

128

29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

"EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL DESARROLLO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA ADMINISTRACION DE EVALUACION DE UNA EMPRESA PUBLICA".

TRABAJO DE SEMINARIO QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA: RAMIRO SANDOVAL PARTIDA

ASESOR: LIC. YOLANDA ZAMUDIO GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

262642



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos.

"Equipo de trabajo en el desarrollo de un manual de organización para la Administración de Evaluación de una Empresa Pública.

que presenta el pasante: Ramiro Sandoval Partida

con número de cuenta: B401958-5 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 14 de abril de 19 98

MODULO:

PROFESOR:

FIRMA:

I
II
III

Lic. Regino Quiroz Solis
Lic. Francisco Ramirez O.
Lic. Yolanda Zamudio García

AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de ingresar a esta máxima casa de estudios.

A mis padres por darme todo su apoyo económico y moral sin condicionamiento alguno e inculcarme desde pequeño lo importante que es ser alguien en la vida ¡Muchas Gracias!

A mis hermanos por el constante apoyo que me brindaron.

A la Lic. Yolanda Mata Vallado por permitirme inscribirme al Seminario de Titulación y al C.P. José Francisco Salinas González por sus consejos e impulsarme a lograr este objetivo.

A los profesores que impartieron los Módulos por su paciencia, apoyo y comprensión.

A mis compañeros Luis Felipe Campos que en paz descansa y Roberto Vilchis García que donde sea que se encuentre, gracias a ellos logré terminar la carrera cuando iba a dejarla inconclusa por una época de confusión que hubo en mi vida.

CONTENIDO TEMATICO.

Presentación.....	i
Planteamiento del problema, Hipótesis y Objetivo.....	1
Introducción.....	2

Capítulo 1 Conceptos Generales.

1.1	Antecedentes de Organización.....	4
1.2	Concepto de Organización.....	5
1.3	Elementos esenciales de la Organización.....	6
1.3.1	Objetivo Común.....	7
1.3.2	El Conjunto de hombres y medios.....	7
1.3.3	El esfuerzo combinado.....	8
1.3.4	El Sistema de Relaciones.....	8
1.4	Tipos de Organización.....	9
1.5	Organización Formal y Organización Informal.....	11
1.6	Organizaciones Primarias y Secundarias.....	12
1.7	Clasificación de las organizaciones de acuerdo con su objetivo principal.....	13

Capítulo 2 Complejidad y Estructura de las Organizaciones.

2.1	Complejidad de las Organizaciones.....	14
2.1.1	Diferenciación Horizontal.....	14
2.1.2	Diferenciación Vertical.....	15
2.1.3	Dispersión Espacial.....	16
2.2	Estructura Organizativa.....	17
2.2.1	Tipos de Estructura.....	18
2.2.2	El aspecto humano de la Estructura Organizativa.....	18
2.2.3	Criterios para la elaboración de una Estructura Organizativa.....	19
2.3	La estructura Jerárquica.....	20
2.4	Estructura Funcional.....	20
2.5	Estructura Jerarquico-Funcional.....	20

Capítulo 3 Equipos de Trabajo.

3	Importancia de la Administración del equipo de trabajo.....	22
3.1	La necesidad de trabajo en equipo.....	22
3.2	Desarrollando Sistemas de Administración en equipo.....	23
3.3	Las Funciones de los equipos de trabajo.....	23

Capítulo 4 Manual de Organización.

4.1	Antecedentes.....	26
4.2	Concepto de Manual de Organización.....	26
4.3	Estructura del Manual de Organización.....	27
4.4	Importancia del Manual de organización.....	30
4.5	Tipos de Manuales de Organización.....	31

Capítulo 5 Establecimiento del Manual de Organización para la Administración de Evaluación (CASO PRACTICO).

	Introducción.....	33
1.	Antecedentes Históricos.....	34
2.	Legislación o Base Legal.....	36
3.	Atribuciones.....	38
4.	Organigrama.....	42
5.	Estructura Organizacional.....	43
6.	Funciones.....	44
7.	Descripción de Puestos.....	51

CONCLUSIONES.....	79
-------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	80
-------------------	----

PRESENTACION

El presente manual de organización específico va dirigido al personal que labora dentro de la Administración de Evaluación de la S.H.C.P. esperando que sea de utilidad, ya que nos permitirá establecer claramente las funciones, la estructura de la autoridad, poder y responsabilidad, como deben ser las actividades y los canales de comunicación para el correcto desempeño de las labores de los Recursos Humanos para lograr la optimización de los mismos y, por consiguiente, lograr un cambio organizacional en el comportamiento humano.

Se logrará una eficiencia en la productividad del trabajo dando como resultado una Administración efectiva en el manejo del personal y, además, un incremento en la recaudación que nos permitirá un saneamiento de las Finanzas Públicas.

Agradezco a todos los compañeros de trabajo por la ayuda recibida en la realización de este manual.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la Administración de Evaluación existe una mala organización e integración de los Recursos Humanos al no contar con un Manual de Organización, por tal motivo existe un deficiente desarrollo en el área.

HIPOTESIS.

A través de la aplicación del Manual de Organización se tendrá el correcto desempeño de los Recursos Humanos, y por ello se logrará un mejor crecimiento y desarrollo en la Administración de Evaluación.

OBJETIVO.

Desarrollar el Manual de Organización de la Administración de Evaluación para que nos informe en concreto cómo es la estructura de la autoridad, poder y responsabilidad, cómo deben ser las funciones, las actividades y los canales de comunicación, cómo y quién va a hacer cada cosa.

INTRODUCCION

En las organizaciones de México no se tienen una cultura de lo que es trabajar en equipo, no se quiere entender el dicho tan conocido "la unión hace la fuerza". Desde los primeros años del ser humano aprende de los padres conductas negativas como el egoísmo, el pensar en sí mismo y el individualismo que nos sumergen en una sociedad de ideas arraigadas como el defender sus propios intereses. Gracias a esta cultura negativa que tenemos los mexicanos no lograremos jamás a aprender a trabajar en equipo sino hasta que surja un cambio cultural en la sociedad.

Por lo antes mencionado me atreví a desarrollar el siguiente trabajo en equipo para demostrar una mejoría en los resultados. Por tal motivo, es necesario contar con manuales administrativos que nos dé como resultado el éxito de la organización de los Recursos Humanos, Financieros y Materiales de una empresa en función de un objetivo común.

En el primer capítulo desarrollare a la organización que es una de las etapas del proceso administrativo fundamentales para el éxito de toda organización. Empezaré con los antecedentes, expondré conceptos de varios autores, así como sus elementos esenciales (objetivo común, conjunto de hombres y recursos, el esfuerzo combinado y el sistema de relaciones) y por último los tipos que hay. Finalmente se conocerán a las organizaciones formales e informales, primarias y secundarias y su clasificación que tienen éstas de acuerdo con su objetivo principal.

En el capítulo segundo me enfocare hablar sobre la complejidad y estructura de las organizaciones dadas por la división de trabajo, las múltiples divisiones y niveles jerárquicos que muestran la estructura de la organización.

En el capítulo tercero se hace hincapié a la importancia y necesidad de la Administración del equipo de trabajo, sus funciones principales y su desarrollo de sistemas.

En el capítulo cuarto empiezo hablar del manual de organización objeto de nuestro caso practico, su estructura, importancia y los tipos de manuales que hay.

En el último capítulo concluyo con el caso practico; expongo el manual de organización de la Administración de Evaluación de una Organización Pública.

Capítulo 1

Conceptos Generales.

- 1.1 Antecedentes de Organización**
- 1.2 Concepto de Organización**
- 1.3 Elementos esenciales de la Organización**
 - 1.3.1 Objetivo Común**
 - 1.3.2 El Conjunto de hombres y medios**
 - 1.3.3 El esfuerzo combinado**
 - 1.3.4 El Sistema de Relaciones**
- 1.4 Tipos de Organización**
- 1.5 Organización Formal y Organización Informal**
- 1.6 Organizaciones Primarias y Secundarias**
- 1.7 Clasificación de las organizaciones de acuerdo con su objetivo principal**

CAPITULO 1

1.1 ANTECEDENTES DE ORGANIZACION.

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

Al correr del tiempo, las estructuras fueron cambiando, tornándose más y más complejas, ya los egipcios tenían una organización bastante avanzada al construir las pirámides de Egipto, como la gran muralla de China, el Partenón, las extraordinarias ciudades de los Incas, lo mismo que el ejército romano al conquistar Europa, la Iglesia Católica para difundir la fe cristiana en el mundo estableció una estructura organizacional muy completa. Estas grandes realizaciones de la humanidad no hubieran podido hacerse sin una organización y administración perfeccionadas.

Sin embargo, las estructuras complejas solamente se extendieron al comercio con el advenimiento de la Revolución Industrial, cuando se agrupan al universo de empleados, en la fábrica una multitud de trabajadores conduciendo inevitablemente a una subdivisión y a una especialización de las funciones.

