

2<sup>a</sup>  
1054



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA GERENCIA  
DE ADMINISTRACION DEL FIDEICOMISO FON-  
DO NACIONAL DE HABITACIONES POPULARES

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

RUBALCAVA LOMELIN GUSTAVO LEOPOLDO  
NUÑO NAVARRETE MANUEL  
LAMBARRI DURAN MA. DE LOURDES J.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

	PAG.
Introducción	1
CAPITULO I	
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
1.- Definición de Auditoría Administrativa	5
2.- Qué es la Auditoría Administrativa	8
3.- Objetivo de la Auditoría Administrativa	11
4.- Finalidad de la Auditoría Administrativa	12
5.- Problemas que afronta la Auditoría Administrativa	13
6.- Motivos por los que se requiere de una Auditoría - Administrativa	18
7.- Normas de Auditoría generalmente aceptadas	19
CAPITULO II	
ANTECEDENTES DEL FIDEICOMISO FONDO DE HABITACIONES POPULARES	
Antecedentes Generales	23
La vivienda	25
El Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares	27
Sus objetivos	29
A quién sirve	30
Líneas de crédito	32
Programa de financiamiento para adquisición de tierra	33
Programa de financiamiento para estudios y proyectos	35
Programa de financiamiento para la urbanización	36
Programa de financiamiento para la edificación	37
Etapas y requisitos de un crédito	39
Una morada digna	41
Base legal	43

## CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	45
1.- Definición del área a estudiar	47
2.- Recopilación de la información	49
A) Recopilación de información de la Gerencia de Administración del FONHAPO	52
2.1.- Entrevistas y cuestionarios	53
2.1.1.- Entrevistas y cuestionarios aplicados a la Gerencia de Administración del FONHAPO	54
- Cuestionario para el Gerente de Administración	55
- Cuestionario para el Subgerente de Servicios Generales	56
- Cuestionario para el Subgerente de Control Presupuestal	58
- Cuestionario para el Subgerente de Personal	59
2.2.- Observación directa	61
2.2.1.- Observación en la planta física de la Gerencia de Administración del FONHAPO	63
2.2.2.- Observación de las instalaciones de la Gerencia de Administración del FONHAPO	65
2.2.3.- Observación del mobiliario y equipo de la Gerencia de Administración del FONHAPO	66
2.2.4.- Observación de la relación de trabajo de la Gerencia de Administración del FONHAPO	67
2.3.- Organograma de la Gerencia de Administración	69
2.3.1.- Conformación jerárquica del organograma	70
3.- Examen preliminar	70
3.1.- Plan de Trabajo	71
3.1.1.- Gerencia de Administración	72
1.- Objetivo	72
2.- Estructura orgánica	72
Organograma estructural de la Gerencia de Administración	73
3.- Funciones	74
4.- Recursos Humanos	75
5.- Recursos Técnicos	76
6.- Recursos Materiales	76

3.1.2.- Unidad de Integración y Gestión	78
1.- Objetivo	78
2.- Funciones	78
3.- Recursos Humanos	79
4.- Recursos Técnicos	79
5.- Recursos Materiales	79
3.1.3.- Subgerencia de Servicios Generales	80
1.- Objetivo	80
2.- Estructura orgánica	80
Organograma estructural de la Subgerencia de Servicios Generales	81
3.- Funciones	82
4.- Recursos Humanos	83
5.- Recursos Técnicos	84
6.- Recursos Materiales	84
3.1.3.1.- Area de Servicios Generales	86
1.- Objetivo	86
2.- Funciones	86
3.- Recursos Humanos	86
4.- Recursos Técnicos	87
5.- Recursos Materiales	87
3.1.3.2.- Area de Recursos Materiales	88
1.- Objetivo	88
2.- Funciones	88
3.- Recursos Humanos	89
4.- Recursos Técnicos	89
5.- Recursos Materiales	89
3.1.3.3.- Area de Archivo	91
1.- Objetivo	91
2.- Funciones	91
3.- Recursos Humanos	91
4.- Recursos Técnicos	91
5.- Recursos Materiales	92

	PAG.
3.1.4.- Subgerencia del Control Presupuestal	93
1.- Objetivo	93
2.- Estructura orgánica	93
Organograma estructural de la Subgerencia del Control Presupuestal	94
3.- Funciones	95
4.- Recursos Humanos	96
5.- Recursos Técnicos	96
6.- Recursos Materiales	96
3.1.4.1.- Area del Control Presupuestal	98
1.- Objetivo	98
2.- Funciones	98
3.- Recursos Humanos	98
4.- Recursos Técnicos	99
5.- Recursos Materiales	99
3.1.4.2.- Area de Servicios de Apoyo	100
1.- Objetivo	100
2.- Funciones	100
3.- Recursos Humanos	101
4.- Recursos Técnicos	101
5.- Recursos Materiales	101
3.1.4.3.- Area del Fondo Revolvente	102
1.- Objetivo	102
2.- Funciones	102
3.- Recursos Humanos	102
4.- Recursos Técnicos	103
5.- Recursos Materiales	103
3.1.5.- Sugerencia de Personal	104
1.- Objetivo	104
2.- Estructura Orgánica	104
Organograma estructural de la Subgerencia de Personal	105
3.- Funciones	106
4.- Recursos Humanos	108
5.- Recursos Técnicos	109
6.- Recursos Materiales	109

3.1.5.1.- Area de Contratación	110
1.- Objetivo	110
2.- Funciones	110
3.- Recursos Humanos	110
4.- Recursos Técnicos	111
5.- Recursos Materiales	111
3.1.5.2.- Area de Pago de Sueldos y Prestaciones	112
1.- Objetivo	112
2.- Funciones	112
3.- Recursos Humanos	112
4.- Recursos Técnicos	113
5.- Recursos Materiales	113
3.1.5.3.- Area de Control de Asistencias	114
1.- Objetivo	114
2.- Funciones	114
3.- Recursos Humanos	114
4.- Recursos Técnicos	114
5.- Recursos Materiales	114
3.1.5.4.- Area de Reclutamiento y Selección	115
1.- Objetivo	115
2.- Funciones	115
3.- Recursos Humanos	115
4.- Recursos Técnicos	116
5.- Recursos Materiales	116
3.1.5.5.- Módulo de orientación, información y quejas	117
1.- Objetivo	117
2.- Funciones	117
3.- Recursos Humanos	117
4.- Recursos Técnicos	117
5.- Recursos Materiales	118
4.- Análisis, interpretación, síntesis y evaluación de la información recabada.	119
- Evaluación de la Administración de la Gerencia de Administra- ción del FONHAPO	121

## CAPITULO IV

INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	129
1.- Presentación del Informe	129
2.- Informe de la Auditoría Administrativa realizada a la Gerencia de Administración del FONHAPO	130
3.- Recomendaciones	135
Gerencia de Administración	135
Organograma propuesto de la Gerencia de Administración del FONHAPO	136
Unidad de Integración y Gestión	138
Subgerencia de Servicios Generales	139
Departamento de Recursos Materiales	140
Departamento de Servicios Generales	140
Subgerencia del Control Presupuestal	142
Departamento de Control Presupuestal	143
Departamento de Servicios de Apoyo	143
Subgerencia de Personal	145
Departamento de Sueldos y Prestaciones	145
Departamento de Control de Personal	146

## CAPITULO V

Conclusiones Generales	150
Comprobación de la Hipótesis	151
Anexos	153

Bibliografía	167
--------------	-----



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

A través del transcurso del tiempo, se ha venido tratando de encontrar la manera de mejorar lo ya establecido, nos referimos a ésto como el desarrollo de las sociedades, incluyendo como es natural todos los factores que influyen en ella.

Todas las ciencias se han enfocado particularmente a su desarrollo, ésto es, a tratar de entender y explicar los cambios existentes en su campo de estudio o de acción.

Así en la Administración se han desarrollado técnicas y estudios a través de los cuales se explique y se generalice su aplicación. Dentro de la Auditoría Administrativa que forma parte de la Administración se ha tratado en el transcurso de los años y la experiencia de ser lo más científico posible, para poder dar la ayuda que ofrece a la organización de una manera óptima.

Es demasiado conocida la cantidad de organizaciones que han querido resolver sus problemas basándose en sus propias conjeturas y sin obtener las soluciones deseadas.

Es por ésto que la Auditoría Administrativa ha tomado importancia, ya que las organizaciones se han dado cuenta de la necesidad de la intervención de personas capacitadas para el desarrollo de una investigación científica, que les pueda ayudar a evaluar la situación que se encuentra en la empresa.

Deseamos presentar la Auditoría Administrativa, como una herramienta que permita llevar a cabo las acciones, previniendo la coordinación de los ideales del grupo con los individuales de sus componentes.

Asimismo decidimos que la presente Auditoría Administrativa debería enfocarse a una organización del sector público y que tuviera un grado de importancia dentro de las prioridades nacionales de nuestro país, por esta razón consideramos que el título de nuestro trabajo deberá ser: "Auditoría Administrativa a la Gerencia de Administración del Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares".

Es necesario que antes de iniciar un estudio de cualquier índole se defina el objetivo, por tal motivo consideramos que nuestro objetivo principal es: "Proporcionar un concepto claro de las responsabilidades principales, la delegación de autoridad y una descripción de sus interrelaciones de la Gerencia de Administración del Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares (FONHAPO), dando así la forma apropiada de organización de la misma."

Consideramos que para poder realizar el presente trabajo, se debe seguir una metodología apropiada y real, tanto a nuestras necesidades como a las de la institución sujeta a estudio por lo que la metodología utilizada, se llevó a cabo apoyándonos en los diferentes métodos existentes, desarrollando técnicas como la observación directa, entrevistas y cuestionarios; aplicando el análisis, la interpreta-

ción y la síntesis de la información obtenida para poder dar una evaluación.

Para poder saber si nuestro trabajo cumplirá su objetivo o no, se plantea la siguiente hipótesis: "Aplicando una Auditoría Administrativa a la Gerencia de Administración del Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares (FONAHPO), podría mejorar el funcionamiento y fluidez de los servicios que presta".

En el presente trabajo pretendemos como primera parte, mostrar lo que es la Auditoría Administrativa, posteriormente analizamos las características y finalidades del Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares. Y partiendo de estos puntos, entramos de lleno al contenido principal del trabajo que es formular aplicaciones prácticas de la Auditoría Administrativa a la Gerencia de Administración de dicha entidad del Sector Público.

Finalmente se informa de la situación real de la Gerencia de Administración del Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares, haciendo algunas recomendaciones de sentido práctico, que sean factibles de aplicar y con las cuales se puedan demostrar y evaluar los beneficios que representa la utilización de esta herramienta.

## CAPITULO I

## 1.- DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Las costumbres que se consideraron adecuadas en épocas anteriores para el examen de una empresa, se limitaban principalmente al análisis de la situación financiera, asociándose la Auditoría como parte de la Contabilidad, con el fin de averiguar una situación financiera y para descubrir fraudes y errores.

Según se crecía en la organización, más amplia era la carga administrativa y mayor la autoridad y responsabilidad, por lo que las Gerencias vieron la necesidad de cambiar los métodos administrativos. Se requirió una vigilancia estrecha sobre su funcionamiento y controles, exactitud y confianza, perfeccionamiento y dirección eficiente.

Se precisó de una herramienta que evaluase los planes y objetivos de las organizaciones; que analizara su estructura orgánica, comparándola contra los sistemas y procedimientos; que integrase los Recursos Humanos, Técnicos y Materiales y que valorice los resultados obtenidos.

Manejando los conceptos anteriores se dio origen a la Auditoría Administrativa como la herramienta que facilite sacar a luz los defectos o irregularidades en los elementos de una organización.

Los diversos autores que han profundizado en el estudio de la Auditoría Administrativa, han aportado diferentes definiciones - a continuación se presentan:

"Auditoría Administrativa, puede definirse como un examen - constructivo, de la estructura organizativa de la empresa, - Institución o Departamento Gubernamental; o de cualquier -- otra identidad y de sus métodos de contro, medios de operaci3n y empleo, que dé a sus Recursos Humanos y Materiales". (1)

"La Auditoría Administrativa es la revisi3n, objetiva, met3dica y completa, de la satisfacci3n de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerarqúicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participaci3n individual de los integrantes de la instituci3n". (2)

"Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigaci3n y que permiten obtener una evaluaci3n de la Administraci3n". (3)

"Herramienta que sirve para evaluar eficiencia y efectividad administrativa en cualquier organizaci3n o en parte de ella, sin dejar de considerar la participaci3n de los Recursos Humanos, Técnicos y Materiales". (4)

(1) Auditoría Administrativa.- William P. Leonard.

(2) La Auditoría Administrativa.- José Antonio Fernández Aréna.

(3) Instituto Americano de Administraci3n

(4) José Bolaños Guzmán

Conjugando estas definiciones, se puede decir que la Auditoría Administrativa tiene las siguientes características:

Es un examen metódico, objetivo y constructivo que se efectúa en cualquier tipo de organización, pudiendo ser en una función, en un Departamento, en una División o en todas sus partes. Se analizarán sus objetivos y planes, políticas, estructura orgánica, sistemas y procedimientos, el uso de los Recursos Humanos y Técnicos y los medios de control que se estén aplicando.

## 2.- QUE ES LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa.

Son varios los conceptos fundamentales que deben guiar a quien corresponde dicha función.

La Auditoría Administrativa puede ser de una función específica, un Departamento o grupo de Departamentos, una División o grupo de Divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas Auditorías abarcan una combinación de dos o más de dichas áreas.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contratación e integración. También podría incluir los factores de la producción, a saber: materias primas, procuración de partes de repuesto, disponibilidad de mano de obra, disposición de las instalaciones, normas de trabajo, etc.

Por otra parte, las áreas de examen, entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: Programación de productos, costos de proyectos de Ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipo y aplicaciones del procesamiento de datos, canales de distribución de la mercancía, eficiencia administrativa, etc.



Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, son los siguientes:

- Planes y objetivos
- Estructura orgánica
- Políticas y prácticas
- Sistemas y procedimientos
- Métodos de control
- Formas de operación
- Recursos Materiales y Humanos

Un procedimiento importante que no debe pasarse por alto y en el que nunca se hará el suficiente hincapié, es el de -- que es indispensable asegurar antes que toda, perfecto entendimiento con la Dirección en cuanto al número del personal de Auditoría y los límites de los trabajos que se realicen. Es necesario este entendimiento antes de iniciar cualquier trabajo. Será de mucho valor para determinar las exigencias de personal desde el punto de vista de su capacidad técnica.

Conviene tener bien presente que las funciones del Auditor difieren según la empresa de que se trate. En la mayoría -- de las veces, su labor consistirá en llevar a cabo una revisión, informar de las deficiencias o irregularidades que en cuentre y presentar sugerencias para ponerles remedio. La responsabilidad de realizar los cambios para conseguir una mejoría en sistemas y procedimientos, suele encomendarse a un analista de métodos. Por otra parte, no es raro encon- trar, en ciertos casos, que la Dirección de un empresa depo- sita sobre los hombres del grupo de Auditoría toda la res-- ponsabilidad de efectuar las modificaciones correspondientes en los sistemas y procedimientos.

La Auditoría trata de ayudar a los ejecutivos administrativos en todas las áreas, a fin de mejorar los métodos y la operación. Cada vez son más las organizaciones en que esta técnica de Auditoría es implantada, para que se logre una mejor comprensión de las normas generales de trabajo y, con ello, una labor más eficaz.

### 3.- OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El objetivo principal de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas o en todas las partes de la organización examinada y señalar sus probables remedios.

A fin de manejar una organización eficientemente, en la actualidad se deben establecer métodos adecuados para guiar la conducta de todas las funciones; coordinar los controles y pre-determinar los objetivos, delegación de autoridad y responsabilidad; evitando la ejecución de actividades que se repiten; informes inexactos; métodos, sistemas, y procedimientos defectuosos; recursos físicamente inadecuados; mala planeación y otros defectos que se dan.

#### 4.- FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La finalidad de la Auditoría Administrativa es ayudar a la Dirección a lograr una administración más eficaz, examinando y valorando los métodos y desempeño de todas las áreas. Cerciorándose de la exactitud y confianza de los controles y de la información.

En el proceso de Auditoría Administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia que produzcan pérdidas que a semejanza de las enfermedades crónicas, y vayan empeorando la situación de la organización.

## 5.- PROBLEMAS QUE AFRONTA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para lograr componer situaciones y corregir deficiencias, el Auditor necesita tener habilidad para enfrentarse a distintas clases de problemas y tratar con una variedad de personas de diferentes temperamentos y modos de ser.

Al hablar de mejoras en organización y administración, puede dividirse al personal ejecutivo en tres categorías: los que "no actúan", los que "piensan actuar" y los que simplemente "actúan".

Los primeros, o sea los que "no actúan", podrían calificarse de "confiados en exceso", siempre positivos, seguros y convencidos. Están ciertos de que sus ideas, decisiones y acciones no pueden mejorarse. Tienen la seguridad de que nada podrá mejorar sus sistemas, procedimientos, controles y responsabilidades. Están persuadidos de que son eficientes en alto grado y que en el desempeño de sus labores son los mejores sin lugar a dudas.

La segunda clasificación o sea los que "piensan actuar" son los "conservadores", lentos en proceder. Muéstranse siempre refractarios a todo cambio brusco. No reaccionan con facilidad. Quieren que se les demuestre, sin lugar a dudas, que se obtendrán beneficios. Piensan hacer algo, pero antes necesitan estudiar a fondo toda clase de sugerencias o recomendaciones. Buscan beneficiarse de la experiencia de los demás, estudian con cuidado las ventajas y desventajas. Quieren -- que se les persuada, aguardan antes de tomar una decisión y demoran la acción hasta que las circunstancias se muestran más favorables.

En la tercera categoría figuran los "que actúan", o sea los que siempre están dispuestos a probar, los entusiastas y -- agresivos, rápidos para decidir. Quieren estar siempre a la cabeza de la acción, aprovechar el tiempo. Su lema es: --- "¿ Cuándo empezamos ?". A veces proceden irreflexivamente, sin previsión ni estudio suficiente, falta de conocimiento de los costos o insuficiente ponderación de los riesgos. -- Muéstranse siempre prestos a adelantar al competidor, a responder al desafío.

Conviene que el Auditor reflexione con cuidado antes de actuar. A medida que sus relaciones con la gente se vayan haciendo más complejas, mayor importancia cobra el acierto en el trato. Por tanto, puede decirse que su labor involucra una buena dosis de conocimientos en relaciones humanas.

El tratar con personas y con problemas que involucran el -- elemento humano, exige paciencia y comprensión. Cuando se -- suscitan diferencias de opinión (como a menudo ocurre en -- las relaciones entre las personas), tendrán que ser examinadas con cuidado y tratadas en forma adecuada.

Es muy probable que en el curso de una Auditoría Administrativa se tropiece con dificultades debidas al temor, desconfianza y repugnancia al cambio. Con razón o sin ella, muchas personas se adhieren a todo aquello a lo que están acostumbradas. Por hábito o por intereses personales, quieren seguir en las mismas tareas, métodos, ideas y formas de hacer las cosas. No se deciden a dejar lo conocido por lo que está por conocerse.

Temen al cambio, aún cuando sea para mejorar. Hay ejecutivos - a quienes interesa más lo que ganarán o perderán, personalmente, que la lógica y eficiencia en el manejo de los aspectos - administrativos y la consecución de los objetivos de la empresa. Para muchos funcionarios, el miedo a una posible pérdida, supera el deseo de ganar. Temen por varias razones, a veces - por el miedo a lo desconocido o quizá porque les preocupa el - llegar a verse despojados de algo, por ejemplo del poder, de - la responsabilidad, de prestigio, del número de personas que - están por debajo de ellos, de posición descendiendo en rango. Hay otros que temen afrontar problemas complejos, a tomar de -cisiones, a realizar tareas de mayor importancia, a hacerse - cargo de obligaciones adicionales, a asumir más responsabilidades, a tener que manejar un número mayor de gente. Puede -- ser que se vean poseídos de estos temores porque los resulta -dos pueden serles desfavorables, constituir una carga mayor y - acarrearles mayores tensiones o bien porque se interfieran -- con la forma rutinaria de hacer las cosas.

