguientes incidencias, a fin de determinar su permanencia para cobro a través de Centros de Trabajo o en su caso de gestiones directas:

| | |
|---------------------|-------------------|
| Huelga | - H |
| Quiebra | - Q |
| Suspensión de pagos | - S ⁹² |

Cobranza por promotores.-

Todas las gestiones de cobranza o cobros a Centros de Trabajo en mora que se realicen por Delegación vía promotor, estarán sujetas a las siguientes disposiciones:

- "Todos los cobros que efectúen los promotores directamente en los Centros de Trabajo morosos, deberán ser soportados con un Recibo de Caja Fonacot.

- No se aceptarán pagos de los Centros de Trabajo con cheques

⁹² Ibid. pág. 10

postfechados.

- La cobranza efectuada por los promotores en el día deberá ser depositada diariamente en la Delegación correspondiente.

- Los promotores deberán efectuar como máximo tres visitas en un lapso de 20 días a un mismo Centro de Trabajo deudor, en caso de que se niegue al pago se turnará al Departamento Jurídico.

- Todas las comprobaciones de pago que efectúe el promotor por aquellos Centros de Trabajo morosos, deberán ser en originales o copias que estén legibles en todos sus datos."

Envío de cuentas al Departamento Jurídico.-

Una vez agotados los recursos para la cobranza en mora por Delegación, los patronos serán enviados al Departamento Jurídico mediante el Departamento de Control de Cobranza para la recuperación del capital, bajo los siguientes lineamientos:

- Los patronos que se turnen deberán contener las siguientes características: localizado; máxima seguridad del adeudo; que la Delegación haya agotado las gestiones de cobranza a través de promotores.

- Las cuentas que se turnen deberán contar con la siguiente información:

- Estado de cuenta del Centro de Trabajo debidamente requisitado.

- Formato de Cesión de cuentas al Departamento Jurídico, debidamente requisitado.

- Listas de Descuento que amparen las emisiones vencidas a cobrar.

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

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, Rusell L. Rediseñando el futuro. Limusa, México 1984.
- Berman, Marshall. Todo lo sólido se desvanece en el aire. Siglo XXI, México 1989.
- Beer, Stafford. Cibernética y Administración. C.E.C.S.A., México 1979.
- Budnik, Frank s. Matemáticas aplicadas para administración, economía y ciencias sociales. McGraw-Hill, México 1984.
- Cardenas, Miguel Angel. El enfoque de sistemas; estrategias para su implementación. Limusa, México 1982.
- Carrillo Castro, Alejandro. La reforma administrativa; antecedentes del Estado actual y perspectivas. Presidencia de la República, Coord. Gral. de Est. Admvos. México 1977.
- Carrillo Castro, Alejandro y García Ramírez Sergio. Las empresas públicas en México. Miguel Angel Porrúa. México 1983.
- Carrillo Castro, Alejandro. La reforma administrativa en México, Miguel Angel Porrúa. México 1982.
- Castillo Rojas, Alfredo. La empresa pública. Diccionario de política y administración pública. Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública, A.C. México 1981.
- Fernández Arena, Jose Antonio. El proceso administrativo. Diana, México 1977.
- Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores. Memoria Institucional 1983-1988. México 1988.
- Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores. Guión de Capacitación de las Políticas de Cobranza. México 1989.
- Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores. Reglamento Interior de Trabajo 1985-1987. México 1985.
- Flores Caballero, Romeo R. Administración y política en la historia de México. F.C.E.-INAP. México 1988.

- Habermas, Jürgen. El discurso filosófico de la modernidad. Taurus. España 1989.
- Jiménez Nieto, Juan Ignacio. Teoría de la administración; la ciencia administrativa a la luz del análisis sistemático. Tecnos, Madrid 1975.
- Koontz, I. Curso de administración moderna. McGraw-Hill, México 1986.
- López Rosado, Diego. La burocracia en México. Secretaría de Comercio. México 1980.
- Lozano de Icaza, Arturo. Reflexiones y notas introductorias sobre los sistemas de información para la administración. Tesis profesional, FCPyS-UNAM. México 1974.
- Manual de Organización de la Administración Pública Paraestatal. Sector Trabajo y Previsión Social. vól.12 México, Secretaría de la Presidencia, Coord. Gral. de Est. Admvs. 1982.
- Manual de Organización del Gobierno Federal. vól 6 México Presidencia de la República, Direcc. Gral. de Est. Admvs. 1976.
- Martínez Chávez, Victor Manuel. Los sistemas de información, su estructura y su relación con la administración pública. Tesis profesional, FCPyS-UNAM, México 1975.
- Martínez Chávez, Victor Manuel. Teoría y práctica del diagnóstico administrativo; un enfoque de sistemas. Trillas, México 1989.
- México a través de los informes presidenciales. La política laboral, vól. 14, Secretaría de la Presidencia. México 1976.
- Murdick G. y Ross. Sistemas de información basados en computadoras para la administración moderna. Diana, México 1974.
- Orilla. Introducción al procesamiento de datos para los negocios. McGraw-Hill, 2a. edición México 1984.
- Pazos, Luis. Devaluación en México, Diana. México 1976.
- Políticas de operación para la afiliación de trabajadores y ejercicio del crédito. Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores. México 1987.

- Presidencia de la República, Manuales administrativos: Guía para su elaboración, No.3 colecc. Guías Técnicas, Serie Organización y Métodos, Coord. Gral de Est. Admvs. México 1979.
- Presidencia de la República, Organogramas: Guía para su elaboración, No.4 colecc. Guías Técnicas, Serie Organización y Métodos, Coord. Gral. de Est. Admvs. México 1977.
- Presidencia de la República, Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimiento, Coord. Gral. de Est. Admvs. México 1981.
- Procedimiento para la afiliación de trabajadores y autorización de crédito atención directa. Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores. México 1985.
- Procedimiento para la afiliación de trabajadores y autorización de crédito mediante distribuidor, Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores. México 1985.
- Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales; el sueño de la razón produce monstruos; la crisis de los tiempos modernos. No.140 FCPyS-UNAM, México 1990.
- Secretaría de la Contraloría General de la Federación. Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, México 1990.
- Secretaría de Programación y Presupuesto. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. México 1989.