En el año de 1776, el gran filósofo y economista escocés Adam Smith fue el precursor de la división de trabajo mencionando que con reducir el oficio de cada hombre a cualquier simple operación, y convertir esta operación en el único quehacer de su vida, necesariamente aumentará la habilidad del obrero.

Hoy con grandes empresas públicas, privadas, nacionales, multinacionales, etc., las estructuras organizacionales son objeto de estudios cuidadosos con el fin principal de formar Recursos Humanos que trabajen en forma eficiente reduciendo costos.

1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACION.

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

Es la estructuración de las funciones que son necesarias para lograr el objetivo, y es señalando la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

G. TERRY.

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

F. TAYLOR.

Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

ALFORD Y BANGS.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

REYES PONCE.

La combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin; según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

ANDREA ZERILLI.

Analizando los diferentes conceptos de cada uno de los autores se entiende por organización lo siguiente:

Es un proceso estructurado de funciones, autoridad, responsabilidades, actividades y canales de comunicación del elemento núcleo: Recursos Humanos y de los elementos operantes: Recursos Financieros y Materiales en función de un objetivo común.

1.3. ELEMENTOS ESENCIALES DE LA ORGANIZACION.

Los elementos de la organización son los siguientes:

1. La presencia de un fin u objetivo común.
2. Conjunto de hombres y de Recursos (técnicos, financieros, etc.)
3. Un esfuerzo combinado.
4. Un sistema de dependencias y de relaciones.

Debe de haber un equilibrio entre los cuatro elementos entre sí y de la manera en que se combinan en relación con la situación exterior depende la supervivencia de la organización.

A continuación se explicara cada uno de los elementos de la organización.

1.3.1 OBJETIVO COMUN.

En una organización debe de existir un fin común a alcanzar que éste es precisamente por lo que se constituye una organización, se determinan sus características, su forma y sus dimensiones.

En realidad, el objetivo organizativo es el medio por el que su actividad en el seno de la organización se transforma en conjunto para llegar a satisfacción de los distintos motivos individuales. Aquí lo que importa es que estén funcionalmente correlacionados con una comunidad de intereses.

1.3.2 EL CONJUNTO DE HOMBRES Y RECURSOS.

No puede existir una organización sin personas que, aisladas o reunidas en grupos, se asocian para colaborar en la utilización de una serie de medios (técnicos, financieros, de competencia y capacidad) con vistas a un objetivo dado.

Las personas deciden voluntariamente entrar a formar parte, aceptando el sistema establecido de normas y de relaciones.

En efecto, el número, el tipo y las características de las personas, así como la naturaleza, la amplitud y el grado de utilización de los medios, se

establecen en función del objetivo que la organización misma propone y de las condiciones en las que opera para alcanzarlo. Es precisamente al objetivo al que se hace referencia para juzgar si el conjunto de hombres y de medios es adecuado y suficiente.

1.3.3. EL ESFUERZO COMBINADO.

Aquí se trata de crear, a través de la mejor combinación de los recursos, de los hombres y medios disponibles, las condiciones necesarias para asegurar la consecución, en términos económicos, de los objetivos de la organización, asegurando que el conjunto de hombres-medios se dirija hacia el objetivo fijado, con el ritmo de actividad previsto y con el número de desviaciones y el máximo de economía y sociabilidad posible.

La combinación de los esfuerzos quiere decir, que es la integración y la coordinación de los miembros de un grupo donde se permite la utilización más racional, por parte de cada uno de ellos, de los medios disponibles, teniendo en cuenta las condiciones humanas, técnicas y económicas existentes en un momento dado, que permitan alcanzar el objetivo con el menor esfuerzo dentro de los límites aceptables de costo.

1.3.4. EL SISTEMA DE RELACIONES.

Para poder alcanzar el objetivo, es necesaria una división de las funciones entre las distintas personas. Tales funciones están estrechamente unidas entre sí por lo que los esfuerzos de los mismos individuos van

recíprocamente integrados y coordinados. El cuarto y último elemento lo constituye la existencia de un sistema preciso de dependencia y relaciones que lleve a coordinar los esfuerzos de todos sus componentes hacia la consecución del objetivo.

Ahora bien, un grupo social existe si las personas participan en los intereses y valores comunes y si sus respectivos papeles están estrechamente conectados. Esto es posible desarrollando un conjunto de relaciones que junten uno con otro a los miembros del grupo, que hagan tangible y comprensible a cada uno la comunidad de valores y de intereses, que introduzcan a todos a respetarlos bajo amenaza de sanción.

En las organizaciones de carácter formal, este resultado se consigue en la práctica definiendo las funciones y los deberes de cada uno y las relaciones existentes entre los distintos puestos de trabajo así identificados, ordenando en una estructura dichos puestos, instituyendo una jerarquía que promueva la mejor consecución del objetivo por parte del grupo, dictando un conjunto de políticas, sistemas, procedimientos y comunicaciones, y estableciendo un conjunto de normas de disciplina con la garantía de que se cumplan.

1.4. TIPOS DE ORGANIZACIONES.

En la actualidad se reconocen cuatro tipos principales de organizaciones siendo las siguientes:

1. Productivas (o económicas).
2. Mantenimiento.
3. Adaptación.
4. Administrativas o Políticas.

Las organizaciones productivas o económicas son las que fabrican bienes, proporcionan servicios para el público en general o para un sector del mismo y crean riqueza; llevan a cabo actividades como las agrícolas y mineras, la manufacturera y elaboración de productos, las comunicaciones y servicios.

Las organizaciones de mantenimiento no conservan los fines de la sociedad, sino a sus miembros; se dedican a la interacción social de las personas. Las escuelas y las organizaciones religiosas son organizaciones de mantenimiento que cumplen con las funciones de educar, adoctrinar y preparar.

Las funciones de adaptación están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías y aplican la información a los problemas existentes; entre ellas están los institutos de investigación y las universidades.

Las funciones administrativas o políticas se ocupan principalmente de mantener la estructura social más que aquella de los miembros de la sociedad. El Estado como principal estructura de autoridad de la sociedad, es la organización más importante al respecto: moviliza a la sociedad

contra los peligros internos y externos, proporcionando el marco legal necesario para determinar los derechos y las obligaciones.

Es obvio decir que cualquier organización puede cumplir funciones en varias de estas categorías.

1.5 ORGANIZACIÓN FORMAL Y ORGANIZACIÓN INFORMAL.

Las bases teóricas de estos conceptos es la formación de la organización social, que va emergiendo dentro del marco cultural en que se desarrolla el hombre.

La evolución de la organización social surge mediante las propias necesidades del individuo en su desarrollo; la creación de ciertas organizaciones vienen a cumplir ciertos objetivos en la división del trabajo; así, se crean organizaciones comerciales, industriales, de beneficencia, religiosas, etc., cuyos objetivos deben alcanzar los individuos que a ellas pertenezcan. En estas organizaciones se establece una jerarquía dada por las diferentes funciones (directivas, operativas) que deben desempeñar los individuos. A esta estructura jerárquica y al hecho de la creación por los hombres, es a lo que comúnmente se denomina "Organización Formal".

Sin embargo, aunque exista el hecho de la creación de la organización formal en cuya forma se establece el tipo de relaciones que deben seguir los individuos, las propias características psicológicas y culturales de los hombres hacen que se conforme otro tipo de relaciones no previstas por la

organización formal, relaciones que comúnmente no tienen un vínculo estrecho con el trabajo que desempeña el individuo, pero que, sin embargo, influyen en su comportamiento y en sus relaciones de trabajo. Estas relaciones, de amistad, de respeto, de compartir ciertos valores morales, religiosos y culturales, surgen en forma espontánea entre los individuos, a la manera como surge la organización social en un grupo. Por la característica de emerger espontáneamente en el seno de la organización formal, este tipo de relaciones se denomina "Organización Informal".

1.6. ORGANIZACIONES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS.

Es otra forma de clasificar a las organizaciones y es de acuerdo con la dedicación emocional de sus miembros.

Las organizaciones primarias reclaman la dedicación completa, personal y emocional de sus miembros. Están caracterizadas por relaciones personales, directas, espontáneas, frente a frente, de sus miembros. Están basadas en expectativas mutuas en vez de en obligaciones definidas con precisión. Ejemplos de ello son algunas familias y las personas dedicadas a sus profesiones.

Por otra parte, en las organizaciones secundarias las relaciones son intelectuales, racionales y contractuales. Las relaciones tienden a ser formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas

Es obvio que el potencial de productividad de las organizaciones primarias es inmensamente superior al de las secundarias. En las organizaciones primarias los miembros están dispuestos a dedicarles la totalidad de sus esfuerzos, en tanto que las secundarias se comprometen sólo parcialmente.

1.7 CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES DE ACUERDO CON SU OBJETIVO PRINCIPAL.

La clasificación de las organizaciones de acuerdo a su objetivo principal es la siguiente:

- 1 Organizaciones de servicio que están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio.
- 2 Organizaciones económicas que proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago.
- 3 Organizaciones religiosas que se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros.
- 4 Sociedades protectoras que protegen a las personas contra daños.
- 5 Organizaciones gubernamentales que satisfacen las necesidades de orden y continuidad.
- 6 Organizaciones sociales que sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas; para identificación y apoyo mutuo.