También podrán surgir dificultades cuando existen Departamen -tos autónomos que tienen formas de papelería diseñadas por -- ellos mismos y que han adquirido equipos de distintas clases - sin dar la debida consideración a las necesidades generales y estandarización de la empresa; Departamentos en que apenas se perciben métodos eficaces de comunicación entre los individuos y funciones y en los que no existen orientaciones para coordi -nar la estructura de organización, seleccionar personal compe -tente, mantener control sobre la gente y su trabajo y estable -cer planes de operación apropiados para obtener buenos resul -tados.

Hay un problema que se presenta con cierta frecuencia cuando - la Dirección no se preocupa de llamar la atención al jefe de -

Departamento que se aparta a menudo de las políticas establecidas o realiza cambios en los sistemas y procedimientos, sin notificar debida y oportunamente a los Departamentos que resulten afectados. Muchas veces, el Jefe de Departamento realiza modificaciones a sistemas y procedimientos, sin tener en cuenta las necesidades de otros Departamentos. En este caso, el ejecutivo no sólo omite la notificación, sino que descuida mencionar el asunto al Departamento de Métodos. Esto suele ocasionar que el Auditor se vea constantemente en la necesidad de informar sobre dichas omisiones, para que se tomen las debidas providencias y poner las cosas en orden.

Hay ocasiones en que se suscita el problema cuando se aprueba un plan y se le pone en obra, pero que por una u otra razón fracasa. Suele ocurrir que un plan que parecía muy bueno, no lo sea tanto bajo determinadas circunstancias o personal. Es posible que el Auditor pase días y a veces semanas, adiestrando a un Supervisor o Jefe de Sección en el manejo y control de una función, sólo para encontrar posteriormente, que el sujeto renunció marchándose de la empresa.

Otras dificultades con las que se suele tropezar son:

- Hacer que la alta dirección admita la necesidad de replanificar sus diferentes funciones, por ejemplo en áreas tales como el control de inventarios, contabilidad de costos, presupuestos y pronóstico de mercados.
- Conseguir que la Dirección valore en forma continua las fuerzas económicas y sociales, la influencia del gobierno e interpretar su efecto sobre la empresa.



- Asegurar una acción constante a todos los niveles de la supervisión Administrativa para medir constantemente el desempeño contra las normas de planeación, organización y dirección.
- Estimular varios niveles de supervisión administrativa, para actuar y trabajar en forma más estrecha cooperando unos con otros, para obtener una mayor armonía y conseguir mejores resultados generales.
- Lograr que exista una supervisión administrativa en todos los niveles para examinar y analizar cuidadosamente los problemas que existan en los mismos y ver la forma de que alcancen sus objetivos particulares.
- Probar la innecesaria duplicación del esfuerzo en el caso de supervisores que sostienen procedimientos y llevan registros privados para mantener el secreto o porque no tienen fácil acceso a los registros de otros Departamentos o Secciones.

## 6.- MOTIVOS POR LOS QUE SE REQUIERE DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El avalúo científico de una organización implica el proceso de - medir y verificar si el plan, la política y el sistema son o no - bajo determinada circunstancia las mejores; si las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallas, errores, desfalcos, -- desperdicios exagerados, baja productividad, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización.

Las siguientes son sólo unas cuantas circunstancias de las que - contribuyen a una mala administración y por las que se requiere - de una Auditoría Administrativa:

- Defectos de organización
- Estructura financiera no balanceada
- Mercadeo inefectivo de los productos o de los ser vicios
- Informes inexactos
- Equipo obsoleto, mal ordenado o inadecuado
- Falta de respaldo a la política administrativa
- Métodos, sistemas y procedimientos defectuosos
- Supervisión incompetente
- Malos registros
- Poco o ningún control
- Exceso de personal
- Falta de honradez

Los defectos pueden deberse a una indebida dirección o a falta - de ella, lo que mengua tanto el entusiasmo y la energía de una - organización, los métodos indebidos de vender el producto o el - servicio, el elemento físico inadecuado, la falta de capacitación y desenvolvimiento del personal, pueden conducir hacia los altos costos y las utilidades escasas.

## 7.- NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS

La Auditoría Administrativa, es una actividad profesional, en este sentido implica el ejercicio de una técnica especializada y de una responsabilidad no solamente con la organización que contrata los servicios del Auditor, sino con las personas que van a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones.

Es debido a este carácter profesional de responsabilidad, por lo que se requiere asegurar el desempeño de que los servicios profesionales se efectúen a un alto nivel de calidad, por lo que se piensa que ese nivel puede lograrse estableciendo procedimientos mínimos obligatorios para el desempeño del trabajo de Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa, exige de un ejercicio profesional, sólido y maduro para juzgar de los procedimientos a seguirse, para estimar los resultados a obtenerse, para adaptar a las organizaciones a las cambiantes circunstancias de los negocios. Las normas de Auditoría Administrativa, como cosa distinta de los procedimientos de Auditoría, se refieren no solamente a las cualidades profesionales del Auditor, sino también al ejercicio de su juicio en el desarrollo de su examen.

Podemos, por consiguiente, decir que las normas de Auditoría son:

Los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del Auditor y al trabajo que desempeña, que se desvan de la na tural za profesional de la actividad y de sus características es pecíficas.

Agruparemos las normas de Auditoría Administrativa en tres - grupos como sigue:

- 1) Normas personales
- 2) Normas relativas a la ejecución del trabajo
- 3) Normas relativas a la información y al dictamen.

1) NORMAS PERSONALES:

Las Normas Personales, se refieren a las cualidades que el Auditor debe tener para poder asumir un trabajo de Auditoría Administrativa y que debe de mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional.

A) El trabajo de auditar administrativamente una organización es con la finalidad de rendir una opinión de la misma por lo que deberán de ser desempeñadas por personas - que tengan entrenamiento técnico adecuado y capacidad -- profesional como auditores.

Se requiere el cumplimiento de los requisitos escolares - en Instituciones de primera categoría conducentes a la - carrera de Administración; se requiere de madurez profesional, de conocimientos y de habilidades adquiridos en la experiencia práctica, bajo la dirección de un Auditor profesional experimentado.

B) El Auditor está obligado a ejercitar un cuidado y diligencia razonables en la realización de su examen y en la preparación de su dictamen.

C) El Auditor está obligado a mantener una actitud de independencia mental, cuando los juicios que se formulan se fundan en elementos objetivos.

## 2) NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO

Las Normas de Ejecución del Trabajo constituyen la especificación particular de cuidado y diligencia.

A) El trabajo de Auditoría debe ser planeado adecuadamente, usando técnicas depuradas por la experiencia y el tiempo.

Deberá de preverse antes de emprenderse cada fase del trabajo.

B) Adecuada utilización de ayudantes y apropiada distribución de labores entre ellos, bajo estricta supervisión.

C) Mediante los procedimientos de Auditoría Administrativa, obtener evidencia comprobatoria y competente para suministrar las bases para la toma de decisiones.

## 3) NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACION Y AL DICTAMEN

Las Normas Relativas a la Información y al Dictamen ponen en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y su opinión formada a través del examen realizado.

A) Expresar de manera clara e inequívoca, el carácter de su examen, su alcance y grado de responsabilidad.

B) Declarar si en su opinión la Auditoría Administrativa presenta de modo razonable la posición y resultados que la organización habrá de obtener.

C) Cuando el Auditor se considera obligado a hacer salvedades a algunas operaciones genéricas de su dictamen, deberá expresarlas de modo claro, manifestando los motivos de la salvedad y la trascendencia de ellos.

## CAPITULO III

## ANTECEDENTES GENERALES

Una de las prioridades nacionales en nuestro país es la vivienda digna y decorosa para todos los mexicanos, en especial la -- destinada a quienes no perciben salario, o son económicamente débiles. En ambos casos, existen posibilidades de acceso a los mecanismos tradicionales para financiar la adquisición, construcción o mejoramiento de su casa habitación. Ello ha aumentado el número de viviendas precarias y ha elevado la cifra de familias que habitan en circunstancias de preocupante marginación.

En la administración del Presidente Lic. Miguel de la Madrid H., la solución a carencias y limitaciones de vivienda, ha sido objeto de programas especiales. Estos se han llevado a cabo con recursos específicos coordinados por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología. En el año de 1978 se aprobó el Plan Nacional de Desarrollo Urbano y en 1979 el Programa Nacional de Vivienda. En ellos se determinan las urgencias, se establecen las normas y los instrumentos para hacer frente tanto a las demandas originadas en el crecimiento de la población, como en los requerimientos derivados de la vivienda que debe ser mantenida, conservada o mejorada.

Producto de la experiencia y de la agudización de necesidades entre los mexicanos que no pueden ser sujetos de crédito convencional, el Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares fue creado el 13 de mayo de 1981 con la finalidad de financiar adquisición de tierra, estudios y proyectos de construcción de casas, edificación de vivienda y mejoramiento de ésta. El Fideicomiso canaliza las solicitudes de crédito de los organismos del sector público, de los Gobiernos de los Estados y de los Municipios

de las Cooperativas y de las personas físicas y morales que tienen experiencia en el ramo.

El Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares es una institución adscrita al sector que coordina la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología. Su fideicomitente es la Secretaría de Programación y Presupuesto y su fiduciaria el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A. Los recursos que se destinan a la solución de problemas de vivienda popular, se autorizan por un Comité Técnico y de Distribución de Fondos, que está formado por representantes de las Dependencias mencionadas y de entidades que han acreditado experiencia en materia de vivienda. Dispone de personal especializado que contribuye a la documentación de proyectos y con técnicos que asesoran en la presentación de las solicitudes de crédito. En resumen, este Fideicomiso fue creado para -- operar un mecanismo de financiamiento destinado al sector de la población que se encontraba marginado de los sistemas tradicionales.

El marco normativo de la Institución, su contrato de fideicomiso, sus reglas crediticias y de operación, están orientadas al cumplimiento de sus objetivos, entre los que destacan el financiamiento de urbanización de terrenos, construcción de pies de casa (elementos mínimos de bienestar para una vivienda que puede crecer con el tiempo). Se financia investigación de nuevas tecnologías y se promueven mecanismos de autoconstrucción.



## LA VIVIENDA

Hace treinta años, México empezó a vivir una profunda transformación. De país rural, paulatinamente se convirtió en país urbano. Ahora, al paso de la industrialización, 60 de cada 100 mexicanos tienden a concentrarse en las áreas citadinas, en tanto que los 40 restantes se dispersan en la extensa superficie del territorio nacional.

Esta progresiva y rápida concentración poblacional sobre los centros urbanos casusa graves desequilibrios que evidencian drásticamente las dificultades de una gran mayoría de los habitantes para acceder a los más elementales servicios de salud, educación y alimentación, y revela también (quizá con mayor crudeza) la imposibilidad de atender con eficacia las necesidades de comunicaciones y, sobre todo, de vivienda.

Precisamente en este último punto, el problema adquiere dimensiones extremas pues la vivienda, el ámbito donde se inicia la formación de los individuos y donde desarrollan sus actividades más vitales y básicas, es insuficiente para atender la gran demanda originada por el crecimiento económico y poblacional.

La vivienda no sólo es un problema de cantidades; es también, y fundamentalmente, una exigencia de calidad de vida. En ese sentido, se pretende otorgar una importancia fundamental al concepto de vivienda integral, que implique la existencia, además de la casa habitación, de servicios como drenaje, agua potable, energía eléctrica, comunicaciones y todo el conjunto de elementos que conforman el desarrollo urbano.

El problema de la vivienda es la expresión, probablemente más notoria, del problema urbano y demográfico que se presenta en México a consecuencia de la concentración urbana y la dispersión rural. La preocupación del Estado sobre este aspecto se tradujo

en una política y un sistema de planeación nacional que originó, entre otros muchos esfuerzos, el Plan Nacional de Desarrollo Urbano, destinado a reordenar y regular el desarrollo urbano del país.

En materia de vivienda, el Plan viene a poner coherencia a las acciones orientadas a mejorar las condiciones habitacionales de la población, a través del Programa Nacional de Vivienda.

Mediante organismos estatales como el INFONAVIT y el FOVISSSTE, además de otras instituciones financieras del sector privado se logró, de alguna manera, dotar de vivienda a sectores sociales con ingresos medios. Sin embargo, y debido a su debilidad económica, quedaron al margen de este beneficio grandes segmentos de la población que ni tenían capacidad de ahorro ni podrían aspirar a la obtención de un crédito.

Como una expresión de congruencia entre las acciones y los objetivos gubernamentales, se crearon diversas instituciones dedicadas a solucionar de manera adecuada, las necesidades de ese sector marginado, que comprende más del 50 por ciento de la población económicamente activa del país, desarrollando su capacidad de autofinanciamiento.

Es a ese sector de bajos ingresos, cuya economía oscila en el empleo temporal, al que se dirigen los esfuerzos del Fideicomiso - Fondo de Habitaciones Populares.

## EL FIDEICOMISO FONDO DE HABITACIONES POPULARES

Es una entidad del Gobierno Federal que tiene como función primordial atender las necesidades en materia de vivienda de la población no asalariada, fundamentalmente, financiando opciones - no convencionales de vivienda; mejoramiento de viviendas, adquisición de suelo, pie de casa, apoyo a la construcción y parque de materiales.

La idea de atender las necesidades de vivienda de los sectores económicamente más débiles no es nueva. Ya en 1947, la Ley Orgánica del Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, había dispuesto en su Artículo 46 la creación de un "Fondo de Casas Baratas" destinado a proyectar y construir viviendas de bajo costo, así como a fraccionar y urbanizar terrenos para el servicio de habitaciones populares y otorgar créditos inmobiliarios.

En 1949, al expedirse una nueva Ley Orgánica para el Banco, se dispuso, en su Artículo 47, la creación de un "Fondo de Habitaciones Populares" que tendría las mismas finalidades que el "Fondo de Casas Baratas", pero con estructura legal de encargado fiduciario.

De esta manera, y a fin de mantener el propósito del Gobierno Federal respecto a la vivienda popular, inscrito ya en el marco de la Planeación Económica de Desarrollo Urbano y Vivienda, se fue observando la necesidad de establecer soluciones a corto, mediano y largo plazo en el financiamiento de la misma.

Así, en agosto de 1979, se creó un grupo intersecretarial de carácter permanente, coordinado por la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (ahora Desarrollo Urbano y Ecología), para realizar los estudios técnicos, financieros, administrativos y económicos que permitieran encauzar los fines del Fondo dentro de un marco general, a fin de garantizar la ejecución de programas habitacionales populares.

Consecuentemente y basándose en lo dispuesto por el Artículo tercero de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos de diciembre de 1980, la Secretaría de Programación y Presupuesto sometió a consideración del Presidente de la República una serie de modificaciones a la organización y operación del Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares, que le otorgan facultades para financiar la vivienda popular y los diversos programas habitacionales previstos en el Programa Nacional de Vivienda, y para obtener financiamiento interno para tales propósitos a través de un fideicomiso.

Por acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 2 de abril de 1981, quedó constituido el Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares, que en lo sucesivo se registra conforme al contrato de fideicomiso a celebrarse entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en calidad de fideicomitente único (o entidad que otorga el fideicomiso), y el Banco de Obras y Servicios Públicos, S.A., como fiduciario, (o entidad que recibe el fideicomiso). En dicho contrato intervendría la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas como coordinador de sector.

## SUS OBJETIVOS

Las acciones y el trabajo del Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares están destinados a mejorar las condiciones de habitabilidad en que se encuentran los sectores económicamente débiles de la población mexicana. Este propósito enmarcado dentro del Programa Nacional de Vivienda, tiene un lugar importante en el Plan Nacional de Desarrollo Urbano.

El Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares tiene los siguientes objetivos:

- Financiar los programas de vivienda popular de los organismos del sector público y de los gobiernos estatales y municipales.
- Financiar los programas de vivienda de las sociedades cooperativas y otorgar créditos para la urbanización de fraccionamientos populares; o créditos inmobiliarios para la adquisición de viviendas con esas mismas características.
- Financiar programas de regeneración urbana en sus modalidades de renovación, remodelación, rehabilitación, restauración, remozamiento, mejoramiento, sustitución y saturación urbana, que tengan que ver con la vivienda popular.
- Financiar programas de parques de materiales que apoyen la vivienda popular, y
- Fomentar y participar en las actividades científicas y técnicas relacionadas con los programas de vivienda popular, apoyando actividades de fomento, consulta, estudio y propaganda de ese mismo servicio de habitación popular.

## A QUIEN SIRVE

El Fideicomiso no tiene una relación directa con los beneficiarios últimos de los programas, sino que opera a través de los estados, los municipios o las cooperativas u organismos públicos.

El Fideicomiso canaliza sus créditos y financiamientos al organismo intermediario acreditado que es la institución que lleva a cabo el programa de vivienda popular correspondiente y promueve la incorporación de los beneficiarios finales.

Así pues, los solicitantes del financiamiento sólo pueden ser:

- Los Gobiernos de los Estados y Municipios
- Organismos descentralizados y empresas paraestatales y para municipales, cuando desarrollen programas de vivienda popular acordes con los objetivos del Fideicomiso.
- Los organismos pertenecientes al Sector Desarrollo Urbano y Ecología.
- Las Sociedades cooperativas, y
- Las personas de derecho público o privado que realicen programas de vivienda y tengan una experiencia mínima de dos años en construcción de vivienda social.

Por su parte los beneficiarios o usuarios de los programas del Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares, deberán estar comprendidos dentro de un estado socioeconómico que cubre los siguientes requisitos:

- Ser persona física preferentemente no asalariada,
- Tener un ingreso no mayor de 2.5 veces el Salario Mínimo mensual,
- No ser propietario de otro inmueble,
- Garantizar el destino de la vivienda para su habitación,
- Ser jefe de familia,
- Tener arraigo en la localidad y
- No tener crédito con otro organismo institucional de vivienda.

Cuando los organismos reúnen estos requisitos pueden solicitar, tanto la revisión de la solicitud como los planteamientos del financiamiento.

En todos los casos, los sujetos de crédito requieren, en forma indispensable, poseer proyectos y programas de vivienda popular, sobre los cuales se efectúe el financiamiento.

## LINEAS DE CREDITO

Para alcanzar los fines perseguidos por el Gobierno Federal, - las acciones financieras del Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares se agrupan en cuatro grandes prioridades:

### TIERRA

Financiamiento para la adquisición de terrenos utilizables en programas de vivienda popular.

### ESTUDIOS Y PROYECTOS

Financiamiento para la elaboración de estudios y proyectos necesarios para el desarrollo de los programas de vivienda popular y asesorías técnicas.

### URBANIZACION

Financiamiento para realizar la urbanización de un predio destinado a vivienda popular o para mejorar los asentamientos ya existentes, a fin de satisfacer las necesidades relacionadas con los servicios públicos más indispensables.

### EDIFICACION

Financiamiento para la construcción de vivienda, desde la más elemental hasta la integral terminada, de acuerdo a diferentes modalidades. (Ver cuadro No. 1, Pág. 38 )



## PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA ADQUISICION DE TIERRA

El financiamiento para la adquisición de la tierra, forma parte sustancial del programa general de acción que se propone llevar adelante el Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares.

Los programas del Fideicomiso se orientan principalmente, - hacia el interior del país, para fomentar, por una parte, - el arraigo de la población en sus lugares de origen, y por otra parte, la disminución de los procesos migratorios que tienden hacia la Ciudad de México. (Ver cuadro No. 1, Pág.38)

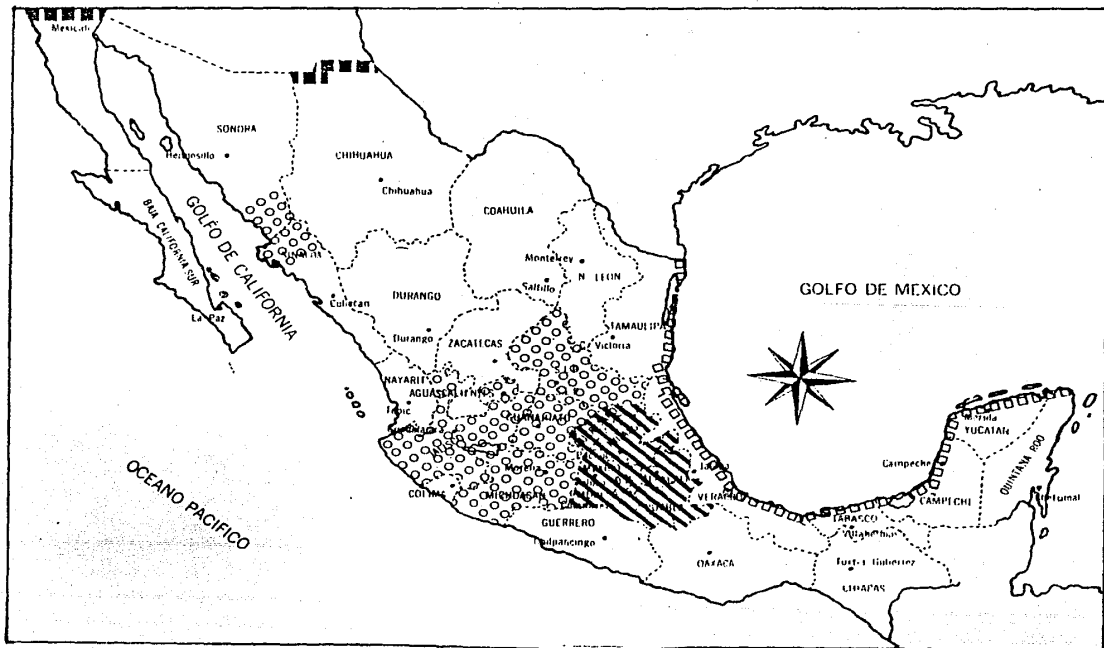
El financiamiento para adquisición de tierras se orienta -- fundamentalmente a las zonas calificadas como prioritarias - en el Plan Nacional de Desarrollo Urbano, es decir:

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ las fronterizas de Chihuahua y Baja California,

//// //// //// //// //// las seis de conurbación,

□ □ □ □ □ □ □ □ costera del Golfo e Istmo de Tehuantepec,

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ la de Sur de Sonora y Norte de Sinaloa y la Zona del Bajío. (Ver mapa, Pág. 34 )



## PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA ESTUDIOS Y PROYECTOS

En las políticas básicas del Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares, el programa de financiamiento para la elaboración de estudios y proyectos ocupa un lugar importante.

Se entiende como proyecto el resultado de los planteamientos técnicos formulados por los organismos acreditados que deben ser cubiertos para solicitar financiamiento al Fondo.

Para la instrumentación de este programa, el Fondo ha establecido criterios a fin de que el financiamiento se aplique, en diferentes porcentajes, a acciones de vivienda, a sectores y niveles de gobierno y a zonas del territorio, de acuerdo con su política de prioridades. (Ver cuadro No. 1, Pág. 38 )

## PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA LA URBANIZACION

El programa de financiamiento para la urbanización de tierras destinadas a vivienda popular y para el mejoramiento urbano - de asentamientos ya existentes, se realiza a través de los organismos que reciben y manejan el crédito y abarca acciones - de urbanización por inversión directa o por autoconstrucción, así como acciones de regeneración, restauración y ampliación - de servicios urbanos existentes.

En congruencia con los criterios de localización establecidos en los planes de desarrollo urbano de los centros de población, se toman en cuenta el tipo y las características de los programas habitacionales, la ubicación, las condiciones naturales y ecológicas y los costos del suelo, de la infraestructura y de la construcción. (Ver cuadro No. 1, Pág. 38 )

## PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA LA EDIFICACION

Las necesidades de vivienda que se derivan del crecimiento de la población, del hacinamiento, del deterioro y de la casa in completa, conducen a considerar tres acciones básicas: la vivienda progresiva, la vivienda terminada y el mejoramiento de la vivienda.

La vivienda progresiva está orientada a incrementar gradualmente el espacio habitacional a través de distintos medios -- que pasado el tiempo, la complementen y consoliden.

Esta acción tiene dos modalidades:

La de vivienda provisional, que constituye un espacio habitable transitorio, pero que permite una protección básica y -- servicios mínimos.

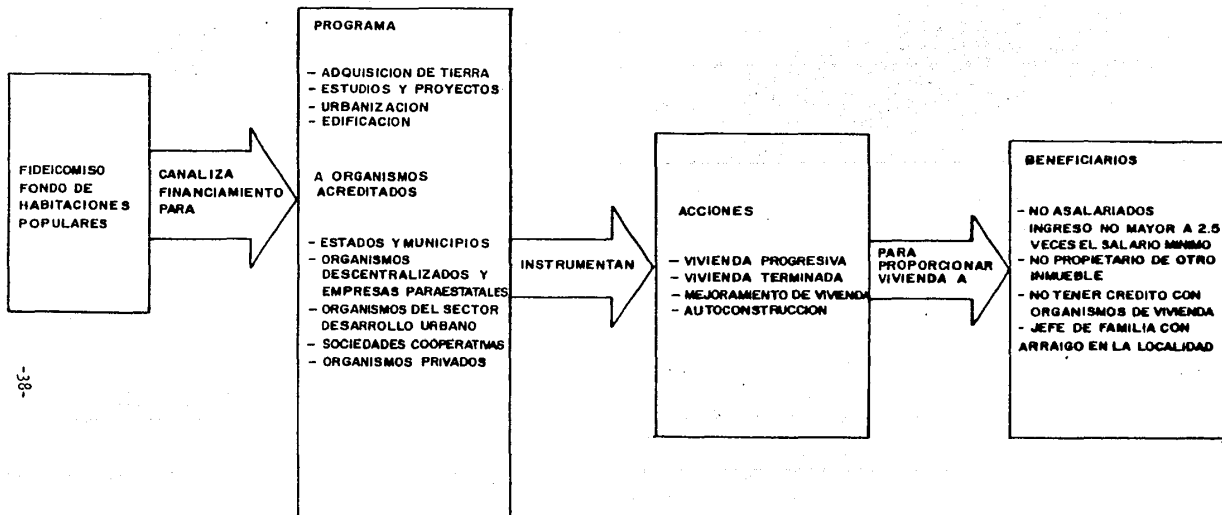
La de pie de casa, que consiste en la construcción por etapas, la primera de las cuales deberá ser concluida definitivamente, a fin de contar con un espacio para los servicios básicos y -- complementarios en tanto se termina la construcción de las -- etapas siguientes.

La segunda acción, la de vivienda terminada, tradicionalmente desarrollada por el sector público y privado, consiste en la realización de viviendas completas y acabadas, tanto en la mo dalidad unifamiliar con en la multifamiliar.

La tercera acción, la de mejoramiento de la vivienda, se refiere a su conservación, ampliación y rehabilitación y a las acciones de emergencia destinadas a mantener el mayor número posible de viviendas integrales.

La autoconstrucción ocupa un lugar de especial importancia pa ra las acciones del Fondo, tanto por su practicidad en cuanto a resolver los problemas de vivienda popular, como por su cre ciente utilización en el país. Esta técnica puede aplicarse a la vivienda progresiva, a la terminada o al mejoramiento de -- la vivienda y por sus características constituye un programa del Fondo. (Ver cuadro No. 1, Pág. 38)

**FUNCIONES, PROGRAMAS Y ACCIONES DEL FIDEICOMISO FONDO DE HABITACIONES POPULARES**



## ETAPAS Y REQUISITOS DE UN CREDITO

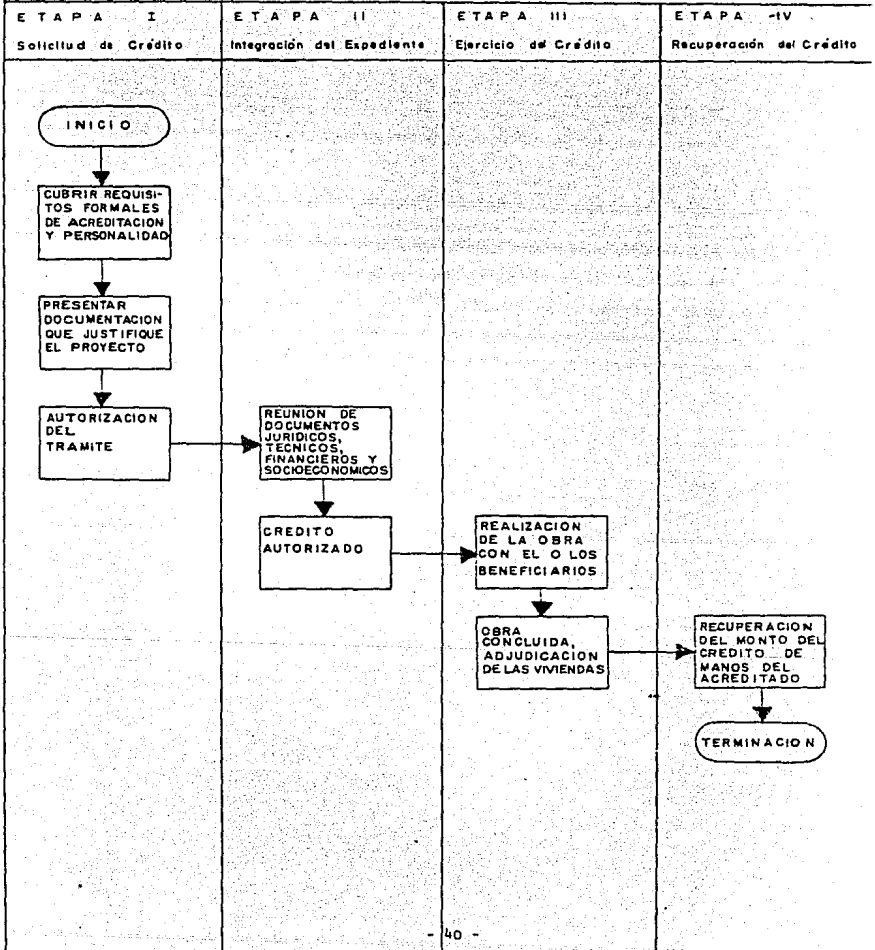
Cuatro son las etapas que sigue un crédito del Fondo: solicitud de crédito, integración del expediente, ejercicio del crédito y recuperación del mismo.

En la primera, los organismos solicitantes son considerados los promoventes del crédito. Deben cubrir los requisitos formales - de acreditación y de personalidad y presentar la documentación que justifique el proyecto. Esta etapa termina con la autorización del trámite.

En la segunda etapa, el promovente deberá sustentar su solicitud mediante la integración de un expediente en el que se reúnen documentos jurídicos, técnicos, financieros y socioeconómicos. Al concluirse esta etapa, el crédito queda autorizado.

En la tercera etapa el promovente es considerado acreditado y - hace posible la realización de la obra con el o los beneficiarios. Al final de esta etapa la obra debe estar concluida y se procede a la adjudicación de las viviendas.

En la cuarta etapa, de cobranza, el Fondo recupera el monto del crédito de manos del organismo acreditado. (Ver diagrama No. 1, Pág. 40 )





## UNA MORADA DIGNA

La vivienda popular es una respuesta concreta a los retos que plantea la problemática habitacional del país. Los propósitos y objetivos del Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares - forman parte de ese esfuerzo global pero tienen, a su vez, -- una dirección específica: están destinados al sector de la población, económicamente débil, conformado fundamentalmente -- por no asalariados.

Con ingresos inestables que oscilan entre la mitad del Salario Mínimo y hasta 2.5 veces esa cantidad, este segmento no tiene una capacidad organizativa que le permita acceder a alguno de los programas establecidos por el Estado, o por otros organismos ocupados en la solución de la demanda habitacional. Son, pues, sujetos de crédito del Fondo todos aquellos ciudadanos que no son considerados sujetos de crédito de otras instituciones.

Los programas del Fideicomiso, buscan incorporar a ese grupo humano al beneficio de una vivienda decorosa mediante el desarrollo de modalidades que hacen énfasis, de manera sustancial, en el sistema de vivienda progresiva y en el uso de la técnica de la autoconstrucción.

Como componente de los asentamientos humanos, la vivienda ocupa un lugar importante en el proceso de urbanización; sin embargo, debe verse también como factor de desarrollo económico, pues genera empleos, activa la planta industrial y estimula el ahorro interno.

En el marco del desarrollo social, la vivienda popular busca promover una mayor calidad de vida para los grupos de bajos ingresos, mediante la satisfacción de una de las necesidades-

humanas más esenciales: la de una morada digna y dignificante. El Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares responde, en -- ese sentido, a los postulados y realizaciones para los cuales -- fue instituido y a las metas de desarrollo general que el país desea alcanzar.

#### BASE LEGAL

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial el 29 de diciembre de 1976, Artículos - 1o., 3o., 9o., 45o. y 49vo.
- Ley Orgánica del Banco Nacional de Obras y Servicios Públi--cos, S.A., publicada en el Diario Oficial el 31 de diciembre de 1980, Artículo 3o. transitorio.
- Acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación, de fecha 17 de enero de 1977.
- Acuerdo de la Secretaría de Programación y Presupuesto, del 1o. de abril de 1981, publicado en el Diario Oficial de la - Federación el día 2 de abril de 1981.
- Contrato de Fideicomiso celebrado el 13 de mayo de 1981, en--tre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco - Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A., con la inter--vención de la Secretaría de Asentamientos Humanos y obras Públicas. (Ver anexo Pág.152 )

## CAPITULO III

## METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez que se ha elegido un objetivo a través de toda la escala del interés humano, procede la acción de planear la investigación que ha de llevar a la consecución de los fines preestablecidos, - misma que en términos científicos recibe el nombre de Metodología, la cual es considerada como la esencia medular de cualquier estudio, pues sólo a través de ella es posible:

- 1.- Delimitar perfectamente el campo de acción, para evitar traslapes con situaciones que no tengan ninguna relación con el problema en cuestión.
- 2.- Determinar un ordenamiento lógico de actividades, para - prevenir una secuencia incongruente.
- 3.- Sustentar adecuadamente las premisas del análisis, bus-- cando con ésto, que ellas gocen de fundamentos plenamente objetivos.

Ahora bien, es de considerar que los aspectos específicos se modi ficarán según el área del conocimiento a la que se apliquen; en - este caso, al quedar la presente investigación enmarcada dentro de las Ciencias Sociales, debemos tener en cuenta que no puede ni de be exigirse, como sí puede hacerse con las Ciencias Físicas:

- A) Un absoluto control en las condiciones del estudio,
- B) Resultados 100% objetivos,
- C) Predicciones totalmente exactas,
- D) Auténtica reproducción en los experimentos, etc.

Ya que se trata de una rama del saber que por sus características - esenciales se ve limitada para efectuar revelaciones genuinamente - científicas, debido a que analiza situaciones estrechamente rela-- cionadas con la conducta humana y su integración social.

Ya determinado el fundamento para el empleo de una metodología y - las limitaciones que ella enfrenta en este caso, se deriva en un - esbozo general de la metodología empleada en la presente investiga ción.

En primer término se establece, como ya se mencionó, la definición clara del objetivo del estudio, ésto es, la determinación del problema que busca resolverse; una vez hecho ésto, resulta indispensable cerciorarse de todas las escrutaciones que se hayan hecho al respecto, con el fin de que la consecuente investigación y sus correspondientes aportaciones no resulten inútiles por ya haber sido exploradas y descubiertas.

Primeramente mencionaremos los aspectos teóricos de la metodología a seguir y haciendo referencia a los autores que enmarcan dicha teoría.

Inmediatamente después enunciaremos el estudio práctico para -- llevar a cabo nuestra Auditoría Administrativa, y así darle una integración y seguimiento lógico y adecuado.

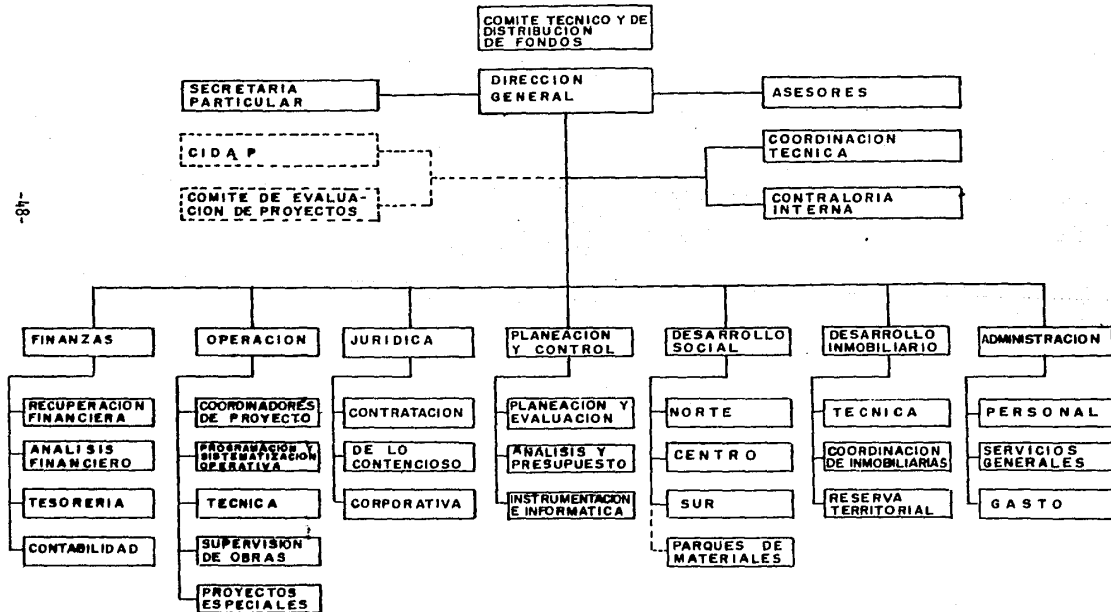
## 1.- DEFINICION DEL AREA A ESTUDIAR

El Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares, cuenta con siete Gerencias, de las cuales una de las más importantes en cuanto al buen funcionamiento, es la Gerencia de Administración por ser ésta la que tiene encomendada la fuerza de trabajo y los recursos necesarios para el logro satisfactorio de sus metas y objetivos.

La Gerencia de Administración, depende de la Dirección General del FONHAPO y su función principal es apoyar de la forma más oportuna posible, a todas las áreas del Fideicomiso en los aspectos inherentes a ella, para que de esta manera coadyuve al logro de las metas previstas por la Dirección.

Es por esto que seleccionamos dicha Gerencia para realizar la presente Auditoría Administrativa. (Ver organograma, -- Pág. 48 )

FIDEICOMISO FONDO DE HABITACIONES POPULARES





## 2.- RECOPIACION DE INFORMACION

Ya que la Auditoría Administrativa es un elemento de control que examina, analiza, verifica, evalúa el Proceso Administrativo o las Areas Funcionales de una organización o parte de la misma, se vale de algunos métodos y herramientas para conocer el grado de eficiencia de las organizaciones. Estos -- elementos de recopilar información, que son generalmente -- cuestionarios, entrevistas, observación, experimentación, -- etc., son la base a través de la cual el auditor (capacitado para llevar a cabo dicho trabajo de evaluación) va a lograr detectar las posibles fallas que existan en la organización, así como los aciertos de la misma.

La recopilación de información debe basarse en una "metodología efectiva" y ser llevada a cabo por personas capacitadas para ello, debemos considerar que existen ciertos problemas en dicha recopilación, ya que las herramientas son manejadas por personas, sujetas a una serie de circunstancias, ya sean motivaciones internas o influencias del medio ambiente (llamemos medio ambiente a todo lo externo que rodea al individuo, ya sea su estado económico, costumbres, etc.) y que no le permiten ser completamente objetivo.

Es por esto que hemos dado énfasis a la recopilación de información a través de diferentes métodos para obtener la información más real posible, esto es, que no sea falseada por la -- subjetividad del investigador, pero no queremos decir que con esto esté terminada nuestra labor, de ninguna manera, puesto que toda investigación se debe basar en una metodología y cada una de sus partes es importantísima para el logro del objetivo.