Capítulo 2

Complejidad y Estructura de las Organizaciones.

- 2.1 Complejidad de las Organizaciones**
 - 2.1.1 Diferenciación Horizontal**
 - 2.1.2 Diferenciación Vertical**
 - 2.1.3 Diferenciación Espacial**
- 2.2 Estructura Organizativa**
 - 2.2.1 Tipos de Estructura**
 - 2.2.2 El aspecto humano de la Estructura Organizativa**
 - 2.2.3 Criterios para la elaboración de una Estructura Organizativa**
- 2.3 La estructura Jerárquica**
- 2.4 Estructura Funcional**
- 2.5 Estructura Jerarquico-Funcional**

CAPITULO 2

2.1 COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

La complejidad tiene efectos importantes sobre el comportamiento de sus miembros, sobre procesos dentro de la organización y sobre las relaciones entre la organización y el medio ambiente.

Lo mismo que el tamaño, la complejidad le afecta a las personas al llegar a una organización, es tan evidente la división del trabajo, las múltiples divisiones y niveles jerárquicos.

En conclusión las organizaciones complejas tienen muchas subpartes lo cual exige coordinación y control.

Elementos que identifican claramente la complejidad son: diferenciación horizontal, diferenciación vertical y dispersión espacial.

2.1.1. DIFERENCIACION HORIZONTAL.

Es la subdivisión de las tareas realizadas por la organización entre los miembros de la misma. Una de las formas de división y asignación de tareas es asignando a especialistas altamente entrenados un rango amplio de actividades a realizar y la otra es subdividiendo las tareas en forma minuciosa de manera que las puedan realizar personas no especializadas.

¹Price: nos da otra definición de complejidad como el grado de conocimientos requeridos para producir el resultado de un sistema y, además puede medirse por el nivel de educación de sus miembros. A mayor educación será mayor la complejidad.

La diferencia que hay entre las dos formas es el alcance que se tiene en las tareas fundamentales de la organización.

Las organizaciones se esparcen horizontalmente a medida que el trabajo se subdivide para llevar a cabo las tareas.

2.1.2. DIFERENCIACION VERTICAL.

Este elemento de la complejidad ha utilizado indicadores como son:

- A. "Conteo del número de posiciones que hay entre el ejecutivo más alto y los empleados que trabajan en las áreas productivas".
- B. "Número de niveles en la división más profunda".
- C. "Número promedio de niveles para la organización como un todo (el número total de niveles en todas las divisiones dividido por el número de divisiones)".

Estos indicadores implican una suposición: "La autoridad está distribuida de acuerdo con el nivel que se ocupe en la jerarquía, es decir, a más alto sea el nivel será mayor la autoridad".

¹ ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA Y PROCESO DE RICHARD H. HILL

Para los análisis sobre fuentes de diferenciación vertical se centran en los aspectos de tamaño y tecnología. En el tamaño se dice que a medida que aumenta también crecerá el número de niveles en la jerarquía pero a una tasa menor que el aumento en tamaño.

La diferenciación horizontal y diferenciación vertical encuentran problemas de control, comunicaciones y coordinación. En consecuencia se dice que a mayor sea la diferenciación será mayor el potencial de dificultades en control; coordinación y comunicación.

2.1.3. DISPERSION ESPACIAL

En este elemento se dice que las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones ya sea horizontales o verticales, por la separación de las tareas o los centros del poder.

Aquí también se manejan los siguientes indicadores:

1. El grado en el cual las facilidades físicas están espacialmente dispersas.
2. La localización (distancia de la casa matriz de la organización) de las instalaciones espacialmente dispersas.
3. El grado en el cual el personal está espacialmente disperso.
4. Localización del personal especialmente disperso.

Estos indicadores tienen una alta correlación.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Para alcanzar los objetivos de las organizaciones es necesario estructurar la organización adecuado a esos objetivos, a la situación y condiciones específicas en que aquella se encuentra. De tal forma se busca el modelo estructural óptimo. Para un enfoque de tal magnitud se necesita el estudio preliminar de las distintas formas de estructura que existen.

La estructura organizativa es un instrumento a través del cual la organización puede realizar esos objetivos. Esta a su vez no nace espontáneamente sino que se crea por la dirección siguiendo un proceso lógico. Tal proceso lleva a definir las actividades a desarrollar para lograr los objetivos, las personas que deben realizarlas, los recursos y los medios a emplear, las relaciones entre las personas, puestos de trabajo y el mejor empleo de los recursos.

Tal proceso se manifiesta primero en subdividir en una serie de tareas todo el trabajo necesario para alcanzar los objetivos de la empresa, estas tareas se agrupan luego en puestos de trabajo y éstos a su vez en unidades. Al determinar los medios y los recursos a emplear es importante tener en cuenta la naturaleza del trabajo, las modalidades de ejecución que se tenga, los equipos, los materiales y máquinas a utilizar, el local en que se realiza el trabajo. Por último las relaciones para cada persona, puesto de trabajo y unidades se precisan lazos y las conexiones con las diferentes partes de la estructura.

La estructura organizativa se define como el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de los objetivos.

2.2.1. TIPOS DE ESTRUCTURA.

Son los diferentes criterios que se pueden aplicar para subdividir el trabajo en el ámbito de la organización, es importante señalar que las divisiones tiene lugar en todos los niveles. A continuación voy a nombrar los tipos de estructura que hay:

- Estructura en base territorial.
- Estructura por división de funciones.
- Estructura por división productos o servicios.
- Estructura por división de procesos.
- Estructura por equipos técnicos.
- Estructura por división de proyectos.
- Estructura por división de clientes.

2.2.2. EL ASPECTO HUMANO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Hay que capacitar al personal que ocupara los puestos de trabajo para hacer funcionar dicha estructura.

En la etapa de planeación se determinan los cursos de capacitación. Cuáles y cuántos serán los puestos a cubrir como consecuencia de la creación de nuevas unidades, de la ampliación de la plantilla, de los ceses de trabajo por límite de edad, de las promociones y traslados, de la rotación previsible tales como despidos, rendimientos y capacidad de los trabajadores.

2.2.3 CRITERIOS DE ELABORACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

- 1 Definir con claridad y precisión las funciones principales y complementarias de la organización.
- 2 Crear un órgano adecuado para cada función principal y para cada función de importancia para el logro de los objetivos de la organización.
- 3 Repartir las funciones entre las distintas unidades organizativas.
- 4 Realizar la distribución de las funciones entre unidades y puestos.
- 5 Definir claramente los límites de las funciones y de las tareas asignadas a cada unidad y puesto y atribuirles, por consiguiente, el grado de autoridad y de autonomía.
- 6 Formular con claridad y precisión las relaciones que median entre las distintas unidades, puestos de trabajo y personas.
- 7 Asignar a cada jefe un número máximo de subordinados tal que le permita una supervisión, una coordinación y un control efectivo sobre ellos.

- 8 Agrupar las distintas actividades en unidades organizativas.
- 9 Tener presente las necesidades de coordinación.
- 10 Distribuir las actividades según el criterio del interés preferente.

2.2 LA ESTRUCTURA JERARQUICA.

Aquí existe una línea directa de autoridad desde el dirigente supremo hasta los niveles intermedios y los ejecutores y, correlativamente, responde ante un único jefe, el cual tiene autoridad de decisión para todas las actividades desarrolladas en su unidad y de sus subordinados y tiene plena responsabilidad por ellas.

2.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL.

Aquí resalta al máximo el papel de los especialistas. Su característica principal está constituida por el hecho de cada subordinado recibe las órdenes, las instrucciones y la asistencia que necesita directamente de varios jefes diferentes, cada uno desarrolla una función particular específica.

2.4 ESTRUCTURA JERARQUICO-FUNCIONAL.

Esta estructura proviene de la organización militar llamada estado mayor donde el objetivo del jefe supremo militar es el de conducir al ejército a la victoria: objetivo que puede alcanzar sólo si esta en condiciones de concentrar su esfuerzo sobre lo que es esencial, sin descuidar el resto pero

dejando que ellos se ocupen de sus inferiores, cada uno en su propia esfera de competencia. La función del estado mayor es la de ayudar al jefe para un más eficaz ejercicio de mando.

Capítulo 3

Equipos de Trabajo.

- 3 Importancia de la Administración del equipo de trabajo**
- 3.1 La necesidad de trabajo en equipo**
- 3.2 Desarrollando Sistemas de Administración en equipo**
- 3.3 Las Funciones de los equipos de trabajo**

CAPITULO 3

3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DEL EQUIPO DE TRABAJO.

El éxito o fracaso de las organizaciones es un resultado de sí las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipos.

Los principales estudios sobre las organizaciones exitosas apuntan hacia el trabajo equipo y la administración calificada de personas como ingredientes clave del éxito.