Definición de objetivos según diferentes autores:

"El objetivo primario en una recopilación de datos, es contar con hechos pertinentes y dignos de confianza, ya que las conclusiones del Auditor y su actuación en el futuro se fincarán en ellos". (1)

"La recopilación de datos conduce a entrevistas y cambios de impresiones. Implica reunir diferentes clases de informes, documentos, formas, procedimientos, directivas, órdenes administrativas, cartas, archivos de correspondencia, gráficas, claves, tablas de tasas de itinerarios, todo relacionado con el objeto de su investigación". (1)

"Sin importar cual sea el diseño básico de la investigación, es necesario recoger datos exactos para conseguir resultados útiles. Por esta razón, es útil considerar métodos de recolección de datos y la calidad de la información que pueda esperarse que produzca". (2)

(1) Auditoría Administrativa.- William P. Leonard.-

(2) Investigación de Mercados.- Harper W. Boyd y Ralph Westfall.-

"Para confirmar las hipótesis formuladas se requiere contar con una serie de datos (definidos sencillamente como fragmentos de la información) a través de cuyo estudio se pueda llegar a operaciones lógicas que nos permitan adecuar el conocimiento a los hechos. Los datos obtenidos constituyen la materia prima de la ciencia. Así pues, después de planear la investigación, es necesario hacer acopio de datos que confirmen o rechacen las hipótesis formuladas". (1)

Como podemos observar, los autores coinciden en que la recolección de datos se hace para obtener una información que sea de calidad, lógica y digna de confianza, ya que en ella se basa el trabajo del Auditor. La veracidad de los resultados dependerá básicamente del tipo de información lograda, pues si ésta es falseada, los resultados no nos llevarán a una evaluación real de la empresa, por lo tanto será un trabajo infructuoso en donde se habrá desperdiciado el costo y el tiempo de la investigación.

El no atacar un problema a tiempo, nos llevará a que se agrave el mismo, y tal vez, más adelante será más difícil tomar las medidas correctivas para solucionarlo. Es por esto que la recolección de datos debe ser precisa y oportuna para evitar contratiempos al evaluar y dar soluciones.

**Definición:** La recopilación de datos es un medio por el cual se reúne la información necesaria para el desarrollo de una investigación. Es allegarse de la información necesaria para poder evaluar una organización.

(1) Técnicas de la Investigación en las Ciencias Administrativas y del Comportamiento.- Fernando Arias Galicia.

Por medio de la recolección que es buscar los factores que pudieran afectar en forma positiva o negativa a la Organización o a algún Departamento de ésta, el Auditor será capaz de saber qué información deberá seguir buscando. Debemos tomar en cuenta que esta recopilación deberá estar enfocada a evaluar el grado de eficiencia de la Organización.

A) RECOPIACION DE INFORMACION DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DEL FONHAPO.-

Esta recopilación de información tiene como objetivo, dar un conocimiento genérico sobre la Gerencia de Administración del FONHAPO, mediante la visita al área física, observando la distribución del mobiliario y equipo y condiciones del área de trabajo, además de entrevistar en una forma somera al Gerente y Subgerentes de la misma, y revisar todo tipo de documentos que sirvan de información; como manuales, organogramas, formas que se manejan, kárdex, etc.

## 2.1.- ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS

### ENTREVISTAS

"Al efectuar una entrevista, es necesario saber de antemano, qué clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas concretas. Cualquier inquisición, búsqueda, prueba o examen, requiere de una cierta dosis de preparación anticipada, a efecto de evitar posibles pérdidas de esfuerzo y tiempo. Para asegurar la información que se pretende, hay que cuidar de entrevistar al personal adecuado. El Auditor decidirá qué personas son las que conocen la información pretendida y a quiénes recurrir para mayores detalles. El momento y sitio de la entrevista son cosas que convendrá precisar de antemano y habrá que notificar oportunamente a la persona o personas que se entrevistarán, advirtiéndoles los asuntos que se van a tratar para que tengan preparados los informes, registros y otros datos que sean necesarios y convenientes." (1)

### CUESTIONARIOS

"Un mecanismo para obtener respuesta a ciertas preguntas por medio del uso de una forma escrita que el interrogado llena o rellena por sí mismo". (2)

(1) Auditoría Administrativa.- William P. Leonard.-

(2) Administración de Empresas, Teoría y Práctica.- Agustín Reyes Ponce.-

La información que se obtenga de la aplicación de los cuestionarios no es concluyente, ni son pruebas específicas para el Auditor sino hasta que se verifique mediante observación o se cruce con hechos y registros. (1)

#### 2.1.1.- ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS APLICADOS A LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DEL FONHAPO.

Las entrevistas y cuestionarios los aplicamos simultáneamente y sólo se enfocaron al Gerente de Administración, Subgerente de Personal, Subgerente de Servicios Generales y Subgerente del Control Presupuestal; consideramos pertinente hacer las entrevistas y cuestionarios únicamente a estos niveles jerárquicos (Gerente y Subgerentes), ya que la información que proporciona el personal de los niveles inferiores no sería confiable, porque éstos se encuentran en desacuerdo tanto por sus prestaciones como por sus ingresos económicos, tomando en cuenta esta limitante, no se efectuó ninguna entrevista y cuestionario, a dicho personal de esta Gerencia. (Ver Págs. 55 a la 59)

(1) Administración de Empresas, Teoría y Práctica.- Agustín Reyes Ponce.

CUESTIONARIO PARA EL GERENTE DE ADMINISTRACION:

- 1.- ¿Cuál es la función general del área a su cargo?
- 2.- Indique las funciones de cada una de las áreas a su cargo:
- 3.- ¿Cuáles son los planes y objetivos de cada una de las áreas a su cargo?
- 4.- ¿Se cuenta con un organograma y se le mantiene al corriente?
- 5.- ¿Cómo se determinan las políticas de la Gerencia de Administración?
- 6.- ¿Recibe informes o reportes sobre las actividades que realizan las áreas a su cargo?  
SI ( ) NO ( )  
En caso de haber contestado afirmativamente, indique cuáles son:
- 7.- ¿Cuáles son las formas de comunicación para girar instrucciones al personal a su cargo?
- 8.- ¿Cuáles son los problemas más importantes a los que se enfrenta la Gerencia de Administración?

## CUESTIONARIO PARA EL SUBGERENTE DE SERVICIOS GENERALES.

- 1.- ¿Cuál es la función general de la Subgerencia de Servicios Generales?
- 2.- Indique las funciones de cada una de las áreas a su cargo:
- 3.- Indique los planes y objetivos de la Subgerencia de Servicios Generales y de cada una de las áreas a su cargo:
- 4.- ¿Cómo se determinan las políticas de la Subgerencia de Servicios Generales?
- 5.- ¿Cuál es el número de personal asignado a la Subgerencia de Servicios Generales?
- 6.- ¿Cómo está distribuido ese personal?
- 7.- ¿Considera que es suficiente el personal con que cuenta para el desarrollo de las actividades que tiene asignadas a la Subgerencia de Servicios Generales?
- 8.- ¿Cuáles son los manuales con que cuenta el área a su cargo?
- 9.- ¿Cuáles son los problemas más importantes a los que se enfrenta la Subgerencia de Servicios Generales?
- 10.- ¿Qué formas se utilizan para la solicitud de servicios?



11.- ¿Cuenta con un programa de aseo y limpieza?

12.- ¿Se cuenta con un sistema de entradas y salidas en el -  
Almacén?

13.- ¿Se tiene elaborado un programa de mantenimiento preventivo  
del equipo de la empresa?

14.- ¿Se cuenta con el espacio suficiente para el personal que -  
labora en el FONHAPO?

15.- ¿Se cuenta con el equipo apropiado contra incendios?

## CUESTIONARIO PARA EL SUBGERENTE DEL CONTROL PRESUPUESTAL

- 1.- ¿Cuál es la función general de la Subgerencia del Control Presupuestal?
- 2.- Indique las funciones de cada una de las áreas a su cargo:
- 3.- Indique los planes y objetivos de la Subgerencia del Control Presupuestal y de cada una de las áreas a su cargo:
- 4.- ¿Cómo se determinan las políticas de la Subgerencia del Control Presupuestal?
- 5.- ¿Cuál es el número de personal asignado a la Subgerencia del Control Presupuestal?
- 6.- ¿Cómo está distribuido ese personal?
- 7.- ¿Considera que es suficiente el personal con que cuenta para el desarrollo de las actividades que tiene asignadas a la Subgerencia del Control Presupuestal?
- 8.- ¿Cuáles son los manuales con que cuenta el área a su cargo?
- 9.- ¿Cuáles son los problemas más importantes a los que se enfrenta la Subgerencia del Control Presupuestal?
- 10.- ¿Qué formas se utilizan para la solicitud del fondo revolvente?

## CUESTIONARIO PARA EL SUBGERENTE DE PERSONAL

- 1.- ¿Cuál es la función general de la Subgerencia de Personal?
- 2.- Indique las funciones de cada una de las áreas a su cargo:
- 3.- Indique los planes y objetivos de la Subgerencia de Personal y de cada una de las áreas a su cargo:
- 4.- ¿Cómo se determinan las políticas de la Subgerencia de Personal?
- 5.- ¿Cuál es el número de personal asignado a la Subgerencia de Personal?
- 6.- ¿Cómo está distribuido ese personal?
- 7.- ¿Considera que es suficiente el personal con que cuenta para el desarrollo de las actividades que tiene asignadas la Subgerencia de Personal?
- 8.- ¿Cuáles son los manuales con que cuenta el área a su cargo?
- 9.- ¿Cuáles son los problemas más importantes a los que se enfrenta la Subgerencia de Personal?
- 10.- ¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?

- 11.- ¿Cuentan con cursos de capacitación y adiestramiento?
- 12.- ¿Cuentan con un sistema de calificación de méritos para promociones e incentivos económicos?
- 13.- ¿Qué sistema de elaboración de nómina utilizan?
- 14.- ¿Considera que el sistema de elaboración de nómina es adecuado para el volumen de personal con el que cuenta el FONHAP0?
- 15.- ¿Cuál es el promedio de escolaridad del personal a su cargo?
- 16.- ¿Qué sistema utilizan para el control de asistencia al personal?

## 2.2.- OBSERVACIÓN DIRECTA

**Definición:** Observar es examinar con atención un determinado fenómeno, hecho o dato, para obtener un conocimiento acerca de ellos.

Para observar es necesario que ocurra algo que nos produzca interés para investigarlo científicamente, y así, por medio de la interpretación de las sensaciones que nos proporcione el objeto observado, descubriremos sus características a través de las cuales adquiriremos un conocimiento que nos permita expresar nuestras conclusiones acerca de él.

"En el proceso de observación antes de que sus resultados se recojan en algún informe, pueden reconocerse esencialmente cinco elementos: el objeto de la observación, el sujeto u observador (incluyendo como es natural sus percepciones), las circunstancias de la observación (o medio ambiente del sujeto y del objeto) los medios de observación (sentidos, instrumentos auxiliares y procedimientos), el cuerpo del conocimiento en el cual se encuentran relacionados los anteriores elementos. Los medios de observación y el cuerpo del conocimiento relevante pueden agruparse bajo el nombre de instrumentos de observación (concretos y conceptuales), lo cual nos deja cuatro elementos". (1)

Es por ello que para poder observar es necesario que tengamos algo observable, ya sea a esto espontáneo o prefabricado y que exista alguien que lo perciba o lo investigue, pues en nuestra vida cotidiana todo está lleno de cosas observa

(1) Investigación Científica.- Mario Bunge.-

bles, pero generalmente miramos las cosas, hechos o fenómenos sin detenernos a pensar las causas y esencia de ellas, sino - que se nos hace tan común verlas, que muchos de nuestros actos se vuelven mecánicos.

La observación tiene como objeto, captar la información necesaria, consistente en la atención cuidadosa de un hecho, para conocerlo, y estar en condiciones de compararlo y obtener conclusiones propias sobre éste.

Se debe observar:

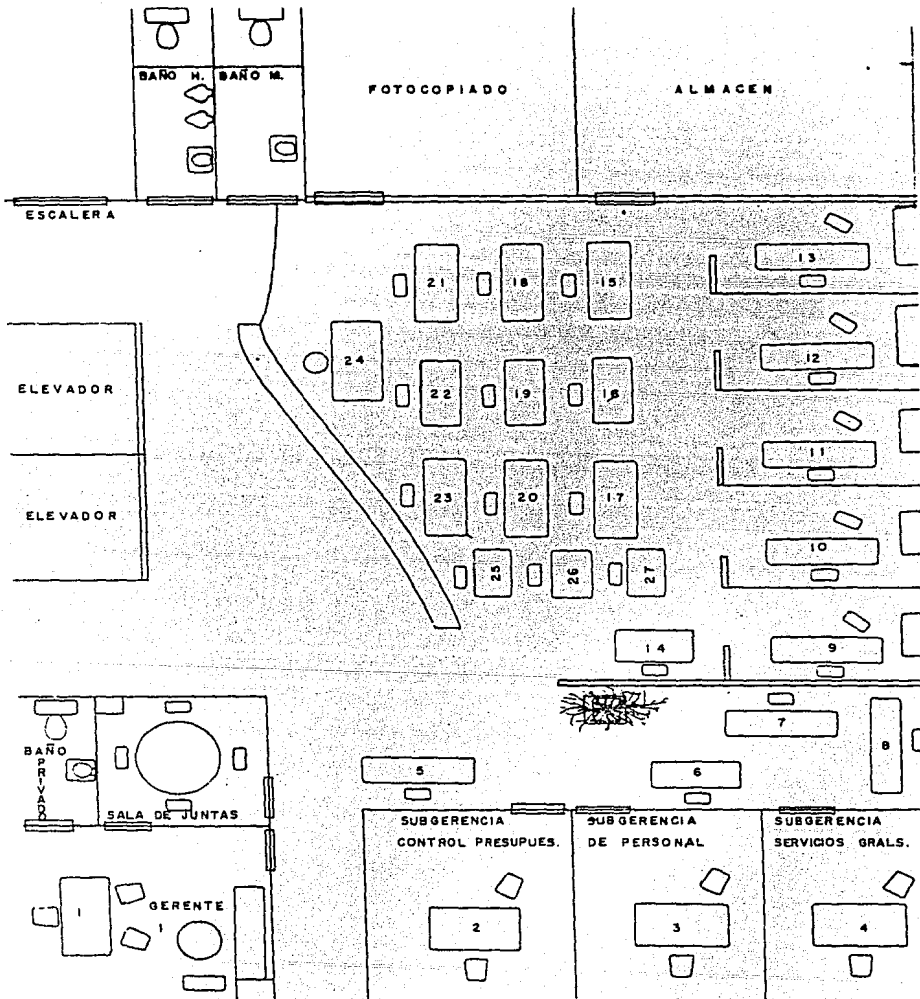
- A) La Planta Física
- B) Instalaciones
- C) Mobiliario y Equipo
- D) La realización del trabajo (Actividades y Funciones)

## 2.2.1.- OBSERVACION DE LA PLANTA FISICA DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DEL FONHAPO

Se encontró que la Gerencia de Administración está ubicada en el octavo piso del edificio y ésta cuenta con una oficina amplia, con sala de juntas para ocho personas y un baño privado, fuera de esta oficina se encuentran tres cubículos completos para cada uno de los Subgerentes y una área específica para las Secretarías, en cuanto al espacio para el personal, se cuenta con cinco medios cubículos, que son para el Jefe de la Unidad de Integración y Gestión, el encargado del área de Servicios de Apoyo, el encargado del área de Pago de Sueldos y Prestaciones, el encargado del área de Reclutamiento y Selección y el encargado del área de Servicios Generales, así mismo se cuenta con el espacio para el grueso del personal el cual se encuentra dividido en tres áreas, éstas las separan simplemente escritorios; en el mismo piso está un área de fotocopiado la cual se encuentra ubicada al final del piso, así como la bodega de artículos de papelería y equipo de oficina. (Ver plano anexo, Pág. 64 )

En el cuarto piso del edificio se encuentra el archivo en donde la mitad del piso es para éste, asimismo se cuenta con medio piso en el sótano para archivo muerto; en el tercer nivel del estacionamiento se cuenta con un espacio aproximadamente de unos 50 metros cuadrados para el taller de mantenimiento que depende éste de la Subgerencia de Servicios Generales.

En la planta baja del edificio está el Módulo de Orientación, Información y Quejas, el cual está ubicado a la entrada de dicho edificio.





## 2.2.2.- OBSERVACION DE LAS INSTALACIONES DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DEL FONHAPO

Las instalaciones con que cuenta la Gerencia de Administración en relación a la iluminación son de muy buena calidad ya que - cada una de las lámparas es de luz solar y están a una distancia de un metro aproximadamente una de otra; se cuenta también con un equipo de aire acondicionado el cual proporciona un ambiente bastante agradable al empleado, el edificio tiene dos - elevadores con una capacidad para trece personas cada uno; las instalaciones sanitarias se encuentran en el cubo de la escalera y hay uno en cada entrepiso (uno para mujeres y otro para - hombres); en lo que se refiere a las instalaciones de comunica ción cuentan con diez líneas privadas y un télex que da servicio a todo el FONHAPO; las instalaciones eléctricas cuentan -- con contactos en el piso y en las paredes y éstos son suficientes para el equipo eléctrico que manejan en la Gerencia; en -- cuanto a las instalaciones contra incendios se cuenta con extinguidores químicos portátiles que se encuentran ubicados en lugares estratégicos por si hay conato de incendio; asimismo el edificio cuenta con dos bombas de agua, una eléctrica y la otra de gasolina.

2.2.3.- OBSERVACION DEL MOBILIARIO Y EQUIPO DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DEL FONHAPO.

En lo que se refiere al mobiliario y equipo, la Gerencia de Administración cuenta con el suficiente para el personal -- que labora en ella actualmente, así como se observó que este mobiliario y equipo es de buena calidad y se encuentra en buenas condiciones de uso, el cual es bueno para que el personal trabaje contento y cómodo y así de esta manera éste cumpla con sus funciones asignadas, así mismo cuando éstos sufren algún desperfecto o ruptura son arreglados de inmediato o se mandan al taller para su arreglo; también nos percatamos que no tienen mobiliario para las personas que van a hacer solicitudes de empleo y examen psicométrico, -- por consiguiente se tienen que utilizar los lugares del personal que en ese momento estén desocupados.

Se cuenta también con dos fotocopiadores grandes y una pequeña para el uso de toda la Institución.

#### 2.2.4.- OBSERVACION DE LA RELACION DE TRABAJO DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DEL FONHAPO.

En cuanto a la relación de trabajo se observó que casi todo el personal se lleva bien, hay buena comunicación entre Jefes y Subordinados, las órdenes se ejecutan con buena disposición y no se ve que hay mucha indecisión por parte de los empleados para realizar su trabajo, asimismo se observó que el personal en cuanto al horario de trabajo es un poco incumplido, ya que a la hora de entrada no todos llegan a tiempo, la hora que tienen para salir a comer no les es suficiente ya que --- siempre llegan con demora a cumplir con sus labores, siendo la salida casi siempre puntual.

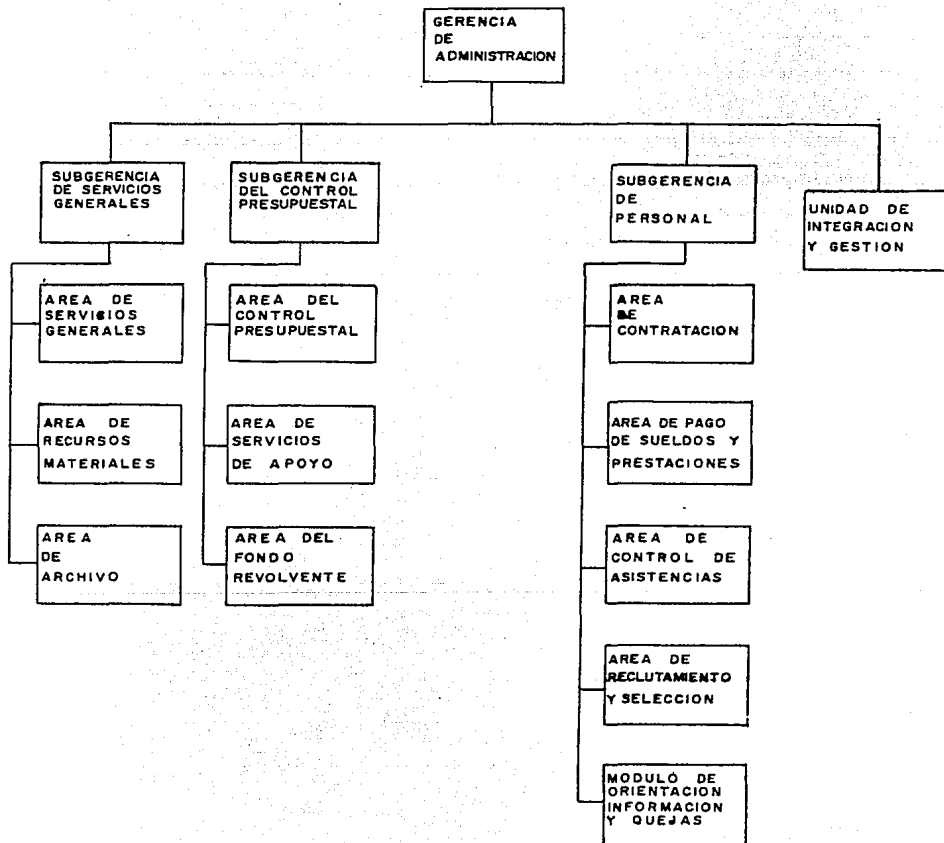
Se observó que la nómina de los empleados de base como los de honorarios es llevada a cabo manualmente y ésta se hace aproximadamente en nueve días hábiles, desde su inicio hasta que se pasa a Finanzas para la elaboración de los cheques.

En el área de fotocopiado se observó que toda persona solicitante del servicio se le otorga éste y no hay ningún sistema de control; igualmente en el almacén de materiales y equipo de oficina se notó que no tienen ningún sistema de control en cuanto a las solicitudes de material, tan sólo lo solicitan y éste se les es entregado de inmediato.

En lo que se refiere al Módulo de Orientación, Información y Quejas se observó que éste recibe y relaciona toda la documentación que llega del exterior y la distribuye a las áreas de asignación, asimismo da información y registra a toda persona que desea hacer un trámite o buscar a alguna persona en especial dentro del FONHAPO, también recibe todas las quejas-

por escrito que hacen las personas y éstas a su vez las canalizan a la Contraloría Interna para darle seguimiento y solución.

2.3. - ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION.



### 2.3.1.- CONFORMACION JERARQUICA DEL ORGANOGRAMA

La estructura autorizada por la Secretaría de Programación y Presupuesto para la Gerencia de Administración del FONHAPO, -- cuenta únicamente con la Gerencia, las tres Subgerencias y una Jefatura de Departamento; como se puede observar en el organograma (Ver Pág. 69 ), asimismo se demuestra gráficamente -- las áreas con que cuenta cada una de dichas Subgerencias (ésto es sólo para ilustración del lector, no teniendo dichas áreas nivel jerárquico).

### 3.- EXAMEN PRELIMINAR

El examen preliminar de la Auditoría Administrativa se lleva a cabo para tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones de la Organización sujeta a estudio.

"El examen preliminar es de gran utilidad para el Auditor, -- pues éste necesitará saber de la Organización, las responsabilidades, políticas, sistemas y procedimientos, objetivos y métodos de operación en forma générica para establecerlas". (1)

El examen preliminar de la Gerencia de Administración del FONHAPO tiene como objetivo:

- Evaluar la efectividad de la Administración
- Descubrir áreas en las que existan problemas de Administración
- Proponer en su caso medidas correctivas

(1) Auditoría Administrativa.- William P. Leonard.

### 3.1.- PLAN DE TRABAJO

Los detalles a estudiar dentro del área de la Gerencia de Administración del FONHAPO en el desarrollo del plan de trabajo son:

- Objetivos
- Estructura Orgánica
- Funciones
- Recursos Humanos
- Recursos Técnicos
- Recursos Materiales

Este plan de trabajo se llevó a cabo dentro de cada una de las áreas que comprende la Gerencia de Administración del FONHAPO, es por este motivo que se consideró que el mencionado Plan de Trabajo era el más recomendable, para así obtener la situación real que presenta dicha Gerencia.

### 3.1.1.- GERENCIA DE ADMINISTRACION

#### 1.- OBJETIVO

El objetivo general de la Gerencia de Administración del - FONHAPO es:

"Planear, organizar y controlar los Recursos Humanos, Materiales y Financieros, destinados al gasto de operación del Fideicomiso".

#### 2.- ESTRUCTURA ORGANICA

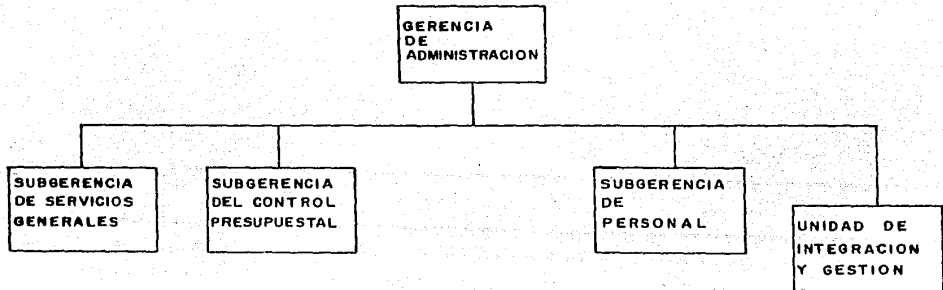
La estructura orgánica de la Gerencia de Administración -- del FONHAPO es la siguiente:

- SUBGERENCIA DE SERVICIOS GENERALES
- SUBGERENCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL
- SUBGERENCIA DE PERSONAL
- UNIDAD DE INTEGRACION Y GESTION

(Ver Organograma, Pág. 73 )



ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL  
DE LA GERENCIA  
DE ADMINISTRACION



### 3.- FUNCIONES:

La descripción siguiente enuncia las funciones y responsabilidades mínimas de la Gerencia, sin pretender limitar la iniciativa y el trabajo de equipo. Se listan a continuación las responsabilidades específicas de la unidad, conforme a la autoridad conferida y dentro de los límites que establecen los objetivos, las políticas, los procedimientos, los programas y los presupuestos aprobados.

- Brindar de manera eficiente y oportuna los servicios de apoyo administrativo a todas las áreas del FONHAPO.
- Dotar oportunamente a las áreas de los Recursos Materiales y Financieros para el gasto de operación.
- Lograr una eficiente administración de los Recursos Humanos del Fideicomiso.
- Manejar de manera eficiente el Archivo Central y el Servicio de consulta de los documentos oficiales.
- Planear, dirigir y controlar la función de Personal, Recursos Materiales y Servicios Generales, así como la implantación de la Reforma Administrativa.
- Ejercer adecuadamente el presupuesto de Gasto Corriente del Fideicomiso.
- Atender y supervisar los trámites relativos a la administración de personal, para lograr una actitud participativa del mismo, hacia los planes institucionales e incrementar la productividad.
- Determinar los elementos financieros de Gasto Corriente, Humanos y Materiales necesarios para la realización de los programas y procedimientos de trabajo.
- Elaborar programas de actividades y presupuestos correspondientes a su área de responsabilidad.

- Supervisar el ejercicio de su presupuesto.
- Proporcionar al público la información que solicite, orientándole debidamente y recibir sus quejas y sugerencias a través del sistema de Orientación, Información y Quejas del Fideicomiso.
- Administrar los recursos inherentes al fondo revolvente asignado a la Gerencia.
- Realizar además, todas aquellas operaciones que a juicio de la Dirección General, sean necesarias para el mejor cumplimiento de los objetivos del Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares.

#### 4.- RECURSOS HUMANOS

La Gerencia en general cuenta con un total de 44 personas las -- cuales se subdividen en:

- 1 Gerente
- 3 Subgerentes
- 1 Jefe de Departamento
- 5 Secretarias
- 29 Técnicos
- 5 Choferes Mensajeros

Tan sólo la Gerencia en particular cuenta con un Gerente, una Secretaria y un Chofer.

#### NOTA:

Los servicios con los que cuenta el FONHAPO con respecto a Intendencia, Vigilancia, Mantenimiento de Maquinaria y Equipo, son -- realizados por contratos externos a Compañías especializadas en el ramo.

## 5.- RECURSOS TECNICOS

La Gerencia de Administración cuenta con manuales de organización completos que permiten comunicar a todos los responsables la forma apropiada de organización del Fideicomiso.

Específicamente pretende proporcionar a cada uno de los responsables el enunciado de sus responsabilidades principales, la delegación de autoridad y una descripción de sus interrelaciones gerenciales y al exterior.

## 6.- RECURSOS MATERIALES

La Gerencia de Administración cuenta con los siguientes Recursos Materiales:

- 1 escritorio de madera ejecutivo
- 1 escritorio de madera con lateral para secretaria
- 1 máquina de escribir eléctrica
- 4 archiveros de madera con tres gavetas cada uno
- 1 sillón ejecutivo con rodajas
- 1 silla secretarial con rodajas
- 2 credenzas de madera con cajones a los lados
- 1 mesa de juntas redonda para ocho personas
- 10 sillas fijas
- 3 teléfonos directos
- 1 teléfono red interna
- 1 caja fuerte chica
- 1 sillón dos plazas
- 1 sillón tres plazas

- 1 automóvil (Renault R 18)
- 1 baño privado (con W.C., lavabo, tuallero, etc.)
- 1 calculadora

### 3.1.2.- UNIDAD DE INTEGRACION Y GESTION

(Ver Organograma, Pág. 69)

#### 1.- OBJETIVO:

Proporcionar apoyo técnico y administrativo a la Gerencia en - la implementación y operación de los sistemas de planeación, - control, seguimiento y evaluación que faciliten el cumplimiento de los planes y programas trazados, así como, la integración de informes de la misma al exterior.

#### 2.- FUNCIONES

##### - PROGRAMACION

Coordinar y apoyar la labor de las Subgerencias y otras áreas de la Gerencia en la elaboración de los programas mensuales y anuales de actividades.

##### - SEGUIMIENTOS

Dar seguimiento a los acuerdos que la Gerencia le asigne y que básicamente son aquellos que no encuadran dentro de las funciones de las Subgerencias.

##### - COMITE DE INTEGRACION Y GESTION

Recibir y tramitar por conducto de cada uno de los representantes de cada área, la información que se solicite de cada una - de las Gerencias, así como, dar seguimiento a los acuerdos tomados por el Comité Técnico.

- COMITE INTERINSTITUCIONAL BANOBRAS - FONHAPO PARA LA ENTREGA  
RECEPCION PATRIMONIAL.-

Participar en la Comisión para recibir e integrar la documentación técnica y jurídica de todos los Conjuntos Habitacionales que obraban en poder de BANOBRAS; por otra parte la entrega de los aspectos administrativos, como son los bienes de activo fijo.

- APOYO A SUBGERENCIAS

Apoyar a las Subgerencias, en todo aquello que lo soliciten, tanto técnica, operativa y administrativamente.

3.- RECURSOS HUMANOS

La Unidad de Integración y Gestión de la Gerencia de Administración cuenta con una persona con nivel de Jefe de Departamento.

4.- RECURSOS TECNICOS

Manual de Organización  
Organograma del FONHAPO

5.- RECURSOS MATERIALES

- 1 escritorio de madera con lateral mediano
- 1 silla ejecutiva con rodajas
- 1 archivero metálico con dos cajones
- 1 teléfono directo
- 1 calculadora
- 1 silla fija

### 3.1.3.- SUBGERENCIA DE SERVICIOS GENERALES

#### 1.- OBJETIVO

El objetivo general de la Subgerencia de Servicios Generales de la Gerencia de Administración es:

" Coadyuvar al correcto funcionamiento del Fideicomiso, coordinando y controlando los suministros, servicios y archivos para su correcta aplicación en la Institución ".

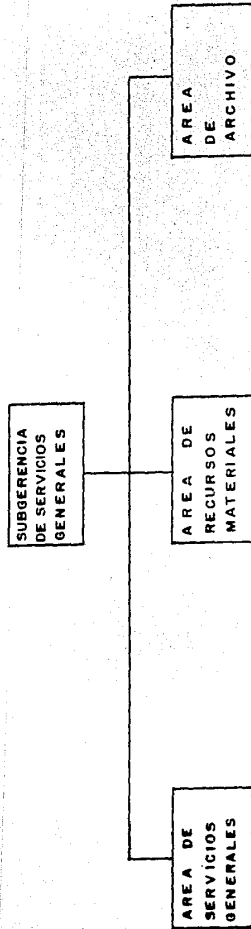
#### 2.- ESTRUCTURA ORGANICA

La estructura orgánica de la Subgerencia de Servicios Generales de la Gerencia de Administración es la siguiente:

- AREA DE SERVICIOS GENERALES
  - AREA DE RECURSOS MATERIALES
  - AREA DE ARCHIVO
- (Ver Organograma, Pág. 81)



ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL DE LA  
SUBGERENCIA DE SERVICIOS  
GENERALES



### 3.- FUNCIONES

La descripción siguiente enuncia las funciones y responsabilidades mínimas de la Subgerencia de Servicios Generales, -- sin pretender limitar la iniciativa y el trabajo de equipo. Se listan a continuación las responsabilidades específicas de la Unidad, conforme a la autoridad conferida y dentro de los límites que establecen los objetivos, las políticas, los procedimientos, los programas y los presupuestos aprobados.

- Programar y controlar el suministro y asignación de materiales, mobiliario y equipo que requiera cada una de las áreas.
- Proveer el suministro de combustible y lubricante de todos los vehículos propiedad del Fideicomiso.
- Proporcionar y controlar el servicio de vigilancia de las oficinas, instalaciones y bienes en general.
- Establecer y operar el sistema de control de inventarios del mobiliario y equipo asignado al personal.
- Proporcionar y supervisar los servicios de mensajería, fo tocopiado y limpieza de las oficinas, mobiliario, equipo e instalaciones del Fideicomiso.
- Vigilar el cumplimiento de la reglamentación que en materia de adquisición y control de bienes muebles expidan el Gobierno Federal y la Dirección General.
- Programar y controlar el servicio de mantenimiento preven tivo y correctivo de cada una de las unidades del mobilia rio, equipo e instalaciones del Fideicomiso.

## RELACIONES INTERNAS

Con la Gerencia de Administración en la supervisión y autorización presupuestal para que se realicen los pagos solicitados.

Con todas las Gerencias para atender solicitudes de:

- Suministro de materiales y combustible
- Reparación de equipo
- Prestación de servicios como vigilancia, mensajería, fotocopiado y limpieza, mantenimiento preventivo y correctivo
- Proporcionar el mobiliario y equipo requerido

## RELACIONES EXTERNAS

Con empresas para:

- Adquirir materiales y equipo
- Solicitar servicios de reparación

## 4.- RECURSOS HUMANOS

La Subgerencia en general cuenta con 23 personas, las cuales se subdividen en:

- 1 Subgerente
- 1 Secretaria
- 3 Técnicos encargados de área
- 4 Choferes mensajeros
- 5 Técnicos archivistas
- 3 Técnicos en mantenimiento
- 1 Técnico en inventarios

- 2 Técnicos almacenistas
- 2 Técnicos en fotocopiadoras
- 1 Jardinero

Tan sólo la Subgerencia en particular cuenta con un Subgerente y una Secretaria.

#### 5.- RECURSOS TECNICOS

- Manuales de la Secretaría de Programación y Presupuesto y SECOFIN para Adquisiciones de Bienes Muebles para la Administración Pública Federal.
- Cuadro Básico de Necesidades Previsibles
- Sistema de Inventarios y Resguardos
- Kárdex de entradas y salidas de materiales y equipo de oficina.

#### 6.- RECURSOS MATERIALES

La Subgerencia cuenta con los siguientes Recursos Materiales:

- 1 escritorio de madera con lateral grande
- 1 escritorio de madera con lateral mediano
- 1 sillón ejecutivo con rodajas
- 1 silla secretarial con rodajas
- 2 sillas fijas
- 1 máquina de escribir eléctrica
- 1 archivero metálico con dos gavetas

- 1 credenza de madera con dos cajones
- 1 caja fuerte chica
- 2 teléfonos directos
- 1 calculadora

3.1.3.1.- AREA DE SERVICIOS GENERALES  
(Ver Organograma, Pág. 81 )

1.- OBJETIVO

"Facilitar el desarrollo de las funciones encomendadas al personal de cada una de las Gerencias del Fideicomiso, - proporcionando oportuna y eficazmente los servicios que se soliciten.

2.- FUNCIONES

- Supervisar que las instalaciones, maquinaria y equipo de la Institución se encuentren en condiciones óptimas de servicio.
- Integrar, supervisar y operar los mecanismos necesarios, para que la custodia de los bienes muebles del FONHAPO, se realicen de acuerdo a las normas y disposiciones establecidas para tal efecto.
- Supervisar y controlar que los servicios de comunicaciones internas y externas, intendencias, mantenimiento, correspondencia, mensajería y vigilancia, se presten adecuadamente a las necesidades del Fideicomiso.

3.- RECURSOS HUMANOS

El área de Servicios Generales cuenta con 10 personas, -- las cuales se subdividen en:

- 1 Técnico encargado del área
- 3 Técnicos en mantenimiento
- 1 Técnico en inventarios
- 4 choferes mensajeros
- 1 jardinero

#### 4.- RECURSOS TECNICOS

- Sistema de inventarios y resguardos

#### 5.- RECURSOS MATERIALES

- 1 escritorio de madera con lateral mediano
- 1 escritorio de madera chico
- 1 sillón giratorio con rodajas
- 1 sillón giratorio sin rodajas
- 4 sillas fijas
- 1 calculadora
- automóvil Pic Up de 3/4 de tonelada
- 1 automóvil Renault R-18 Guayin
- 2 archiveros de madera con tres cajones
- 1 juego de herramienta de carpintería
- 1 juego de herramienta varios usos
- 1 mesa de trabajo
- 1 compresora chica

### 3.1.3.2.- AREA DE RECURSOS MATERIALES

(Ver Organograma, Pág. 81 )

#### 1.- OBJETIVO

"Lograr que las adquisiciones y suministros de bienes muebles, artículos de consumo y materiales, sea oportuno y satisfaga las necesidades de operación de las áreas que lo requieran, aprovechando en forma racional los recursos."

#### 2.- FUNCIONES

- Supervisar que las adquisiciones de mobiliario, equipo, artículos de consumo y materiales, se efectúen de acuerdo a los lineamientos establecidos por S.P.P. y SECOFIN, asimismo, en base a los procedimientos del Comité Inter-no de Compras del FONHAPO.
- Llevar a cabo, la custodia y almacenamiento, así como el registro y control de bienes de consumo y de activo fijo, adquiridos por el Fideicomiso para atender de forma oportuna y eficiente, las solicitudes de materiales y equipo de cada área.
- Controlar y supervisar los servicios de reproducción de documentos, planos y películas requeridos por las áreas.
- Proporcionar el servicio de impresión de la papelería -- oficial, así como dar seguimiento al control de existencia de formatos oficiales.
- Seleccionar los proveedores que previamente estén inscritos en el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, que satisfagan los requisitos de calidad-



y precio de los bienes y artículos que se requieran en el FONHAPO, así como formular los pedidos correspondientes.

- Elaborar el Programa Anual de Adquisiciones del Fideicomiso, determinando los requerimientos, en función del Cuadro Básico de Necesidades y Programas de cada una de las áreas.

### 3.- RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos cuenta con cinco personas, las cuales se subdividen en:

- 1 Técnico encargado del área
- 2 Técnicos en fotocopiado
- 2 Técnicos almacenistas

### 4.- RECURSOS TECNICOS

- Manual de la Secretaría de Programación y Presupuesto y SECOFIN para la Adquisición de Bienes Muebles para la Administración Pública Federal.
- Cuadro Básico de Necesidades Previsibles.
- Kárdex de entradas y salidas de material y equipo de oficina.