Por lo tanto los administradores regularmente deberían observar cómo están administrando sus equipos y constantemente comparar sus rendimientos con la mejor práctica en el mundo. Sólo haciendo esto las organizaciones pueden estar un paso más arriba que la competencia.

3.1. LA NECESIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO.

En las industrias de alta tecnología frecuentemente se requiere una amplia variedad de aptitudes multidisciplinarias, que van desde la biotecnología a la ingeniería electrónica y la contabilidad. Los administradores no pueden ser capaces en todas las áreas y por lo tanto deben confiar en el trabajo en equipo.

Los administradores exitosos penetrarán en el equipo y su éxito dependerá de sí el equipo prospera. Un equipo es más que un número de asesores individuales brillantes. Es un grupo de personas que se comprenden unas

con otras, que conocen las fuerzas y debilidades individuales y que cooperan mutuamente.

El principal trabajo de los líderes de equipo es hacer que el grupo rinda a un alto nivel.

En equipo de individuos brillantes frecuentemente puede ser menos eficaz que un equipo brillante de individuos. No es suficiente aunar las mejores mentes en la organización. Los principios lógicos de Administración en equipo también necesitan ser aplicados.

3.2 DESARROLLANDO SISTEMAS DE ADMINISTRACION EN EQUIPO.

El permitir que las personas trabajen bien conjuntamente es el trabajo clave de cada administrador. Hacer esto requiere más que habilidad técnica o alta inteligencia. Requiere sistemas de administración en equipo que pueden operarse en una base regular.

Estos deben ser definidos, comunicados y analizados por todos los miembros. Por sobre todo, los miembros del equipo deben desarrollar habilidades de administración en equipo y practicarlas de una manera disciplinada hasta que trabajen fácilmente y bien en conjunto.

3.3. LAS FUNCIONES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Finalmente se identifican 9 actividades o "funciones de trabajo" que necesitan estar presentes si el equipo va a perfeccionar su rendimiento.

Estas funciones de trabajo son generales y son independientes de las funciones técnicas que deben ocurrir en el equipo. En seguida se mencionan cada una de las funciones:

1. **Asesoramiento:** es todo lo que respecta a la recolección y presentación de información. Frecuentemente es el punto de partida para lanzar un nuevo producto o servicio, donde se busca la información sobre los competidores o nuevos productos que se lanzan en otras partes del mundo.
2. **Innovación:** es todo lo que concierne a crear nuevas ideas o pensar nuevas maneras de abordar viejos problemas.
3. **Promoción:** Las personas que están involucradas en el trabajo de tipo promocional usualmente disfrutan buscar nuevas oportunidades y convencer a otros.
4. **Desarrollo:** Una vez que una idea ha sido generada y "vendida" a la administración, se lleva a cabo el desarrollo. Aquí el concepto inicial se expone en un proceso analítico vigoroso y se desarrolla en una etapa donde tiene una posibilidad de prosperar en el mercado. El desarrollador necesita tener un ojo en las realidades del mercado.
5. **Organización:** Muchos trabajos de administradores tienen un elemento de organización asociados con ellos. La organización es todo lo que concierne a erigir una estructura para que el producto, esquema o servicio pueda funcionar. Los límites necesitan ser establecidos y se

- deben fijar puntos de referencia de rendimiento para que los objetivos del equipo, división u organización pueden lograrse.
6. **Producción:** La producción es el cuerpo y alma de la mayoría de las organizaciones. Después de todo, es la producción regular de bienes o servicios que permite la utilidad final.
 7. **Inspección:** Cuando se producen bienes y servicios en una base regular siempre existe una necesidad de asegurarse que los "detalles" están vigilados. Se debe mantener la alta calidad y los registros precisos de la posición financiera mantenida.
 8. **Mantenimiento:** Es una categoría de trabajo que hemos encontrado ser común a todos los trabajos. Asegurando que la infraestructura esté en orden, el equipo, división u organización puede trabajar con el máximo de eficacia.
 9. **Coordinación:** Es la última categoría de función de trabajo puede apreciarse en el medio del modelo de los tipos de trabajo porque es central al éxito de todos los equipos. Alguien debe coordinar a todos los miembros del equipo para asegurar que exista una máxima cooperación e intercambio de ideas, informes y experiencias.

Capítulo 4

Manual de Organización.

- 4.1 Antecedentes**
- 4.2 Concepto de Manual de Organización**
- 4.3 Estructura del Manual de Organización**
- 4.4 Importancia del Manual de organización**
- 4.5 Tipos de Manuales de Organización**

CAPITULO 4

4.1 ANTECEDENTES.

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

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

4.2 CONCEPTO DE MANUAL DE ORGANIZACION.

Un manual es una publicación o documento administrativo de fácil manejo, que se utiliza como instrumento o medio para establecer en forma ordenada y sistemática, información de diversa índole para la operación de una organización como son: atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, normas, puestos, sistemas, procedimientos, actividades y tareas,

entre otros; así como instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las labores.

Los manuales de organización son folletos que contienen la información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la empresa.

4.3. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Todo Manual de Organización deberá contener los siguientes apartados:

1. **PORTADA:** Es la identificación del manual y deberá contener los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Título y extensión (general o específico, si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de las unidades

administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

2. **INDICE O CONTENIDO:** Es la relación de los apartados que integran el manual. La paginación del manual deberá ser continua y con numeración arábica, a partir del índice.
3. **PROLOGO Y/o INTRODUCCION:** Es la presentación del manual al usuario. Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.
4. **ANTECEDENTES HISTORICOS:** Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.
5. **LEGISLACION O BASE LEGAL:** Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares.

6. **ATRIBUCIONES:** Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).
7. **ESTRUCTURA ORGANICA:** Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción.
8. **ORGANIGRAMA:** Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.
9. **FUNCIONES:** Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes pasos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden establecido en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.

10. **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:** Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.

11. **DIRECTORIO:** Documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.

Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

4.4. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto nos hace énfasis de una secuencia de acciones y básicamente nos indica que:

- Los recursos de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes de que puedan delegarse los puestos de trabajo.
- La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe proceder al acto de supervisión.
- Se motiva al personal cuando las normas de actuación son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los jefes.

Hay manuales que contienen sólo organigramas, otros además de las gráficas contienen material cuya finalidad es indicar:

- Objetivos de la empresa.
- Canales de comunicación.
- Bases sobre las que se diseño la estructura orgánica.
- Relaciones en personal con autoridad de línea y de asesoría.
- Deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

4.5. TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

Se clasifican de acuerdo a varios criterios tales como el área de ampliación, el contenido, el grado de detalle, personal al que va dirigido. Aquí se consideró únicamente el primer criterio enunciado.

- **MANUALES GENERALES DE ORGANIZACIÓN:** Son aquellos que abarcan toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización una parte para antecedentes históricos de la empresa.
- **MANUALES ESPECIFICOS DE ORGANIZACIÓN:** Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

Capítulo 5

Establecimiento del Manual de Organización para la Administración de Evaluación (CASO PRACTICO).

	Introducción	33
1.	Antecedentes Históricos.....	34
2.	Legislación o Base Legal.....	36
3.	Atribuciones.....	38
4.	Organigrama Especifica.....	42
5.	Estructura Organizacional.....	44
6.	Funciones.....	44
7.	Descripción de Puestos:	
	Administración de Evaluación.....	51
	Subadministración de Evaluación de la Operación Recaudatoria.....	55
	Departamento de Seguimiento de la Operación Recaudatoria	59
	Departamento de Evaluación.....	63
	Subadministración de Análisis de la Recaudación	67
	Departamento de Análisis	71
	Departamento de Sondeo	75
	Conclusiones	79
	Bibliografía	80



**MANUAL DE ORGANIZACION
ESPECIFICO DE LA ADMINISTRACION
DE EVALUACION (A.E.)**

**ADMINISTRACION CENTRAL DE OPERACION
RECAUDATORIA (A.C.O.R.)**

MEXICO, D.F. A MARZO DE 1998



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	33

1. INTRODUCCION

En cumplimiento al artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se ha elaborado el presente Manual de Organización Específico que tiene como propósito ser una herramienta administrativa con información sistematizada y detallada de la organización y funcionamiento de las áreas que integran la Administración de Evaluación, así como apoyar el cumplimiento de los objetivos establecidos y servir como fuente de información y consulta para el personal adscrito y el de otras unidades administrativas.

Este documento, contiene los antecedentes históricos de la Administración de Evaluación, el marco jurídico-administrativo que sustenta y regula sus funciones, las atribuciones, el organigrama, la estructura orgánica, y el objetivo y funciones por cada área adscrita a la Administración de Evaluación.

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES MARZO	AÑO 98	34

1. ANTECEDENTES HISTORICOS

A partir de 1988 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.) inició la revisión de formas y procedimientos fiscales obteniendo como resultado la simplificación de trámites y el mejoramiento de los servicios con el propósito de hacer más sencillo y ágil el proceso recaudatorio. Ante la necesidad de conocer el impacto de la simplificación emprendida con respecto al contribuyente se tuvo la necesidad de evaluar los resultados de la operación recaudatoria de las Administraciones Locales de Recaudación, de analizar el comportamiento de la recaudación en función al impacto de las variables económicas, así como captar la opinión del contribuyente y del personal de la Administración General de Recaudación.