### 5.- RECURSOS MATERIALES

- 3 escritorios de madera chicos
- 3 sillas giratorias con rodajas
- 2 calculadoras

- 2 fotocopadoras Xerox 7000
- 1 fotocopadora Xerox 3107
- 2 sillas giratorias altas
- 1 mesa de trabajo mediana
- 1 guillotina manual chica
- 3 archiveros de madera con tres cajones cada uno
- 35 anaqueles metálicos con cinco divisiones cada uno
- 3 cajoneras con diez cajones cada una

### 3.1.3.3.- AREA DE ARCHIVO

(Ver Organograma, Pág. 81 )

#### 1.- OBJETIVO

"Organizar y operar el archivo general para que proporcione en forma ágil y oportuna la mayor cantidad de elementos informativos que requieran las Gerencias del FONHAPO."

#### 2.- FUNCIONES

- Apoyar informativa y documentalente a las Gerencias.
- Capturar la información que se genera en cada una de -- las Gerencias, así como en organismos similares al FONHAPO.
- Clasificar, archivar y custodiar el acervo en orden conveniente.

#### 3.- RECURSOS HUMANOS

El área de Archivo cuenta con seis personas, las cuales se subdividen en:

- 1 Técnico encargado del área
- 5 Técnicos archivistas

#### 4.- RECURSOS TECNICOS

No cuenta con ningún Recurso Técnico

## 5.- RECURSOS MATERIALES

- 1 escritorio de madera chico
- 3 escritorios metálicos chicos
- 5 sillas giratorias con rodajas
- 4 sillas fijas
- 1 fotocopidora Xerox 3100
- 2 lectoras impresoras de Microfilm
- 8 archiveros metálicos para cartuchos de microfilm con diez cajones cada uno
- 40 archiveros metálicos con cuatro cajones cada uno
- 15 anaqueles metálicos con cinco divisiones cada uno -
- 5 anaqueles colgantes

### 3.1.4.- SUBGERENCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL

#### 1.- OBJETIVO

El objetivo general de la Subgerencia del Control Presupuestal de la Gerencia de Administración es:

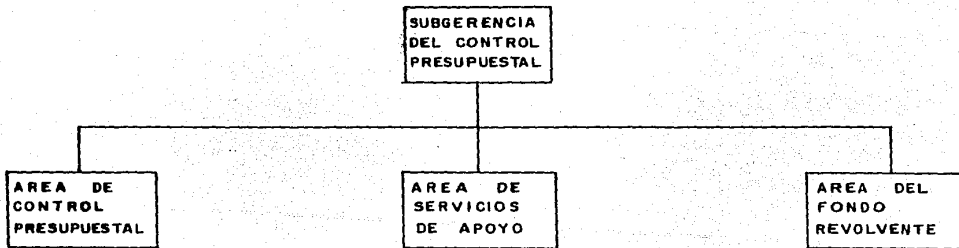
" Mantener el equilibrio de los Recursos Financieros autorizados ".

#### 2.- ESTRUCTURA ORGANICA

La estructura orgánica de la Subgerencia del Control -- Presupuestal de la Gerencia de Administración es la siguiente:

- AREA DEL CONTROL PRESUPUESTAL
  - AREA DE SERVICIOS DE APOYO
  - AREA DEL FONDO REVOLVENTE
- (Ver Organograma, Pág. 94 )

ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL DE LA  
SUBGERENCIA DEL CONTROL  
PRESUPUESTAL



### 3.- FUNCIONES

La descripción siguiente enuncia las funciones y responsabilidades mínimas de la unidad, sin pretender limitar la iniciativa y el trabajo de equipo. Se listan a continuación las responsabilidades específicas de la unidad, conforme a la autoridad conferida y dentro de los límites que establecen los objetivos, las políticas, los procedimientos, los programas y los presupuestos aprobados.

- Controlar y tramitar los viáticos y pasajes del personal.
- Elaborar e integrar los reembolsos del fondo revolvente.
- Solicitar a la Subgerencia de Tesorería los pagos de servicios (renta, teléfonos, pago a agencia de viajes), viáticos, honorarios especiales, diferencias por viáticos, reembolsos del fondo revolvente.
- Controlar el avance presupuestal.
- Conciliar la información del ejercicio presupuestal del gasto con otras gerencias.

### RELACIONES INTERNAS

Con la Gerencia de Administración para:

- Entregar el informe mensual del avance presupuestal.
- Solicitar autorización presupuestal.
- Supervisar que se realicen los pagos solicitados.

Con la Gerencia de Finanzas para solicitar los pagos de servicios, viáticos y honorarios especiales.

Con la Gerencia de Planeación para:

- Aplicar los lineamientos normativos para el correcto ejercicio del presupuesto.
- Conciliar las erogaciones que corresponden al gasto. Con todas las Gerencias y Unidades para revisar y tramitar solicitudes de viáticos y pasajes, así como calcular ministraciones para el personal comisionado.

#### 4.- RECURSOS HUMANOS

La Subgerencia en general cuenta con cinco personas, las cuales se subdividen en:

- 1 Subgerente
- 1 Secretaria
- 3 Técnicos encargados de área

Tan sólo la Subgerencia en particular cuenta con un Subgerente y una Secretaria.

#### 5.- RECURSOS TECNICOS

- Manual de Ministración de Viáticos y Pasajes
- Libro diario de operaciones
- Tarifas de Transportación Aérea y Terrestre
- Tarifas de Hoteles
- Mapa de distancias terrestres
- Proyecto del presupuesto del Gasto Corriente

#### 6.- RECURSOS MATERIALES

La Subgerencia cuenta con los siguientes Recursos Materiales:



- 1 escritorio de madera con lateral mediano
- 1 sillón ejecutivo con rodajas
- 1 calculadora
- 1 credenza de madera con dos cajones
- 1 caja fuerte chica
- 2 sillas fijas
- 1 escritorio de madera con lateral chico
- 1 silla secretarial con rodajas
- 1 máquina de escribir eléctrica
- 2 archiveros de madera con tres cajones cada uno
- 2 teléfonos directos

### 3.1.4.1.- AREA DEL CONTROL PRESUPUESTAL

(Ver Organograma, Pág. 94 )

#### 1.- OBJETIVO

"Mantener el equilibrio de los Recursos Financieros autorizados".

#### 2.- FUNCIONES

- Autorizar el pago de todas las erogaciones relacionadas con el "El Gasto Corriente".
- Controlar el avance del ejercicio del presupuesto autorizado para el Gasto Corriente.
- Conciliar mensualmente con la Gerencia de Planeación todas las afectaciones contables que se hayan realizado, con el propósito de que la información que se presenta en el informe sea real y oportuna.
- Coordinar semestralmente con la Subgerencia de Presupuesto las adecuaciones presupuestales necesarias.
- Elaborar el anteproyecto del Presupuesto del Gasto Corriente para el año siguiente de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia de Planeación.

#### 3.- RECURSOS HUMANOS

El área del Control Presupuestal tan sólo cuenta con una persona, que es el encargado o responsable del área.

#### 4.- RECURSOS TECNICOS

- Proyecto del presupuesto del Gasto Corriente.

#### 5.- RECURSOS MATERIALES

- 1 escritorio de madera, mediano
- 1 silla giratoria con rodajas
- 1 calculadora
- 2 archiveros de madera con tres cajones cada uno

3.1.4.2.- AREA DE SERVICIOS DE APOYO  
(Ver Organograma, Pág. 94 )

1.- OBJETIVO

"Brindar los servicios de apoyo administrativo a todas las - áreas en forma oportuna para así lograr la eficiencia y efi cacia dentro del FONHAPO".

2.- FUNCIONES

- Elaborar todos los contratos de prestación de servicios - por obra determinada.
- Controlar todas las solicitudes, de viáticos y pasajes - que envían las diferentes áreas.
- Elaborar oficio de solicitud de viáticos y turnar a la - Subgerencia de Tesorería para que ésta proceda a su pago.
- Solicitar a la Agencia de Viajes los boletos de avión -- que fueron solicitados por las distintas áreas.
- Supervisar y revisar todas las comprobaciones de gastos - de viaje.
- Auxiliar a los comisionados en la comprobación de sus -- viáticos.
- Elaborar comprobación de gastos de viaje, los cuales son enviados a la Subgerencia de Tesorería.
- Elaborar informe mensual de las comisiones pendientes de comprobar, de cada una de las áreas.

### 3.- RECURSOS HUMANOS

El área de Servicios de Apoyo tan sólo cuenta con una persona, que es el encargado o responsable del área.

### 4.- RECURSOS TECNICOS

- Manual de ministración de viáticos y pasajes.
- Tarifas de transportación.
- Mapas de distancias terrestres.

### 5.- RECURSOS MATERIALES

- 1 escritorio de madera mediano
- 1 silla giratoria con rodajas
- 1 calculadora
- 2 archiveros de madera con tres cajones cada uno

3.1.4.3.- AREA DEL FONDO REVOLVENTE  
(Ver Organograma, Pág. 94 )

1.- OBJETIVO

" Brindar el apoyo económico a todas las áreas por Gastos - Imprevistos".

2.- FUNCIONES

- Elaborar pólizas cheque de acuerdo con las solicitudes de las distintas áreas.
- Revisar y clasificar contablemente los comprobantes, -- chequeando que éstos cubran los requisitos fiscales.
- Clasificar las autorizaciones presupuestales de acuerdo a los gastos realizados.
- Elaborar oficio de solicitud de reembolso, el cual es - enviado a la Subgerencia de Tesorería.
- Integrar expediente de pólizas cheque de las Revolven-- cías solicitadas durante el transcurso del mes.
- Registrar en el libro diario de operaciones todos los - movimientos hechos en el mes.

3.- RECURSOS HUMANOS

El área del Fondo Revólvente tan sólo cuenta con una persona, que es el encargado o responsable del área.

#### 4.- RECURSOS TECNICOS

- Libro diario de operaciones.

#### 5.- RECURSOS MATERIALES

- 1 escritorio de madera mediano
- 1 silla giratoria con rodajas
- 1 calculadora
- 2 archiveros con tres cajones cada uno

### 3.1.5.- SUBGERENCIA DE PERSONAL

#### 1.- OBJETIVO

El objetivo general de la Subgerencia de Personal de la Gerencia de Administración es:

"Determinar y obtener los Recursos Humanos idóneos para el funcionamiento del Fideicomiso. Mantener al personal existente en condiciones óptimas en cuanto a trato equitativo, desarrollo, relaciones humanas y satisfacción en el trabajo".

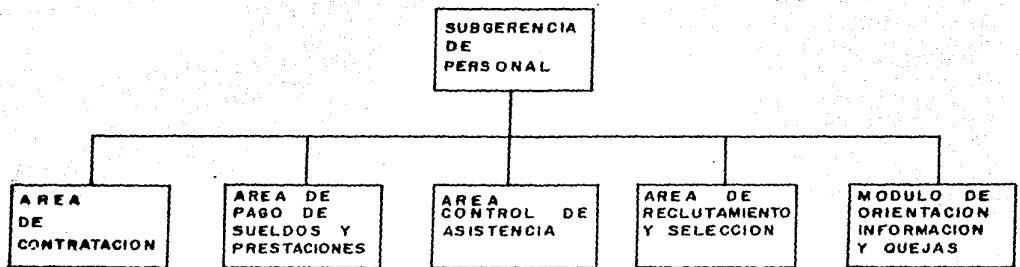
#### 2.- ESTRUCTURA ORGANICA

La estructura orgánica de la Subgerencia de Personal de la Gerencia de Administración es la siguiente:

- AREA DE CONTRATACION
- AREA DE PAGO DE SUELDOS Y PRESTACIONES
- AREA DE CONTROL DE ASISTENCIA
- AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- MODULO DE ORIENTACION, INFORMACION Y QUEJAS  
(Ver Organograma, Pág. 105 )



ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL  
DE LA SUBGERENCIA DE  
PERSONAL



### 3.- FUNCIONES

La descripción siguiente enuncia las funciones y responsabilidades mínimas de la Unidad, sin pretender limitar la iniciativa y el trabajo de equipo. Se listan a continuación las responsabilidades específicas de la Unidad, conforme a la autoridad conferida y dentro de los límites que establecen los objetivos, las políticas, los procedimientos, los programas y los presupuestos aprobados.

- Precisar cualitativa y cuantitativamente los Recursos Humanos con que cuenta el FONHAPO, analizando individualmente y por grupo las capacidades existentes y -- las potencialidades de desarrollo.
- Analizar y evaluar los puestos y determinar el perfil deseado de los candidatos a ocuparlos.
- Obtener los mejores candidatos para los puestos vacantes.  
Seleccionar las fuentes de obtención más adecuadas y promoverlas.
- Evaluar a los candidatos a ocupar los puestos vacantes, analizando sus capacidades, características y aptitudes y comparándolas con las especificaciones de los puestos y los estándares de evaluación establecidos.
- Asegurar que los procedimientos de personal se ajusten a las disposiciones legales y a las políticas del Fideicomiso.
- Elaborar contratos de trabajo. Obtener la información necesaria para llenarlos y someterlos a aprobación y firma por las personas autorizadas.

- Obtener de los empleados del Fideicomiso la documentación legal que fundamente su situación laboral y legal, o verificar su existencia, tales como actas de nacimiento, cédula la del Registro Federal de Causantes, cédula de identificación.
- Actualizar la plantilla de personal mediante el registro de altas, bajas o modificaciones en las percepciones.
- Elaborar y tramitar el pago por concepto de salario al personal, obligaciones fiscales y prestaciones.
- Registrar y controlar las incidencias de personal en cuanto a faltas, retardos, comisiones, vacaciones, incapacidades, permisos, etc.
- Incorporar al expediente individual del personal, su participación y resultados en programas de adiestramiento, - formación y capacitación.
- Establecer un programa continuo de medición y evaluación del desempeño de cada persona.
- Establecer y mantener actualizado el tabulador de sueldos y salarios de acuerdo con las políticas y reglamentación correspondientes y el mercado ocupacional.
- Implementar las políticas de aumentos de sueldos y ascensos.
- Establecer y operar un programa de incentivos para incrementar el desempeño profesional, la creatividad y la productividad.
- Proporcionar un conjunto de servicios al personal, que -- creen un ambiente satisfactorio de relaciones humanas.
- Mantener un ambiente de relaciones internas orientando a la cooperación en el trabajo de equipo.
- Llevar el seguimiento de las sugerencias y quejas, plantea das por el público usuario.

## RELACIONES INTERNAS

Con la Gerencia de Administración para:

- Revisar los lineamientos y políticas que rigen la relación entre la empresa y el personal.
- Autorizar presupuestalmente el pago por concepto de remuneraciones al personal, obligaciones fiscales y prestaciones.
- Revisar los movimientos de personal.
- Apoyar la tramitación de pago por concepto de honorarios, préstamos y finiquitos.

Con la Gerencia de Finanzas para tramitar el pago por concepto de salarios, obligaciones fiscales y prestaciones.

Con todas las Gerencias para:

- Atender los requerimientos y la contratación de personal.
- Llevar el control de personal en los registros de asistencia, retardos, comisiones, vacaciones, permisos, etc.
- Realizar los programas de desarrollo del personal.

## 4.- RECURSOS HUMANOS

La Subgerencia en general cuenta con doce personas, las cuales se subdividen en:

- 1 Subgerente
- 2 Secretarias
- 5 Técnicos encargados de área
- 4 Técnicos de apoyo

Tan sólo la Subgerencia en particular cuenta con un Subgerente y dos Secretarías.

#### 5.- RECURSOS TECNICOS

- Pruebas técnicas y psicotécnicas
- Bolsa de trabajo de diferentes instituciones
- Plantilla de personal
- Ley Federal del Trabajo
- Ley del IMSS
- Manual de políticas para préstamos urgentes al personal

#### 6.- RECURSOS MATERIALES

La Subgerencia cuenta con los siguientes Recursos Materiales:

- 1 escritorio de madera con lateral, mediano
- 1 sillón ejecutivo con rodajas
- 1 calculadora
- 1 credenza con dos cajones
- 1 caja fuerte chica
- 2 sillas fijas
- 2 escritorios de madera con lateral chicos
- 2 máquinas de escribir eléctricas
- 2 sillas secretarías con rodajas
- 3 archiveros metálicos con dos cajones cada uno
- 2 teléfonos directos

### 3.1.5.1.- AREA DE CONTRATACION

(Ver Organograma, Pág. 105 )

#### 1.- OBJETIVO

"Oficializar las contrataciones, promociones y bajas que se realicen entre el personal del Fondo, así como mantener actualizada la plantilla de personal".

#### 2.- FUNCIONES

- Realizar los trámites de contratación del personal.
- Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador a fin de lograr su pronta integración al Fondo.
- Registrar los movimientos de altas, promociones y bajas.
- Informar a las demás áreas de la Subgerencia de dichos movimientos.
- Actualizar la plantilla de personal.
- Informar y proporcionar los servicios y prestaciones al personal conforme a la Ley, así como los establecidos en el Fondo.

#### 3.- RECURSOS HUMANOS

El área de Contratación tan sólo cuenta con una persona que es el encargado o responsable del área y un técnico de apoyo.

#### 4.- RECURSOS TECNICOS

- Plantilla de personal

#### 5.- RECURSOS MATERIALES

- 2 escritorios de madera chicos
- 2 sillas giratorias con rodajas
- 2 archiveros metálicos de tres cajones cada uno

### 3.1.5.2.- AREA DE PAGO DE SUELDOS Y PRESTACIONES

(Ver Organograma, Pág. 105 )

#### 1.- OBJETIVO

"Realizar el pago oportuno de sueldos y prestaciones, así como las obligaciones fiscales y pago de aportaciones al Seguro Social e INFONAVIT."

#### 2.- FUNCIONES

- Elaborar y tramitar los pagos por concepto de sueldos al personal.
- Elaborar y tramitar los pagos de las obligaciones fiscales y aportaciones al IMSS e INFONAVIT.
- Registrar las percepciones y deducciones de los trabajadores.
- Informar a las diferentes instituciones de las altas, bajas y modificaciones en las aportaciones y retenciones.
- Elaborar y tramitar los préstamos a corto plazo a los empleados de Base.

#### 3.- RECURSOS HUMANOS

El área de Pago de Sueldos y Prestaciones tan sólo cuenta con una persona, que es el encargado o responsable del área y dos técnicos de apoyo.



#### 4.- RECURSOS TECNICOS

- Ley Federal del Trabajo
- Ley del I.M.S.S.
- Manual de políticas para préstamos urgentes al personal.

#### 5.- RECURSOS MATERIALES

- 1 escritorio de madera chico
- 1 silla giratoria con rodajas
- 2 escritorios metálicos chicos
- 2 sillas fijas
- 3 calculadoras
- 2 archiveros metálicos de tres cajones cada uno

3.1.5.3.- AREA DE CONTROL DE ASISTENCIAS  
(Ver Organograma, Pág. 105 )

1.- OBJETIVO

"Establecer sistemas de control que permiten informar a las Gerencias del Fondo, el comportamiento de la puntualidad y asistencia del personal y aplicar medidas justas que redunden en beneficio de la Institución y sus trabajadores".

2.- FUNCIONES

- Registrar y reportar el comportamiento del personal en cuanto a inasistencias, retardos, comisiones, incapacidades y permisos.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas establecidas por el Fondo respecto a lo mencionado en el punto anterior.

3.- RECURSOS HUMANOS

El área de Control de Asistencias tan sólo cuenta con una persona, que es el encargado o responsable del área.

4.- RECURSOS TECNICOS

- No cuenta con ningún Recurso Técnico

5.- RECURSOS MATERIALES

- 1 silla giratoria con rodajas
- 1 escritorio de madera chico

### 3.1.5.4.- AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

(Ver Organograma, Pág. 105 )

#### 1.- OBJETIVO

"Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y contar con una cartera de aspirantes capaces, para cubrir las vacantes que se presenten".

#### 2.- FUNCIONES

- Integrar la cartera de solicitantes mediante el reclutamiento de los mismos.
- Aplicar las pruebas técnicas, psicotécnicas, etc.
- Presentar a cada área solicitante varios candidatos idóneos.

La Subgerencia de Personal presentará a los candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al área solicitante.

#### 3.- RECURSOS HUMANOS

El área de Reclutamiento y Selección tan sólo cuenta con -- una persona, que es el encargado o responsable del área.

#### 4.- RECURSOS TECNICOS

- Pruebas técnicas y Psicotécnicas
- Bolsa de trabajo de diferentes instituciones

#### 5.- RECURSOS MATERIALES

- 1 escritorio de madera chico
- 1 silla giratoria con rodajas
- 1 mesa rectangular mediana para ocho personas
- 8 sillas fijas
- 1 máquina de escribir mecánica
- 1 archivero de madera con tres cajones

### 3.1.5.5.- MODULO DE ORIENTACION, INFORMACION Y QUEJAS

(Ver Organograma, Pág. 105 )

#### 1.- OBJETIVO

"Proporcionar la información adecuada a las personas que acuden a esta Institución y orientarles sobre trámites y localización de oficinas con el fin de agilizar los trámites correspondientes".

#### 2.- FUNCIONES

- Informar y orientar al público que acude al Módulo, en cuanto a tramitación para la localización de oficinas e identificación de empleados y Funcionarios.
- Recibir las quejas del público y personal del Fondo.
- Recibir y registrar toda la correspondencia que llega al Fondo.
- Registrar en el control respectivo los datos del público que acude al Fondo.

#### 3.- RECURSOS HUMANOS

El Módulo de Orientación, Información y Quejas tan sólo cuenta con una persona responsable del Módulo y un técnico de apoyo.

#### 4.- RECURSOS TECNICOS

- No cuenta con ningún Recurso Técnico.

## 5.- RECURSOS MATERIALES

- 2 sillas giratorias altas fijas
- 5 Módulos para atención al público
- 1 archivero de madera con tres cajones

#### 4.- ANALISIS, INTERPRETACION, SINTESIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION RECABADA.

Los Objetivos de la Gerencia de Administración del FONHAPO se están realizando y éstos se cumplen adecuadamente según lo que se observó.

Por lo que se refiere a la Estructura Orgánica de la Gerencia, vemos que es pequeña en relación a las funciones que realiza, y sus tramos de control son muy largos, no existiendo niveles medios de mando, como serían en este caso -- las Jefaturas de Departamento.

Respecto a las Funciones que realizan se ve que éstas son demasiadas y por lo tanto no se llegan a efectuar en un -- buen término.

En cuanto a sus Recursos Humanos con los que cuenta la Gerencia se observa que es insuficiente en algunas de sus -- áreas, ya que ésta tiene relación directa con todo el Fideicomiso, siendo así un organismo de apoyo para toda la Institución.

Así mismo vemos que los Recursos Técnicos con que cuenta -- la Gerencia son muy pocos ya que no existen manuales, reglamentos, formas y políticas bien establecidas para poder dar un mejor servicio al Fideicomiso.

Los Recursos Materiales con que cuenta la Gerencia, son de buena calidad y se encuentran en buenas condiciones de uso, siendo suficientes para el personal con que cuenta actualmente.

EVALUACION DE LA ADMINISTRACION DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DEL FONHAPO.

Para esta evaluación consideramos que la apropiada será - el método de Fernández Arena ya que este método es el que se apega más a la realidad del Fideicomiso.

1.- Se propone que la calificación de cada una de las preguntas formuladas sea de la siguiente manera:

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100%
Muy Bien	4	80 a 89
Bien	3	60 a 79
Regular	2	40 a 59
Mal	1	20 a 39
Muy Mal	0	0 a 19

2.- Para el nivel jerárquico más alto cada uno de los puntos se multiplicará por 10, o sea, 0, 10, 20, 30, 40- y 50 puntos. Esto obedece a que la Gerencia de Administración es factor vital del Fideicomiso y de su buen desarrollo depende de gran parte el éxito de la Institución.



3.- Para una evaluación óptima del área a estudiar, se deberán determinar, los factores a evaluar, el número de preguntas aplicadas y el máximo grado de puntuación alcanzado por dichas preguntas.

A continuación se detallarán los factores que intervinieron para la evaluación de las preguntas de los cuestionarios -- aplicados, a los funcionarios de la Gerencia de Administra-- ción del FONHAPO.

**FACTORES A EVALUAR:**

Gerencia:

	PREGUNTAS	PUNTOS
- Funciones	2	100
- Planes y objetivos	1	50
- Políticos	1	50
- Informes y reportes	1	50
- Comunicación hacia el personal	1	50
- Recursos Técnicos	1	50
- Organograma	1	50
	<u>8</u>	<u>400</u>

Subgerencia de Servicios Generales:

	PREGUNTAS	PUNTOS
- Funciones	2	10
- Planes y Objetivos	1	5
- Políticas	1	5
- Recursos Humanos	3	15
- Recursos Técnicos	3	15
- Servicios Generales	3	15
- Instalaciones	2	10
	<hr/>	<hr/>
	15	75

Subgerencia del Control Presupuestal:

	PREGUNTAS	PUNTOS
- Funciones	2	10
- Planes y Objetivos	1	5
- Políticas	1	5
- Recursos Humanos	3	15
- Recursos Técnicos	3	15
	<hr/>	<hr/>
	10	50

Subgerencia de Personal:

	PREGUNTAS	PUNTOS
- Funciones	2	10
- Planes y Objetivos	1	5
- Políticas	1	5
- Recursos Humanos	3	15
- Recursos Técnicos	3	15
- Capacitación y adiestramiento	1	5
- Calificación de méritos	1	5
- Sistema de elaboración de Nómina	2	10
- Escolaridad de los empleados	1	5
- Sistema de Control de Asisten cia.	1	5
	<hr/>	<hr/>
	16	80

En resumen presentamos el total por áreas, de la evaluación óptima de las áreas que integran la Gerencia de Administración del FONHAPO.

TOTALES POR AREA:

	PREGUNTAS	PUNTOS
Gerencia	8	400
Servicios Generales	15	75
Control Presupuestal	10	50
Personal	16	80
		<hr/>
	EVALUACION OPTIMA	605

4.- En el supuesto de que la Gerencia de Administración del FONHAPO su evaluación fuera de 605 puntos, este resultado sería el óptimo y representa el ideal, por lo que debemos basarnos en la tabla de adjectivización que se plantea a continuación.

PUNTUACION	PORCENTAJE	ADJETIVO
545 a 605	90 a 100 %	ADMON. - EXCELENTE
485 a 544	80 a 89 %	ADMON. - MUY BUENA
365 a 484	60 a 79 %	ADMON. - BUENA
245 a 364	40 a 59 %	ADMON. - REGULAR
125 a 244	20 a 39 %	ADMON. - MALA
0 a 124	0 a 19 %	ADMON. - MUY MALA

5.- A continuación se detalla la puntuación que se obtuvo de -- cada una de las áreas de la Gerencia de Administración; -- por pregunta:

GERENCIA:

No. de	PREGUNTA	PUNTOS
	1	40
	2	40
	3	40
	4	50
	5	30
	6	30
	7	30
	8	40
SUBTOTAL		300 PUNTOS

SUBGERENCIA DE SERVICIOS GENERALES:

NO. DE PREGUNTA PUNTOS

1	4
2	4
3	3
4	3
5	5
6	4
7	5
8	2
9	3
10	4
11	5
12	4
13	3
14	4
15	5

---

SUBTOTAL

58 PUNTOS

SUBGERENCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL:

NO. DE PREGUNTA	PUNTOS
1	4
2	4
3	3
4	3
5	5
6	3
7	4
8	2
9	3
10	2
11	3
12	2
13	3
14	3
15	3
16	2
	<hr/>
SUBTOTAL	49 PUNTOS
TOTAL	<u>445</u> PUNTOS

6.- Según nuestra tabla de adjetivización planteada en el punto No. 4 de esta evaluación, (Ver Pág. 125 ), vemos que la calificación obtenida en los cuestionarios que se aplicaron a los funcionarios de la Gerencia de Administración, se encuentra dentro del rango 365 a - 484 con un porcentaje aproximado del 74%, por consiguiente se considera que es "BUENA" su Administración.

## C A P I T U L O      I V

## INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 1.- PRESENTACION DEL INFORME

Es importante hacer notar que una brillante investigación acerca del desarrollo administrativo de una organización será estéril en cuanto al propósito básico de una auditoría administrativa si no existe un informe claro y conciso de las anomalías encontradas, así como de las sugerencias y recomendaciones hechas.

El Auditor deberá de tener la habilidad suficiente para presentar un informe comprensible de los resultados del estudio, aquellos hechos que reflejen condiciones perjudiciales, deficiencias, irregularidades y demás, deberán ser mencionadas según el orden de importancia.

Se requiere establecer un criterio para la presentación del informe de Auditoría Administrativa que básicamente contendrá las mismas recomendaciones generales a pesar de la subjetividad del auditor y de las características de la organización auditada.

#### A) REDACCION ADECUADA:

Uso de lenguaje elocuente y profundo

#### B) CONCISION:

Presentación clara, brevedad y validez de los conceptos.



C) CLARIDAD:

Evitar conceptos vagos e imprecisos

D) CORTESIA:

Utilizar palabras y frases que eviten una implicación o innecesaria brusquedad.

E) VALIDEZ DEL CONTENIDO:

Concretar hechos sobresalientes

2.- INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA REALIZADA A LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DEL FONHAPO.

A) DESARROLLO DEL TRABAJO:

La Auditoría Administrativa se llevó a cabo con el apoyo de los diferentes métodos existentes, desarrollando técnicas como la observación directa, entrevistas y cuestionarios y la evaluación de éstos, entre los meses comprendidos de febrero a mayo de 1984.

El presente trabajo de investigación fue elaborado por tres estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, aspirantes a obtener el título de -- Licenciados en Administración, los cuales aplicaron las entrevistas y cuestionarios a los funcionarios de la Gerencia de Administración del FONHAPO, así como la observación directa de las instalaciones y planta física de esta Gerencia.

## B) ALCANCE Y LIMITACIONES DEL TRABAJO:

Para poder apreciar el desarrollo actual de la administración de la Gerencia de Administración del FONHAPO se analizaron los siguientes aspectos:

### GERENCIA DE ADMINISTRACION:

- Funciones
- Planes y Objetivos
- Políticas
- Informes y reportes
- Comunicación hacia el personal
- Recursos Técnicos
- Organograma

### SUBGERENCIA DE SERVICIOS GENERALES:

- Funciones
- Planes y Objetivos
- Políticas
- Recursos Humanos
- Recursos Técnicos
- Servicios Generales
- Instalaciones

### SUBGERENCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL:

- Funciones
- Planes y Objetivos
- Políticas
- Recursos Humanos
- Recursos Técnicos

#### SUBGERENCIA DE PERSONAL:

- Funciones
- Planes y Objetivos
- Políticas
- Recursos Humanos
- Recursos Técnicos
- Capacitación y adiestramiento
- Calificación de méritos
- Sistema de elaboración de nómina
- Escolaridad de los empleados
- Sistema de control de asistencia

Las limitaciones principales que se detectaron en esta Auditoría Administrativa, fueron:

- Los cuestionarios se aplicaron únicamente a los niveles jerárquicos altos de la Gerencia de Administración, lo anterior se llevó a cabo porque se detectó que el personal de niveles jerárquicos inferiores falseaban la información, por sentirse mal remunerados económicamente.
- Falta de cooperación de los empleados de la Gerencia de Administración hacia los auditores, ya que no proporcionaban información ni datos para poder realizar esta Auditoría.

**C) HECHOS RELEVANTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:**

- La Gerencia de Administración del Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares no cuenta con manuales de procedimientos que ayuden al personal al desarrollo adecuado de sus funciones.
- Asimismo, cuenta con muy pocos formatos que permitan agilizar los trámites, y no cuenta con los instructivos de llenado de los mismos.
- Los tramos de control de los Subgerentes hacia los encargados de área, no son óptimos, ya que éstos les reportan al Subgerente correspondiente, debiendo existir un responsable que se encargue de dichos reportes como serían los Jefes de Departamento.
- Falta de personal en las Subgerencias, ya que las cargas de trabajo son muy grandes y no cuentan con un equipo semiautomático o automático para la más rápida realización de sus funciones.
- La nómina del personal de base como de honorarios es efectuada manualmente, lo que implica mucho tiempo y dedicación, lo que da por resultado un costo muy elevado y la utilización de personal que se dedica exclusivamente a esa función.
- Los diferentes grados académicos de los jefes de área no permiten la unificación de criterios, grado de responsabilidad y remuneración con relación al puesto.

- El área de reclutamiento y selección no cuenta con un espacio, mobiliario y equipo para hacer exámenes y entrevistas a los aspirantes a ocupar un puesto.
- No cuenta con políticas bien definidas, que permitan cumplir con los objetivos y funciones establecidas.
- No cuentan con un manual de bienvenida que permita a los trabajadores conocer sus derechos y obligaciones dentro de la Institución, asimismo, no cuenta con reglamentos de: Seguridad e Higiene e Interior de Trabajo.
- El sistema de control de asistencias es deficiente ya -- que los trabajadores no respetan el horario establecido.
- Los sistemas de control son pocos y ésto hace que se desvíe el cumplimiento de funciones.

## RECOMENDACIONES:

### GERENCIA DE ADMINISTRACION:

#### PROBLEMAS, SOLUCIONES Y VENTAJAS ENCONTRADOS DENTRO DE LA GERENCIA:

##### 1.- Problema.-

En referencia a la estructura orgánica de la Gerencia, encontramos que los niveles jerárquicos que existen, - sólo son dos, el de Gerente y el de Subgerente, y de este último hacia abajo no hay ninguna área responsable de coordinar el flujo de información del trabajo - que se realiza; esto ocasiona que el personal reporte individualmente al Subgerente correspondiente y la carga de trabajo para éste se vea incrementada por lo que no permite que las funciones que tiene asignadas, se realicen satisfactoriamente.

##### Solución.-

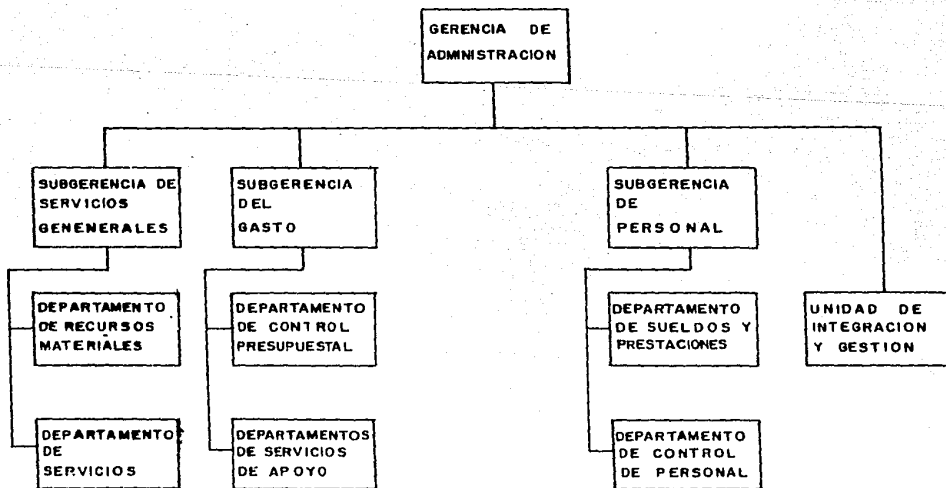
Por el problema planteado anteriormente se recomienda que se abran dos jefaturas de Departamento por cada -- una de las Subgerencias.

##### Ventajas.-

Las ventajas que obtenemos al aplicar la solución anterior es que se van a evitar cuellos de botella y se va a lograr que las cargas de trabajo se distribuyan apropiadamente.

(Ver Organograma propuesto, Pág. 136 )

ORGANOGRAMA PROPUESTO DE LA  
GERENCIA DE ADMINISTRACION  
DEL FONHAPO



## 2.- Problema.-

En cuanto a los Recursos Humanos de la Gerencia que los forma: un Gerente, un Chofer y una Secretaria; observándose que esta última cuenta con una carga de trabajo -- muy elevada en cuanto a la recepción de correspondencia, por tal motivo las demás funciones secretariales no son llevadas a cabo satisfactoriamente.

## Solución.-

Para dar solución al problema planteado anteriormente, se recomienda que se asigne una secretaria más a disposición de la Gerencia de Administración.

## Ventaja.-

Con la asignación de una secretaria más, la secretaria actual podrá realizar mejor sus funciones ya que la nueva secretaria se dedicará a realizar las funciones de recepción, registro, distribución y archivo de correspondencia.

## Observaciones Generales:

- Con fundamento en todo el estudio de Auditoría realizado hasta este momento, y en base a las pruebas y observaciones realizadas, consideramos que los objetivos y funciones de la Gerencia, son concordantes y compatibles con la realidad práctica que la organización está desarrollando.
- En relación a los Recursos Técnicos con los que cuenta la Gerencia, se observó que van acorde con las técnicas administrativas que se tienen, y éstos se encuentran actualizados.



- Los Recursos Materiales que tiene asignados la Gerencia, son los suficientes y están en buen estado para cubrir sus necesidades actuales.

UNIDAD DE INTEGRACION Y GESTION:

PROBLEMAS, SOLUCIONES Y VENTAJAS ENCONTRADOS DENTRO DE LA UNIDAD DE INTEGRACION Y GESTION:

1.- Problema.-

Los Recursos Humanos de esta Unidad, que cuenta únicamente con un Jefe de Departamento, quien se auxilia de las Secretarías que corresponden a otras áreas para que le apoyen en las funciones de esta índole.

Solución.-

Para dar solución al problema planteado anteriormente, recomendamos asignar una persona para que desarrolle dichas funciones secretariales.

Ventaja.-

La ventaja que se va a obtener con la asignación de dicha secretaria será que ésta a su vez proporcionará apoyo a todas las áreas que lo soliciten a través del Jefe de dicha Unidad.

#### OBSERVACIONES GENERALES:

- Con relación a esta Unidad, y por ser una área de apoyo para toda la Gerencia, consideramos que su objetivo y funciones están de acorde con la realidad, asimismo, -- cumple con las actividades que le son conferidas fuera de la Gerencia pero relacionadas con la misma Institución.
- Por no tener funciones específicas y que no siguen una metodología constante se considera que no es necesario que se cuente con Recursos Técnicos como serían entre otros los manuales de procedimientos.
- Los Recursos Materiales que tiene asignados la Unidad son los suficientes y están en buen estado para cubrir las necesidades actuales.

#### SUBGERENCIA DE SERVICIOS GENERALES:

#### PROBLEMAS, SOLUCIONES Y VENTAJAS ENCONTRADOS DENTRO DE LA SUBGERENCIA DE SERVICIOS GENERALES:

##### 1.- Problema.-

En la estructura orgánica de la Subgerencia, encontramos que no existen niveles jerárquicos inferiores a ésta, por consiguiente esto ocasiona que los tramos de control sean muy largos, y la responsabilidad del personal en cuanto al desempeño de su trabajo es deficiente.

### Solución.-

Para dar solución al problema planteado anteriormente se recomienda que se creen dos jefaturas de Departamento.

### Ventaja.-

Las jefaturas de Departamento que se proponen en la solución serían:

#### DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES

- El cual tendría entre otras actividades las de: compra, almacenamiento y distribución de materiales, mobiliario y equipo.

#### DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

- Cuyas principales actividades son: implantación y operación del sistema de control de inventarios, proporcionar y supervisar los servicios de mensajería, fotocopiado, limpieza de oficinas, mobiliario, equipo e instalaciones en general, así como programar el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo; proporcionar el servicio de archivo a toda la institución, etc.  
(Ver Organograma propuesto en la Gerencia de Administración, Pág. 136 )

## 2.- Problema.-

Se considera que los Recursos Humanos con que cuenta la Subgerencia no son los suficientes ya que el trabajo no se desempeña en el tiempo óptimo, asimismo, se observó que hasta la fecha no se cuenta con un control de inventarios actualizado ya que éste es llevado a cabo tan sólo por una persona.

### Solución.-

Para dar solución al problema planteado anteriormente se recomienda que se asignen como mínimo: dos choferes mensajeros, dos técnicos en mantenimiento y un técnico en inventarios.

### Ventaja.-

La ventaja que se obtendrá con la solución planteada es que se dará un mejor servicio y se realizarán mejor las funciones asignadas a la Subgerencia.