En el Diario Oficial de la Federación de fecha 25 de enero de 1993 se publicó el decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la S.H.C.P., en el que se derogan los artículos 113 y 111 que correspondían a las Oficinas Federales de Hacienda y a las Administraciones Fiscales Federales, respectivamente.

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES MARZO	AÑO 98	35

Por otra parte, se adiciona el artículo 111 A el que da origen a las Administraciones Locales de Recaudación, las cuales ejercerán las mismas funciones que en materia de recaudación venían desempeñando las Oficinas anteriormente mencionadas. El decreto surte efectos a partir del 1° de febrero de 1993. En ese entonces dentro de la estructura funcional se conoce a la Administración de Evaluación como Administración de Evaluación Regional. En el año de 1996 la Administración Regional de Evaluación pertenece a la Subsecretaría de Ingresos al nivel central que por normatividad determina "qué hacer y cómo hacerlo", se establecen objetivos, directrices y rumbo de las acciones que se tomarán, tanto en las áreas centrales como en las regionales y locales; todo esto fundamentado en el Reglamento Interior de la S.H.C.P. Arts. 44, 45, 52, 59, 63, 70 y 72



MANUAL DE ORGANIZACION ESPECIFICO

ADMINISTRACION DE EVALUACION

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	36

El 1° de julio de 1997 por medio de un decreto presidencial por el que se expiden nuevas leyes fiscales se da a conocer la desaparición que sufre la Subsecretaría de Ingresos y la creación del Servicio de Administración Tributaria que es el nuevo órgano desconcentrado de la S.H.C.P. Por tal hecho la Administración de Evaluación Regional cambia de nombre originando a la Administración de Evaluación conformada con dos Subadministraciones, las cuales cada una consta con dos departamentos.

2. LEGISLACION O BASE LEGAL

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Art. 31 fracc. IV.

El artículo 52 fracción 6 del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, otorga las facilidades para realizar las funciones de Evaluación de la operación y proponer medidas correctivas que procedan en materia de recaudación.



**ADMINISTRACION DE
EVALUACION**

**MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO**

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	37

CODIGOS Y LEYES.

- Código Fiscal de la Federación.
- Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Ley del impuesto al Activo.
- Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios.
- Ley del Impuesto sobre Automóviles Nuevos.
- Ley del Impuesto sobre Tenencia o Uso de Vehículos.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

**ADMINISTRACION DE
EVALUACION**

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	96	38

REGLAMENTOS.

- Reglamento del Código Fiscal de la Federación.
- Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Reglamento de la Ley del Impuesto al Activo.
- Reglamento de la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios.

3. ATRIBUCIONES

- Aplicar la política, los programas, sistemas, procedimientos y métodos de trabajo, establecidos por la Administración Central de Operación Recaudatoria.
- Aplicar en las materias de su competencia, las reglas generales y los criterios establecidos por la Administración Central de Operación Recaudatoria.



Servicio de Administración Tributaria

**ADMINISTRACION DE
EVALUACION**

**MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO**

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	39

- Definir los criterios generales para valorar el comportamiento operativo de las Administraciones Locales de Recaudación, el de la recaudación en función al impacto de las principales variables económicas, así como lo referente a la aplicación de encuestas para captar la opinión sobre la operación recaudatoria.
- Llevar a cabo la evaluación de los resultados de la operación recaudatoria de las Administraciones Locales de Recaudación, analizar el comportamiento de la recaudación en función al impacto de las principales variables económicas, así como captar la opinión que sobre el proceso recaudatorio tienen los contribuyentes y el personal de la Administración General de Recaudación, con la finalidad de informar a las instancias correspondientes y proponer, en su caso, las acciones correctivas conducentes.

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	40

- Coordinar las actividades inherentes al proceso de evaluación de los resultados de la operación recaudatoria con la finalidad de determinar la problemática existente y proponer las alternativas de solución procedentes.
- Analizar los resultados de la operación Recaudatoria a nivel Regional y Local, con el objeto de determinar el comportamiento de las principales funciones asignadas y, en su caso, proponer líneas de acción correctivas y/o preventivas a irregularidades detectadas.
- Concentrar y generar información estadística de los resultados de la operación recaudatoria con la finalidad de proporcionar elementos para el análisis y evaluación de las Administraciones Locales de Recaudación.
- Coordinar la elaboración de los estudios económicos que permitan explicar el comportamiento de la recaudación y sus tendencias, así como la aplicación de sondeos para conocer la opinión de los contribuyentes y empleados de la Administración General de Recaudación, sobre los servicios y diversos aspectos específicos de la función recaudatoria, con el



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	41

fin de informar al área correspondiente para una adecuada toma de decisiones.

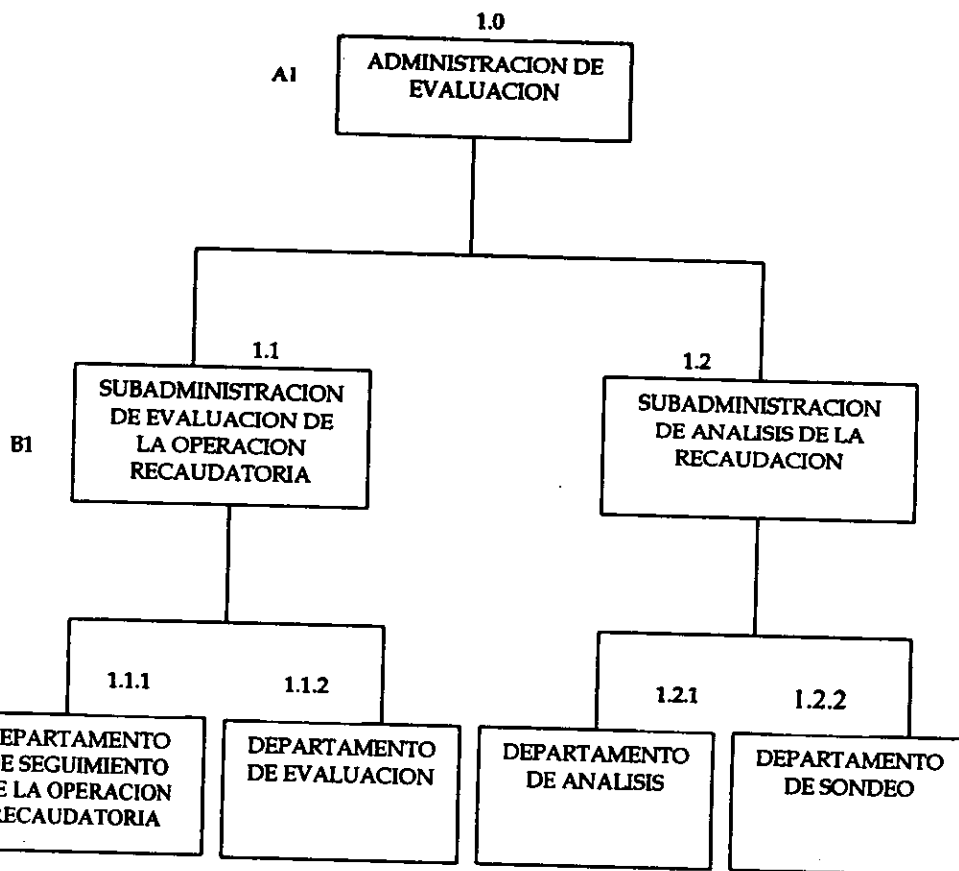
- Ofrecer a las áreas de la Administración General de Recaudación, análisis confiables y oportunos sobre el comportamiento de la recaudación y su vinculación con las principales variables económicas, con el propósito de proporcionar elementos de juicio suficientes para facilitar la toma de decisiones.
- Aplicar los instrumentos que permitan conocer la opinión de los contribuyentes sobre los servicios que proporcionan las Administraciones Locales de Recaudación, así como las expectativas de los empleados de la Administración General de Recaudación; informando de los resultados a las áreas competentes con el fin de que éstas últimas determinen, según sea el caso, las acciones a seguir.

ADMINISTRACION DE EVALUACION

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	42

SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA

4. ORGANIGRAMA ESPECIFICA.





Servicio de Administración Tributaria

**ADMINISTRACION DE
EVALUACION**

**MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO**

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	43

5. ESTRUCTURA ORGANICA

1.0 Administración de Evaluación.

1.1 Subadministración de Evaluación de la Operación Recaudatoria.

1.1.1 Departamento de Evaluación.

1.1.2 Departamento de Seguimiento de la Operación Recaudatoria.

1.2 Subadministración de Análisis de la Recaudación.

1.2.1 Departamento de Análisis.

1.2.2 Departamento de Sondeo.



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	96	44

6. FUNCIONES

Administración de Evaluación

- Definir los criterios generales para valorar el comportamiento operativo de las Administraciones Locales de Recaudación, el de la recaudación en función al impacto de las principales variables económicas, así como lo referente a la aplicación de encuestas para captar la opinión sobre la operación recaudatoria.
- Proponer los mecanismos de seguimiento, control y evaluación que permitan apreciar el comportamiento de la operación recaudatoria y la adecuada aplicación de las medidas correctivas propuestas, así como lo referente al comportamiento de la recaudación y de las principales variables económicas.



Servicio de Administración Tributaria

**ADMINISTRACION DE
EVALUACION**

**MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO**

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	45

- Vigilar que se cumpla el programa de visitas a las Administraciones Locales de Recaudación, proponiendo en su caso los ajustes pertinentes a la calendarización establecida, así como la atención de las acciones correctivas propuestas.
- Vigilar la adecuada y oportuna integración de los informes vinculados con la operación recaudatoria, el comportamiento de la recaudación y las principales variables económicas, así como sobre el resultado de la aplicación de encuestas y sondeos de opinión.
- Mantener estrecha comunicación con diversas instituciones públicas y privadas, las Administraciones Regionales y Locales de Recaudación, así como con otras áreas de la Administración General de Recaudación, a efecto de garantizar el adecuado flujo de la información necesaria para el adecuado desarrollo de las funciones encomendadas a esta Administración.

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	46

Subadministración de Evaluación de la Operación Recaudatoria

- Definir los parámetros de evaluación de la función recaudatoria a nivel Regional y Local.
- Supervisar la elaboración de informes de resultados estadísticos y de seguimiento de la operación a nivel Regional y Local.
- Definir el programa de visitas de evaluación a las Administraciones Locales de Recaudación, así como supervisar la elaboración de los informes que se deriven de éstas.

Departamento de Evaluación

- Proponer los parámetros de evaluación de la función recaudatoria a nivel Regional y Local.
- Evaluar mensualmente el comportamiento de la operación recaudatoria a nivel Regional y Local, elaborando el reporte correspondiente.
- Visitar a las Administraciones Locales de Recaudación para evaluar su funcionamiento proponiendo, en su caso, las medidas para dar solución a la problemática que se detecte y preparar el informe correspondiente.



Servicio de Administración Tributaria

**ADMINISTRACION DE
EVALUACION**

**MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO**

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	47

Departamento de Seguimiento de la Operación Recaudatoria

- Participar en la definición de parámetros de evaluación de la función recaudatoria.
- Integrar la Carpeta de Indicadores de Evaluación con base en la información proporcionada por las Administraciones Locales de Recaudación.
- Actualizar los registros estadísticos de los Indicadores de Evaluación a efecto de proporcionar elementos de análisis para la formulación de diagnósticos de las Administraciones Locales de Recaudación.
- Elaborar informes periódicos del seguimiento al comportamiento de los Indicadores de Evaluación.

Subadministración de Análisis de la Recaudación

- Supervisar la elaboración de los análisis de la recaudación a nivel nacional y regional.
- Monitorear la tendencia de las variables económicas que influyen en la recaudación.

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	48

- Supervisar la realización de los sondeos conforme a requerimientos de las áreas solicitantes.
- Supervisar el análisis de la información y la difusión de los sondeos a las áreas correspondientes.

Departamento de Análisis

- Efectuar el análisis de la recaudación, considerando el impacto de las principales variables económicas seleccionadas.
- Elaborar informes sobre el comportamiento de la recaudación, a nivel Nacional y Regional.
- Establecer los mecanismos de coordinación necesarios, a fin de garantizar el adecuado flujo de información para la correcta y oportuna elaboración de los informes responsabilidad del Departamento.



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	49

- Definir los parámetros que permitan determinar el impacto que tienen sobre la recaudación, las principales variables económicas.
- Llevar a cabo el seguimiento y análisis de variables económicas, consultando para ello diversas fuentes de información.
- Identificar las fuentes donde habrá de recabarse la información necesaria sobre las principales variables económicas susceptibles de impactar en el proceso de recaudación.
- Procesar la información de las variables económicas seleccionadas, así como realizar el análisis de las tendencias de éstas, generando los reportes correspondientes.
- Entregar oportunamente al Departamento de Análisis de la Administración de Evaluación, la información necesaria de las variables económicas sujetas para análisis.

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	50

Departamento de Sondeo

- Elaborar los programas de trabajo de sondeos conforme a las necesidades de las áreas de la Administración General de Recaudación.
- Elaborar y aplicar la metodología para la realización de los sondeos.
- Cuantificar y analizar la información recabada en el sondeo.
- Difundir los resultados de los sondeos efectuados a las áreas involucradas de la Administración General de Recaudación.



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	51

7. DESCRIPCION DE PUESTO.

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Título del Puesto:	Administración de Evaluación
Propósito del Puesto:	Llevar a cabo la evaluación del comportamiento de la recaudación y principales variables económicas.
Número de Plazas:	Única.
Ubicación Física:	París 15, Piso 4to, Col. Tabacalera, Deleg. Cuahutémoc, México, D.F.
Ubicación Administrativa:	Administración Central de Operación Recaudatoria.
Subordinados:	Subadministradores, Jefes de Departamento y Secretaria.
Nivel Organizacional:	Primer Nivel.
Reporta a:	Administración Central de Operación Recaudatoria.
Tipo de Contratación:	Confianza.
Clasificación del Puesto:	Administrativo.
Material y Equipo:	Computadoras, Paquetería Windows, Teléfonos, Fax, Papelería y Mobiliario.
Sueldo:	\$ 13,000 mensuales.
Aspectos Confidenciales:	Recomendaciones formuladas por Contaduría Mayor de Hacienda.
Periodo de revisión:	Anual



Servicio de Administración Tributaria

**ADMINISTRACION DE
EVALUACION**

**MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO**

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	52

2. RELACIONES DEL PUESTO:

2.1 INTERNAS.

a) Permanentes:	Administración Central de Operación Recaudatoria y Subadministraciones.
b) Periódicas:	Administraciones Centrales de Recaudación.
c) Eventuales:	Áreas de Jurídica de Ingresos y de Auditoría Fiscal.

2.2 EXTERNAS.

a) Permanentes:	Administraciones Regionales y Locales de Recaudación.
b) Periódicas:	Administraciones Regionales de Recaudación.
c) Eventuales:	Contaduría Mayor de Hacienda.



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	53

3. REQUERIMIENTOS O REQUISITOS PARA EL PUESTO.

3.1 INHERENTES AL PUESTO.

Escolaridad	Licenciatura en Administración Pública, Contador Público y Licenciatura en Derecho.
Edad	25 a 35 años.
Sexo	Ambos
Experiencia	5 años
Otros Estudios	Diplomado en Automatización de Impuestos, Maestría en Finanzas, Derecho Fiscal.
Estado Civil:	Casado
Domicilio:	Distrito Federal

3.2 INHERENTES AL PROSPECTO.

Habilidades:	Debe tener destreza, agilidad mental, toma de decisiones y liderazgo.
Don de Mando:	Lider potencial y carismático.
Responsabilidad:	Coordinar y evaluar el comportamiento de la Recaudación.

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	54

4. CONDICIONES DE TRABAJO.

4.1 INSTALACIONES.

Color:	Colores claros y decoración agradable.
Ventilación:	Instalación de ventiladores, de tal forma que el ambiente sea fresco y agradable.
Iluminación:	Debe ser una iluminación clara de 60 Watts.

4.2 RIESGOS.

Personales:	Bajos.
Materiales:	Altos.
Económicos:	Bajos.



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	55

7. DESCRIPCION DE PUESTO.

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Título del Puesto:	Subadministración de Evaluación de la Operación Recaudatoria.
Propósito del Puesto:	Coordine las actividades inherentes al proceso de evaluación.
Número de Plazas:	Unica.
Ubicación Física:	París 15, Piso 4to, Col. Tabacalera, Deleg. Cuahutémoc, México, D.F.
Ubicación Administrativa:	Administración Central de Operación Recaudatoria.
Subordinados:	Jefes de Departamento y Secretaria.
Nivel Organizacional:	Segundo Nivel.
Reporta a:	Administración de Evaluación.
Tipo de Contratación:	Confianza.
Clasificación del Puesto:	Administrativo.
Material y Equipo:	Computadoras, Paquetería Windows, Teléfonos, Papelería y Mobiliario.
Sueldo:	\$ 10,000 mensuales.
Aspectos Confidenciales:	No tiene.
Periodo de revisión:	Anual.

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	56

2. RELACIONES DEL PUESTO:

2.1 INTERNAS.

a) Permanentes:	Administración de Evaluación, Jefaturas del Area.
b) Periódicas:	Subadministraciones de la Administración de Operación Recaudatoria.
c) Eventuales:	Area del Cetro Contable.

2.2 EXTERNAS.

a) Permanentes:	Gobierno de los Estados y con INEGI.
b) Periódicas:	Reuniones con Administraciones de A.R.R. 's.
c) Eventuales:	Administraciones Locales de Recaudación.