## 3.- Problema.-

Los Recursos Técnicos con que cuenta la Subgerencia no son los suficientes para el buen funcionamiento de ésta.

### Solución.-

Para dar solución al problema planteado anteriormente se sugiere que se elaboren manuales de procedimientos.

### Ventaja.-

Los procedimientos que se proponen en la solución serían:

- Solicitud de servicios de mantenimiento y reparación de mobiliario y equipo.
- Solicitud de servicio de mensajería y correspondencia.
- Solicitud de servicio de suministro de asignación de materiales, mobiliario y equipo.
- Solicitud de servicios de fotocopiado.
- Solicitud de suministro de combustible y lubricante de los vehículos oficiales.

**Observaciones Generales:**

- Los objetivos y funciones de la Subgerencia son lo suficientemente claros, realistas y alcanzables, y éstos -- constituyen una base para guiar, dirigir y conducir al buen desempeño de la organización.
- Los Recursos Materiales que tiene asignados la Subgerencia son los suficientes y están en buen estado para cubrir las necesidades actuales de ésta.

**SUBGERENCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL:**

**PROBLEMAS, SOLUCIONES Y VENTAJAS ENCONTRADAS-DENTRO DE LA SUBGERENCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL:**

**1.- Problema.-**

Dentro de la estructura orgánica de la Subgerencia se observó que no existen niveles jerárquicos inferiores a ésta, por lo que se ocasiona la existencia de tramos de control muy largos, y el cumplimiento del personal en cuanto al desempeño de su trabajo sea insuficiente.

**Solución.-**

Para dar solución al problema planteado anteriormente, se recomienda que se creen dos Jefaturas de Departamento.

**Ventajas.-**

Las Jefaturas de Departamento que se proponen en la solución serían:

**DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL**

- Este Departamento tendría asignadas entre otras actividades las de: autorización de pago de las erogaciones - relacionadas con el gasto corriente, control del avance del presupuesto autorizado, conciliaciones mensuales -- con la Gerencia de Planeación de las afectaciones contables, elaboración del proyecto presupuestal del gasto - corriente para el siguiente año.

**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO**

- Sus principales actividades serían las de: control de - solicitudes de viáticos y pasajes, elaboración de ofi- cio de solicitud de viáticos para que proceda su pago - en la Gerencia de Finanzas, solicitar boletos de avión, supervisión y revisión de las comprobaciones de gasto - de viaje, elaboración del informe mensual de las comi- siones pendientes de comprobar, todo lo relacionado con el fondo revolvente, etc.

## 2.- Problema.-

Se considera conveniente sea cambiado el nombre de la Subgerencia del Control Presupuestal.

## Solución.-

La solución al problema planteado anteriormente sería poner el nombre de Subgerencia del Gasto.

## Ventaja.-

La ventaja sería no confundir el nombre con el que tiene la Subgerencia de Presupuesto de la Gerencia de Planeación, puesto que ésta se encarga del presupuesto de todo el Fideicomiso, como su nombre lo indica, y no así la Subgerencia del Control Presupuestal que tan sólo se encarga de llevar a cabo el presupuesto del gasto corriente.

(Ver Organograma propuesto en la Gerencia de Administración, Pág. 136 )

## Observaciones Generales:

- Se considera que los objetivos y funciones de la Subgerencia son lo suficientemente claros, realistas y alcanzables y van de acorde con las actividades propias de ésta.
- Con el personal que cuenta la Subgerencia se considera que es el suficiente para las actividades que se realizan dentro de ésta, por consiguiente no se estima necesario sea incrementado éste en dicha área.

- Los Recursos Materiales que tiene asignados la Subgerencia son los suficientes y están en buen estado para cubrir las necesidades actuales de ésta.

#### SUBGERENCIA DE PERSONAL:

#### PROBLEMAS, SOLUCIONES Y VENTAJAS ENCONTRADOS DENTRO DE LA -- SUBGERENCIA DE PERSONAL:

##### 1.- Problema.-

Dentro de la estructura orgánica de la Subgerencia se observó que no existen niveles jerárquicos inferiores a ésta, por lo que se ocasiona la existencia de tramos de -- control muy largos, y el cumplimiento del personal en -- cuanto al desempeño de su trabajo sea insuficiente.

##### Solución.-

Para dar solución al problema planteado anteriormente, - se recomienda que se creen dos Jefaturas de Departamento.

##### Ventaja.-

Las jefaturas que se proponen serían:

#### DEPARTAMENTO DE SUELDOS Y PRESTACIONES:

- Este Departamento tendría asignadas entre otras actividades las de: elaboración y tramitación de los pagos por concepto de sueldos al personal, elaboración y tramitación de los pagos de las obligaciones fiscales y las aportaciones al IMSS e INFONAVIT del personal, elaboración y tramitación de los préstamos a corto plazo a los empleados, información a las diferentes Instituciones de las altas, bajas y modificaciones de sus aportaciones y retenciones.



## DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PERSONAL

- Las principales actividades de este Departamento serían entre otras las de: realización de los trámites de contratación, registro de los movimientos de altas, promociones y bajas, actualización de la plantilla del personal, registro y reporte del comportamiento del personal en cuanto a las inasistencias, retardos, comisiones, incapacidades y permisos, integración de la cartera de solicitudes mediante su reclutamiento, aplicación de pruebas técnicas de conocimientos generales y psicotécnicos y presentación de los candidatos idóneos.

(Ver Organograma propuesto en la Gerencia de Administración, Pág. 136 )

### 2.- Problema.-

Los Recursos Humanos con que cuenta la Subgerencia no son los suficientes tanto en las áreas de reclutamiento y selección como en la de sueldos y prestaciones, ya que solamente cuentan con una persona para el desempeño de las funciones asignadas a estas áreas.

### Solución.-

Se recomienda se destine una persona como mínimo a cada una de las áreas mencionadas.

### Ventaja.-

Optimización de tiempo, mejor apoyo a la realización de funciones, fluidez de trámites, etc.

### 3.- Problema.-

Los Recursos Técnicos con que cuenta la Subgerencia actualmente no son los suficientes para el buen funcionamiento de ésta.

### Solución.-

Para dar solución al problema planteado anteriormente, se recomienda que se elaboren manuales de procedimientos.

### Ventajas.-

Los procedimientos que se proponen en la solución - serían:

- Catálogo de puestos
- Manual de Bienvenida
- Reglamento Interior de Trabajo
- Reglamento de Seguridad e Higiene

### Observaciones Generales:

- Consideramos que los objetivos y funciones de la Subgerencia son lo suficientemente claros, realistas y alcanzables y van de acorde con las actividades propias de ésta.
- Se propone que el Módulo de Orientación, Integración y Quejas, que depende de esta Subgerencia pase a formar parte de la Contraloría Interna, ya que sus funciones son afines a ésta última.

- Los Recursos Materiales que tiene asignados la Subgerencia son los suficientes y están en buen estado para cubrir las necesidades actuales de ésta.

## CAPITULO V

## CONCLUSIONES GENERALES:

En base a los resultados obtenidos en la aplicación de la Auditoría Administrativa a la Gerencia de Administración del FONHAPO, llegamos a las siguientes conclusiones:

- Se sugiere que para evitar pérdidas de tiempo, es fuerzos innecesarios y gastos excesivos, se contrate o se adquiera un servicio de computación para llevar a cabo la elaboración de la nómina, el control de inventarios y el control del presupuesto del gasto corriente.
- Asimismo, se sugiere que se asigne un área más grande para el reclutamiento y selección de personal y que a ésta a su vez se le proporcionen los Recursos Materiales necesarios para el correcto desempeño de sus funciones.
- Se propone también la creación de un área de Organización y Métodos, ya que no existe dentro del FONHAPO dicha área; debiendo quedar ésta dependiente directamente de la Dirección General, puesto que sus funciones están relacionadas con todas las Gerencias de la institución.
- Se recomienda que para la comunicación, tanto interna como externa, se adquiera un conmutador telefónico, ya que tan sólo se cuenta con escasas líneas directas, que resultan insuficientes para el buen desempeño de sus actividades.

## COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

### HIPOTESIS

Aplicando una Auditoría Administrativa a la Gerencia de Administración del Fideicomiso Fondo de Habitaciones Populares (FONHAPO), podría mejorar el funcionamiento y - fluidez de los servicios que presta.

En base a los estudios realizados dentro del área de la Gerencia de Administración del FONHAPO, podemos ver que si se llévan a cabo las recomendaciones planteadas en - esta Auditoría Administrativa, la Hipótesis es aceptada; en el caso de que esta Gerencia no realice dichas reco- mendaciones no afectará su fluidez y funcionamiento ya- que la evaluación de su Administración llevada a cabo - en esta Auditoría fue de "BUENA". (Ver Pág. 127 )

**A N E X O S**

BASE LEGAL

Diario Oficial del día miércoles 29 de diciembre de 1976.

DECRETO.- " El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos decreta:

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

TITULO PRIMERO

De la Administración Pública Federal

CAPITULO UNICO

De la Administración Pública Federal

ARTICULO 1° - La presente Ley establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal.

La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República integran la administración pública centralizada.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.

ARTICULO 3° - El Poder Ejecutivo de la Unión se auxiliará en los términos de las disposiciones legales correspondientes, de las siguientes entidades de la administración pública paraestatal:

I - Organismos descentralizados;

II- Empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito organizaciones auxiliares nacionales de crédito e instituciones nacionales



de seguros y de fianzas, y

III - Fideicomisos

ARTICULO 9° - Las dependencias y entidades de la administración pública centralizada y paraestatal conducirán sus actividades en forma programada y con base en las políticas, prioridades y restricciones que, para el logro de los objetivos y metas de los planes de gobierno establezca el Presidente de la República directamente o a través de las dependencias competentes.

TITULO TERCERO

De la Administración Pública Paraestatal

CAPITULO UNICO

De la Administración Pública Paraestatal

ARTICULO 45° - Dentro de la administración pública paraestatal serán considerados como organismos descentralizados las instituciones creadas por disposición del Congreso de la Unión, o en su caso por el Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la forma o estructura legal que adopten.

ARTICULO 49° - Los fideicomisos a que se refiere esta Ley serán los que se establezcan por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como fideicomitente único de la administración pública centralizada, así como los que se creen con recursos de las entidades a que alude el artículo 3° de este propio ordenamiento.

El fideicomitente deberá recabar la autorización

previa de la Secretaría de Estado o -  
Departamento Administrativo encargado  
de la coordinación del sector corres-  
pondiente, para la integración de los  
comités técnicos. En todos los casos-  
un representante del fideicomitente,-  
cuando menos, formará parte del comi-  
té técnico.

Diario Oficial del día miércoles 31 de diciembre de 1980.

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.-

Ley Orgánica del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos,  
S.A.

DECRETO.- " El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, Decre-  
ta:

LEY ORGANICA DEL BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVI--  
CIOS PUBLICOS, S.A.

CAPITULO PRIMERO

De la Denominación y del Objeto

ARTICULO 1º.- Esta Ley rige a la Institución Nacional de Crédi-  
to denominada Banco Nacional de Obras y Servicios  
Públicos, S.A. Institución de Banca Múltiple.

ARTICULO 2º.- El Banco tendrá por objeto:

- I - Promover y financiar obras y servicios públicos  
o de interés social, así como obras de infraes-  
tructura urbana en las zonas prioritarias de de  
sarrollo habitacional, industrial, turístico y  
portuario.
- II - Promover y financiar la vivienda popular.

TRANSITORIOS.-

ARTICULO TERCERO.- El Fondo de Habitaciones Populares a que se  
refiere la Ley Orgánica que se abroga, en -  
lo sucesivo se regirá de conformidad con el  
contrato de fideicomiso que celebre la Ser-  
cretaría de Hacienda y Crédito Público, en-  
su calidad de fideicomitente Único del Go--

bierno Federal y el Banco Nacional de -  
Obras y Servicios Públicos, S.A., como-  
fiduciario.

Diario Oficial del día lunes 17 de enero de 1977.

SECRETARÍA DE GOBERNACION

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.

- J) El sector que corresponde a la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas y cuyo Titular -- ejercerá las funciones de Coordinador, se integrará con:

Fideicomiso del Fondo de las Habitaciones Populares.

Diario Oficial del día 2 de abril de 1981.

## SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

Acuerdo por el que se autoriza la creación del fideicomiso - Fondo de Habitaciones Populares.

Al márgen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaria de Programación y Presupuesto.

Por instrucciones del C. Presidente de la República, la Secretaría de Programación y Presupuesto, con fundamento en -- los artículos 3° fracción III de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 2° y 9° de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y Tercero Transitorio - de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Obras y Servicios - Públicos, S.A.; y

### CONSIDERANDO

Que la Ley Orgánica del Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, S.A., publicada en el "Diario Oficial" de la Federación el 4 de enero de 1947, dispuso en su artículo 46 la creación de un "Fondo de Casas Baratas", el cual sería destinado principalmente a proyectar y realizar casas baratas y de precio medio, fraccionar y urbanizar terrenos para el servicio de habitaciones populares, demoler y substituir tugurios y condicionar habitaciones defectuosas y otorgar -- préstamos inmobiliarios;

Que con fecha 4 de marzo de 1949, se publicó en el "Diario Oficial" de la Federación la Ley Orgánica del Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, S.A., misma que abrogó a la anterior Ley y estableció en su artículo 47 la creación de un "Fondo de Habitaciones Populares", que realizaría los mismos fines encomendados al "Fondo de Casas Baratas";

Que de acuerdo con la política de vivienda fijada por el - Ejecutivo Federal en el Plan Global de Desarrollo 1980-1982, corresponde al Estado apoyar la construcción de viviendas - a través de medidas financieras, administrativas y técnicas con el fin de que la población mayoritaria se asegure la - integración de un patrimonio propio;

Que la vigente Ley Orgánica del Banco Nacional de Obras y - Servicios Públicos, S.A., publicada en el "Diario Oficial" de la Federación el 31 de diciembre de 1980, en su artículo Tercero Transitorio dispone que el Fondo de Habitacio-- nes Populares se regirá de conformidad con el contrato de fideicomiso que celebre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en su carácter de fideicomitente Único del Gobierno Federal y el Banco Nacional de Obras y Servicios Pú blicos, S.A., como fiduciario;

Que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como fidei comitente Único del Gobierno Federal en cumplimiento a lo dispuesto por el Artículo Tercero Transitorio de la Ley - Orgánica del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A., ha solicitado por conducto de esta dependencia, en - los términos del artículo 9° de la Ley de Presupuesto, Con tabilidad y Gasto Público Federal, la autorización del Eje cutivo Federal para cumplimentar la disposición legal de - referencia; ha tenido a bien expedir el siguiente

#### A C U E R D O

PRIMERO.- Se autoriza en los términos que a continuación - se señalan, la constitución de un fideicomiso -- que se denominará "Fideicomiso Fondo de Habita-- ciones Populares".

**SEGUNDO.-** En los términos del artículo 49 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, procederá a la constitución del fideicomiso a que se refiere el numeral anterior, el cual tendrá las siguientes características:

I.- Fideicomitente: El Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

II.- Fiduciario: Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A.

III.- Patrimonio: El patrimonio del Fideicomiso - se integrará con:

- a) Los activos totales del Fondo de Habitaciones Populares al 31 de diciembre de 1980, según es tados financieros dictaminados;
- b) Las aportaciones de cualquier tipo que efectúen el Gobierno Federal, las Entidades Federativas, los Municipios o entidades públicas o privadas;
- c) Los recursos provenientes de las operaciones del Fideicomiso;
- d) Los rendimientos que se obtengan de las inversio nes de fondos existentes del patrimonio fideicomitido, y
- e) Cualesquiera otras aportaciones, bienes muebles o inmuebles que por cualquier título legal adquie ra el fideicomiso.



TERCERO.- Los fines del fideicomiso serán:

- I.- Financiar la construcción y mejoramiento de viviendas y conjuntos habitacionales populares;
- II.- Financiar los programas de vivienda popular de los organismos del sector público, así como los formulados por los gobiernos estatales y municipales;
- III.- Financiar la construcción o adquisición de viviendas populares, para que sean dados en arrendamiento;
- IV.- Financiar los programas de vivienda de las sociedades cooperativas;
- V.- Otorgar créditos para la urbanización de fraccionamientos populares;
- VI.- Otorgar créditos inmobiliarios para la adquisición de viviendas populares;
- VII.- Financiar programas de regeneración urbana en sus modalidades de: renovación, remodelación, rehabilitación, restauración, remozamiento, mejoramiento, sustitución y saturación urbana, que conlleven el concepto de vivienda popular;
- VIII.- Otorgar financiamiento a programas de parques de materiales que se integren como apoyo al mejoramiento de la vivienda popular;
- IX.- Descotar, redescotar o dar en redescuento títulos de crédito derivados de préstamos otorgados en operaciones que tengan relación con los fines del fideicomiso;
- X.- Garantizar la amortización y el pago de intereses de documentos o valores que, con intervención de instituciones de crédito, se emitan para destinar --

los recursos procedentes de ellos al cumplimiento de los fines del propio fideicomiso;

XI.- Previo cumplimiento de las disposiciones legales -- aplicables, obtener créditos de cualquier fuente interna de financiamiento, en moneda nacional, cuidando que las tasas de interés y demás servicios de las operaciones activas permitan el debido pago de las -- operaciones pasivas. En ningún caso se podrán obtener créditos de fuentes externas de financiamiento.

XII.- Fomentar y participar en actividades científicas, -- técnicas o de cualquier otro orden, relacionadas con el servicio de habitaciones populares;

XIII.- Apoyar otras medidas de fomento, sostenimiento, -- consulta, estudio y propaganda del servicio de habitaciones populares, y

XIV.- En general, promover el mejoramiento de las condiciones de habitación de los sectores de población -- económicamente débiles.

CUARTO.- El Fideicomiso contará con un Comité Técnico o de Distri-  
bución de Fondos, que estará integrado por un represen--  
tante de cada una de las siguientes dependencias y entida--  
dades: de las Secretarías de Asentamientos Humanos y --  
Obras Públicas, quien lo presidirá; de Hacienda y Crédi--  
to Público; del fiduciario del Fondo de Operación y Des--  
cuento Bancario a la Vivienda; del Instituto Nacional pa-  
ra el Desarrollo de la Comunidad y de la Vivienda Popu--  
lar, así como del Banco Nacional de Obras y Servicios Pú-  
blicos, S.A., quien concurrirá a las sesiones con voz, --  
pero sin voto. El Presidente del Comité Técnico tendrá --  
voto de calidad para el caso de empate. Por cada miembro  
propietario se designará un suplente.

El Comité Técnico podrá invitar a representantes de - otras dependencias y entidades de la Administración - Pública Federal, de gobiernos estatales y municipales y de instituciones o empresas de cualquier otra naturaleza, para que asistan a determinadas sesiones con carácter de invitados, con voz pero sin voto.

QUINTO.- Las facultades del Comité Técnico y las demás características del fideicomiso que sean consecuentes con su objeto, serán determinadas en el contrato constitutivo que al efecto celebre el fideicomitente con la institución fiduciaria.

#### TRANSITORIOS

PRIMERO.- El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el "Diario Oficial" de la Federación.

SEGUNDO.- En el contrato constitutivo del fideicomiso, deberá - estipularse lo necesario para la transformación, en - los términos del presente Acuerdo, del Fondo de las - Habitaciones Populares a que se refiere el párrafo segundo de las consideraciones de este mismo ordenamiento.

Sufragio Efectivo. No Reelección

México, D.F., a 10. de abril de 1981.- El Secretario, Miguel de la Madrid H.- Rúbrica.

## BIBLIOGRAFIA

- BIBLIOGRAFIA -

- Auditoría Administrativa  
William P. Leonard
- La Auditoría Administrativa  
José Antonio Fernández Arena
- Instituto Americano de Administración
- José Bolaños Guzmán
- Investigación de Mercados  
Harper W. Boyd y Ralph Westfall
- Técnicas de la Investigación en las Ciencias Administrativas y del Comportamiento  
Fernando Arias Galicia
- Administración de Empresas, Teoría y Práctica  
Águstín Reyes Ponce
- Investigación Científica  
Mario Bunge
- Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento  
Fernando Arias Galicia