Servicio de Administración Tributaria

**ADMINISTRACION DE
EVALUACION**

**MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO**

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	57

3. REQUERIMIENTOS O REQUISITOS PARA EL PUESTO.

3.1 INHERENTES AL PUESTO.

Escolaridad	Licenciatura en Administración de Contabilidad
Edad	25 a 45 años.
Sexo	Ambos
Experiencia	3 años
Otros Estudios	Automatización de Impuestos
Estado Civil:	Indistinto.
Domicilio:	Distrito Federal o municipios del Estado de México circunvecinos.

3.2 INHERENTES AL PROSPECTO.

Habilidades:	Interpretación de informes, manejo de cifras y análisis en el proceso recaudatorio.
Don de Mando:	Lider participativo.
Responsabilidad:	Proponer alternativas de solución en base a los resultados del proceso de evaluación.



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	58

4. CONDICIONES DE TRABAJO.

4.1 INSTALACIONES.

Color:	Colores claros y decoración agradable.
Ventilación:	Instalación de ventiladores, de tal forma que el ambiente sea fresco y agradable.
Iluminación:	Debe ser una iluminación clara de 60 Watts.

4.2 RIESGOS.

Personales:	Bajos.
Materiales:	Altos.
Económicos:	Bajos.



Servicio de Administración Tributaria

MANUAL DE ORGANIZACION ESPECIFICO

ADMINISTRACION DE EVALUACION

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	59

7. DESCRIPCION DE PUESTO.

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Título del Puesto:	Jefe de Departamento de Seguimiento de la Operación Recaudatoria.
Propósito del Puesto:	Concentrar y generar información estadística.
Número de Plazas:	Unica.
Ubicación Física:	París 15, Piso 4to, Col. Tabacalera, Deleg. Cuahutémoc, México, D.F.
Ubicación Administrativa:	Administración Central de Operación Recaudatoria.
Subordinados:	Operativos y secretaria.
Nivel Organizacional:	Tercer Nivel.
Reporta a:	Subadministración de Evaluación de la Operación Recaudatoria.
Tipo de Contratación:	Confianza.
Clasificación del Puesto:	Administrativo.
Material y Equipo:	Computadoras, Paquetería Windows, Teléfonos, Papelería y Mobiliario.
Sueldo:	\$ 7,000 mensuales.
Aspectos Confidenciales:	Información de la Carpeta de Indicadores.
Periodo de revisión:	Anual



Servicio de Administración Tributaria

**ADMINISTRACION DE
EVALUACION**

**MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO**

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	60

2. RELACIONES DEL PUESTO:

2.1 INTERNAS.

a) Permanentes:	Subadministración de Evaluación de la Operación Recaudatoria y Operativos.
b) Periódicas:	INEGI.
c) Eventuales:	Jefaturas de Departamento de otras áreas.

2.2 EXTERNAS.

a) Permanentes:	Subadministraciones en Asistencia al contribuyente de las A.L.R. 's.
b) Periódicas:	Administraciones Locales de Recaudación.
c) Eventuales:	Areas de la Administración de Aduanas



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	61

3. REQUERIMIENTOS O REQUISITOS PARA EL PUESTO.

3.1 INHERENTES AL PUESTO.

Escolaridad	Licenciatura en Areas Sociales
Edad	25 a 30 años.
Sexo	Ambos
Experiencia	3 años
Otros Estudios	Legislación Fiscal, Informática y Transmisión Electrónica.
Estado Civil:	Casado
Domicilio:	Distrito Federal o municipios del Estado de México circunvecinos.

3.2 INHERENTES AL PROSPECTO.

Habilidades:	Manejo de cifras y gran sentido del análisis, facilidad de palabra.
Don de Mando:	Lider participativo.
Responsabilidad:	Proporcionar elementos para el análisis y evaluación de las A.L.R.'s.

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	62

4. CONDICIONES DE TRABAJO.

4.1 INSTALACIONES.

Color:	Colores claros y decoración agradable.
Ventilación:	Instalación de ventiladores, de tal forma que el ambiente sea fresco y agradable.
Iluminación:	Debe ser una iluminación clara de 60 Watts.

4.2 RIESGOS.

Personales:	Bajos.
Materiales:	Altos.
Económicos:	Bajos.



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	63

7. DESCRIPCION DE PUESTO.

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Título del Puesto:	Jefe de Departamento de Evaluación.
Propósito del Puesto:	Evaluar el control de los Subsistemas en las A.L.R. 's.
Número de Plazas:	Unica.
Ubicación Física:	Paris 15, Piso 4to, Col. Tabacalera, Deleg. Cuahutémoc, México, D.F.
Ubicación Administrativa:	Administración Central de Operación Recaudatoria.
Subordinados:	Operativos.
Nivel Organizacional:	Tercer Nivel.
Reporta a:	Subadministración de Evaluación de la Operación Recaudatoria.
Tipo de Contratación:	Confianza.
Clasificación del Puesto:	Administrativo.
Material y Equipo:	Computadoras, Viáticos, Paquetería Windows, Teléfonos, Papelería, Mobiliario, Manuales y Legislación Fiscal.
Sueldo:	\$ 7,000 mensuales.
Aspectos Confidenciales:	No tiene.
Periodo de revisión:	Anual.

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	64

2. RELACIONES DEL PUESTO:

2.1 INTERNAS.

a) Permanentes:	Subadministración de Evaluación de la Operación Recaudatoria y Operativos.
b) Periódicas:	Jefatura de Departamento de Seguimiento de la Operación Recaudatoria.
c) Eventuales:	Jefatura de Departamento de Sondeo.

2.2 EXTERNAS.

a) Permanentes:	Subadministraciones de la Administración Central de la Operación Recaudatoria.
b) Periódicas:	Subadministraciones de las A.L.R.'s de los Subsistemas del S.I.R.
c) Eventuales:	INEGI.



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	65

3. REQUERIMIENTOS O REQUISITOS PARA EL PUESTO.

3.1 INHERENTES AL PUESTO.

Escolaridad	Licenciatura en Administración y Contador Público.
Edad	30 a 40 años.
Sexo	Ambos
Experiencia	5 años
Otros Estudios	Gestión y Administración Pública.
Estado Civil:	Indistinto.
Domicilio:	Distrito Federal o municipios del Estado de México circunvecinos.

3.2 INHERENTES AL PROSPECTO.

Habilidades:	Supervisión y gran sentido del análisis, manejo de cifras y magnífica redacción.
Don de Mando:	Lider Participativo.
Responsabilidad:	Operación de los Subsistemas del S.I.R.

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	66

4. CONDICIONES DE TRABAJO.

4.1 INSTALACIONES.

Color:	Colores claros y decoración agradable.
Ventilación:	Instalación de ventiladores, de tal forma que el ambiente sea fresco y agradable.
Iluminación:	Debe ser una iluminación clara de 60 Watts.

4.2 RIESGOS.

Personales:	Bajos.
Materiales:	Altos.
Económicos:	Bajos.



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	67

7. DESCRIPCION DE PUESTO.

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Título del Puesto:	Subadministración de Análisis de la Recaudación.
Propósito del Puesto:	Explicar el comportamiento de la recaudación como la aplicación de sondeos.
Número de Plazas:	Unica.
Ubicación Física:	París 15, Piso 4to, Col. Tabacalera, Deleg. Cuahutémoc, México, D.F.
Ubicación Administrativa:	Administración Central de Operación Recaudatoria.
Subordinados:	Jefes de Departamento, Operativos y Secretaria.
Nivel Organizacional:	Segundo Nivel.
Reporta a:	Administración de Evaluación.
Tipo de Contratación:	Confianza.
Clasificación del Puesto:	Administrativo.
Material y Equipo:	Computadoras, Paquetería Windows, Teléfonos, Papelería y Mobiliario.
Sueldo:	\$ 10,000 mensuales.
Aspectos Confidenciales:	Cuenta Unica Local.
Periodo de revisión:	Anual



Servicio de Administración Tributaria

**ADMINISTRACION DE
EVALUACION**

**MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO**

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	68

2 RELACIONES DEL PUESTO:

2.1 INTERNAS.

a) Permanentes:	Subadministraciones y Jefaturas de Departamento.
b) Periódicas:	Subadministraciones de otras áreas del Area Central.
c) Eventuales:	Jefaturas de Departamento de otras áreas.

2.2 EXTERNAS.

a) Permanentes:	Subadministraciones de la Administración Especial de Recaudación.
b) Periódicas:	Reuniones de mandos medios y áreas operativas.
c) Eventuales:	Administraciones Regionales de Recaudación.



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	69

3. REQUERIMIENTOS O REQUISITOS PARA EL PUESTO.

3.1 INHERENTES AL PUESTO.

Escolaridad	Licenciatura en Economía, Contaduría o Administración Pública.
Edad	30 a 40 años.
Sexo	Ambos
Experiencia	3 años
Otros Estudios	Diplomado en automatización de impuestos, Informática y Legislación Fiscal.
Estado Civil:	Indistinto.
Domicilio:	Distrito Federal o municipios del Estado de México circunvecinos.

3.2 INHERENTES AL PROSPECTO.

Habilidades:	Manejo de cifras, buena redacción, ortografía, gran sentido del análisis y manejo de personal.
Don de Mando:	Autoritaria.
Responsabilidad:	Cumplimiento del programa de trabajo y hacer las adecuaciones del mismo cuando se requiera.



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	70

4. CONDICIONES DE TRABAJO.

4.1 INSTALACIONES.

Color:	Colores claros y decoración agradable.
Ventilación:	Instalación de ventiladores, de tal forma que el ambiente sea fresco y agradable.
Iluminación:	Debe ser una iluminación clara de 60 Watts.

4.2 RIESGOS.

Personales:	Bajos.
Materiales:	Altos.
Económicos:	Bajos.



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	71

7. DESCRIPCION DE PUESTO.

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Título del Puesto:	Jefe de Departamento de Análisis.
Propósito del Puesto:	Ofrecer información confiable y oportuna sobre el comportamiento de la recaudación.
Número de Plazas:	Unica.
Ubicación Física:	París 15, Piso 4to, Col. Tabacalera, Deleg. Cuahutémoc, México, D.F.
Ubicación Administrativa:	Administración Central de Operación Recaudatoria.
Subordinados:	Operativos.
Nivel Organizacional:	Tercer Nivel.
Reporta a:	Subadministración de Análisis de la Recaudación.
Tipo de Contratación:	Confianza.
Clasificación del Puesto:	Administrativo.
Material y Equipo:	Computadoras, Paquetería Windows, Teléfonos y Papelería.
Sueldo:	\$ 7,000 mensuales.
Aspectos Confidenciales:	Manejo de información no orientada al público en general.
Periodo de revisión:	Anual.



**ADMINISTRACION DE
EVALUACION**

**MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO**

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	72

2. RELACIONES DEL PUESTO:

2.1 INTERNAS.

a) Permanentes:	Subadministrador y Operativos.
b) Periódicas:	Subadministración de la Operación Recaudatoria.
c) Eventuales:	Area de Recursos Humanos.

2.2 EXTERNAS.

a) Permanentes:	Administración Especial de Recaudación, Administración del Centro Contable y Administración del Centro Nacional de Registro Contable.
b) Periódicas:	Administraciones Regionales y Locales de Recaudación.
c) Eventuales:	INEGI



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	73

3. REQUERIMIENTOS O REQUISITOS PARA EL PUESTO.

3.1 INHERENTES AL PUESTO.

Escolaridad	Licenciatura en Economía, Administración de Empresas o carreras afines.
Edad	25 a 40 años.
Sexo	Ambos
Experiencia	3 años
Otros Estudios	Infraestructura económico, Balanza Comercial, Legislación Fiscal.
Estado Civil:	Indistinto.
Domicilio:	Distrito Federal o municipios del Estado de México circunvecinos.

3.2 INHERENTES AL PROSPECTO.

Habilidades:	Gran sentido del análisis, tener información actualizada del Banco de México, Macroeconomía.
Don de Mando:	Lider carismático.
Responsabilidad:	Informar sobre las variables económicas.

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES MARZO	AÑO 98	74

4. CONDICIONES DE TRABAJO.

4.1 INSTALACIONES.

Color:	Colores claros y decoración agradable.
Ventilación:	Instalación de ventiladores, de tal forma que el ambiente sea fresco y agradable.
Iluminación:	Debe ser una iluminación clara de 60 Watts.

4.2 RIESGOS.

Personales:	Bajos.
Materiales:	Medios.
Económicos:	Bajos.



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	75

7. DESCRIPCION DE PUESTO.

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Título del Puesto:	Jefe de departamento de Sondeo.
Propósito del Puesto:	Llevar a cabo sondeos al contribuyente y/o al personal del S.A.T.
Número de Plazas:	Unica.
Ubicación Física:	París 15, Piso 4to, Col. Tabacalera, Deleg. Cuahutémoc, México, D.F.
Ubicación Administrativa:	Administración Central de Operación Recaudatoria.
Subordinados:	Personal Operativo.
Nivel Organizacional:	Tercer Nivel.
Reporta a:	Subadministración de Análisis de la Recaudación.
Tipo de Contratación:	Confianza.
Clasificación del Puesto:	Administrativo.
Material y Equipo:	Computadoras, Paquetería Windows, fax, Teléfonos, Papelería y Mobiliario.
Sueldo:	\$ 7,000 mensuales.
Aspectos Confidenciales:	Informe resultante del sondeo se entregará a la Subadministración quién determine su distribución.
Periodo de revisión:	Anual.



Servicio de Administración Tributaria

**ADMINISTRACION DE
EVALUACION**

**MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO**

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	76

2. RELACIONES DEL PUESTO:

2.1 INTERNAS.

a) Permanentes:	Subadministración de Análisis de la Recaudación y Personal Operativo.
b) Periódicas:	Reuniones con el personal operativo y supervisión constante.
c) Eventuales:	Reuniones a nivel de mandos medios.

2.2 EXTERNAS.

a) Permanentes:	Subadministraciones y Jefaturas de Departamento solicitando telefonicamente información actualizada.
b) Periódicas:	Subadministraciones de Orientación y Atención al contribuyente efectuando pruebas piloto y practica de sondeos.
c) Eventuales:	Reuniones con áreas operativas.



Servicio de Administración Tributaria

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

MANUAL DE
ORGANIZACION ESPECIFICO

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	77

3. REQUERIMIENTOS O REQUISITOS PARA EL PUESTO.

3.1 INHERENTES AL PUESTO.

Escolaridad	Licenciatura en Contabilidad o Administración de Empresas.
Edad	Mayor de 25 años.
Sexo	Ambos
Experiencia	3 años
Otros Estudios	Informática y Recursos Humanos.
Estado Civil:	Indistinto.
Domicilio:	Distrito Federal o municipios del Estado de México circunvecinos.

3.2 INHERENTES AL PROSPECTO.

Habilidades:	Gran sentido del análisis, habilidad para el manejo de información.
Don de Mando:	Lider participativo.
Responsabilidad:	Desarrollar el programa de trabajo que hay en la realización de sondeos.

ADMINISTRACION DE
EVALUACION

FECHA DE ELABORACION		NO. PAGINA
MES	AÑO	
MARZO	98	78

4. CONDICIONES DE TRABAJO.

4.1 INSTALACIONES.

Color:	Colores claros y decoración agradable.
Ventilación:	Instalación de ventiladores, de tal forma que el ambiente sea fresco y agradable.
Iluminación:	Debe ser una iluminación clara de 60 Watts.

4.2 RIESGOS.

Personales:	Bajos.
Materiales:	Altos.
Económicos:	Bajos.

CONCLUSIONES

Con la aplicación del presente manual de organización específico enfocado únicamente a la Administración de Evaluación se logrará la optimización de los Recursos Humanos, Financieros y Materiales por consiguiente la eficiencia en el funcionamiento del Proceso Administrativo en una de las etapas: Organización.

El manual de organización de la Administración de Evaluación, constituye un elemento administrativo facilitando el establecimiento de una efectiva coordinación de funciones, definiendo responsables, evitando duplicidad y el traslape de funciones; establece también tramos de control de acuerdo al nivel jerárquico y la desagregación funcional, lo cual permite un mejor control sobre el desarrollo de actividades a nivel directivo y operativo, define canales de comunicación y apoya la descentralización de la toma de decisiones a áreas y niveles de su competencia.

Por otro lado, en el desarrollo del manual se le da la importancia a la necesidad de trabajo en equipo logrando una cooperación mutua de cada uno de los Recursos Humanos siendo que trabajen bien conjuntamente.

BIBLIOGRAFIA

1. Herbert G. Hicks, **Administración de Organizaciones**. Edit. C.E.C.S.A.
2. Andrea Zerilli, **Fundamentos de Organización y Dirección General**. Edit. Deusto S.A.
3. Hernando Arellano A., **La Organización a su alcance**.
4. Agustín Reyes Ponce, **Administración de Empresas**. Segunda parte, Edit. Limusa Wiley.
5. Richard H. Hill, **Organización: Estructura y Proceso**. Edit. Prentice/Hall International.
6. J. Rodríguez Valencia, **Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos**.
7. Enrique Benjamin Franklin, **Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura**.
8. Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. **Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Organizaciones Específicos**.
9. Dessler, Gary, **Organización y Administración: Enfoque Situacional**.
10. Dessler, Gary, **Administración de Persona**, Edit. Prentice/Hall Hispanoamericano sexta edición.
11. Gibson, James L., **Organización: Conducta, Estructura, Proceso**.
12. Daniel de la Rosa Mata, **Diseño y aplicación de un Manual de Organización en la Subdirección General de Finanzas de una empresa paraestatal**. México, 1990. - 135 pp. Tesis (Licenciado en Administración). UNAM, FES-C.