



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**Programa de Posgrado en
Ciencias de la Administración**

Trabajo Escrito Profesional

Opción: Estudio de Recursos Humanos

**Reestructuración Organizacional
del Instituto de Administración y
Avalúos de Bienes Nacionales**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración

P R E S E N T A :

Manuel Humberto Moreno González

Tutor: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

MÉXICO, D.F.

2009



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I.- MARCO DE REFERENCIA	
1. Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales	6
1.1 Antecedentes	7
1.2 Atribuciones	10
CAPÍTULO II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
CAPÍTULO III.- MARCO CONCEPTUAL	
1. La Organización	19
1.1. El Diseño Organizacional	26
1.2. La Estructura Organizacional	29
CAPÍTULO IV.- MARCO JURÍDICO	
1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	33
2. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	34
3. Presupuesto de Egresos de la Federación	35
4. Ley General de Bienes Nacionales	36
5. Ley del Servicio Profesional de Carrera	37
6. Reglamento del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales (INDAABIN)	38
7. Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera.	46
CAPÍTULO V.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL E IDENTIDAD DEL INDAABIN	
1. Estructura Organizacional y Organigrama	48
1.1 Identidad conceptual del INDAABIN (misión, visión y objetivos)	76

**CAPÍTULO VI.- REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTA
PARA EL INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN Y AVALÚOS DE BIENES
NACIONALES.**

1. Reestructuración	78
1.1 Misión, Carencias y Necesidades de la actual Estructura Organizacional del INDAABIN	79
1.2 Propuesta de Transformación	84
1.3 Acciones a corto y largo plazo derivadas de la Reestructuración	100
CONCLUSIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	110

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se encuentran en búsqueda de una mejora continua de su operación, para ello, han surgido múltiples propuestas para lograrlo, entre ellas, el trabajo en equipo, el servicio a clientes, la medición del clima laboral, así como el rediseño de las estructuras organizacionales.

Sobre esta propuesta de rediseño o reestructura organizacional, han surgido diversas ideas de estructuras, las cuales se establecen con base en las teorías propuestas en el pasado, adaptándolas al tiempo real y a las problemáticas de cada organización.

El establecimiento de nuevas estructuras organizacionales tiene la finalidad de hacer funcionar de manera eficiente a las organizaciones y lograr sus objetivos institucionales. Para lograrlo habrá que estudiar las necesidades de la institución y la manera de satisfacerlas.

Una de las principales razones que originan esta propuesta de Reestructuración Organizacional para el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales (INDAABIN), es lograr que el Instituto como órgano desconcentrado de la Secretaría de la Función Pública (SFP), cumpla con los requerimientos establecidos en la normatividad emitida por dicha Secretaría.

El formar parte de una Secretaría que emite normas y que es aquella encomendada, para vigilar que se apliquen las mismas en las demás dependencias federales, obliga al INDAABIN a ser consciente de que la labor comienza en casa y que deberá ser ejemplo de buen funcionamiento.

Por lo anterior el presente Programa de Recursos Humanos es una propuesta de reestructuración del INDAABIN, que se crea a través del estudio de cada una

de las Unidades Administrativas que conforman al Instituto y de la detección de sus necesidades.

En el primer capítulo se establece el marco de referencia, el cual consta de la historia, antecedentes y atribuciones del INDAABIN, con la finalidad de dar a conocer el contexto en el que se desarrolla la propuesta de reestructuración.

El segundo capítulo hace mención al planteamiento del problema, en donde se define la situación, la justificación de la propuesta, el tiempo en que se llevará a cabo y su viabilidad.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco teórico o conceptual, en donde se consideran conceptos básicos de la organización y se mencionan diferentes enfoques de Administración, donde se describen de manera general el proceso y componentes estructurales del sistema organizacional.

El capítulo cuarto contempla el marco jurídico, el cual se menciona para dar a conocer la normatividad a la que se apega el INDAABIN para su creación, atribuciones, e implementación de la reestructuración organizacional.

El quinto capítulo muestra la estructura organizacional del INDAABIN así como su identidad conceptual, con el objetivo de dar a conocer como está conformado el Instituto y cuales son sus bases y razón de ser.

El capítulo sexto es la propuesta de reestructuración organizacional para el INDAABIN, el cual se fundamenta en los antecedentes del Instituto y su estructura organizacional actual, y que muestra la propuesta de una estructura funcional que complementa cada una de las Unidades Administrativas que integran el INDAABIN.

Capítulo I

Marco de Referencia

1. INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN Y AVALÚOS DE BIENES NACIONALES

El Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales (INDAABIN) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de la Función Pública (SFP), al que le corresponden las trascendentales tareas de administrar los inmuebles federales y de valorar los bienes que requiere la Administración Pública Federal, incluyendo la determinación de los precios de los predios que se utilizan para el desarrollo de la infraestructura como lo son los derechos de vía, los terrenos para refinerías o presas, así como para el desarrollo aeroportuario del país, de igual forma tiene dentro de sus atribuciones la construcción y administración de todos los puertos fronterizos, tanto del norte como del sur del territorio nacional. Estas funciones se encuentran estrechamente relacionadas con la historia nacional.

La conformación del patrimonio federal ha estado vinculada con la adopción de decisiones políticas fundamentales que han quedado consagradas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en las distintas modificaciones a la Ley General de Bienes Nacionales y en una diversidad de leyes que rigen materias específicas, tales como: colonización, terrenos baldíos y nacionales; nacionalización de bienes del clero; estatización de las industrias ferrocarrilera, petrolera y eléctrica y de la actividad bancaria; construcción de carreteras y de puertos aéreos, marítimos y fronterizos; monumentos arqueológicos, artísticos e históricos, etc.

1.1 ANTECEDENTES

Al inicio de vida de la República Mexicana en 1821, los bienes que tenía la Corona en la Nueva España pasaron a ser propiedad de la nueva nación, siempre bajo el principio de que: 1.- La tierra es originalmente patrimonio de la Nación; 2.- El Estado posee en propiedad el conjunto de los bienes nacionales, y 3.- La Nación les reconoce a los ciudadanos plenos derechos para el uso, goce y aprovechamiento de partes del territorio nacional en el régimen de propiedad privada.

Actualmente, el conjunto de los bienes nacionales está constituido por inmuebles (edificios, terrenos, casas, etc.) y muebles (mobiliario, automóviles, etc.), y es resultado de las disposiciones establecidas en las Constituciones de 1824, 1857 y 1917, y de las diversas Leyes, Decretos y Reglamentos que regulan la nacionalización, la adquisición, la enajenación, la expropiación y demás actos jurídicos mediante los cuales el Estado Mexicano se ha hecho de su patrimonio.

Los bienes inmuebles propiedad del Gobierno Federal son todos aquellos en uso de las dependencias (Secretarías de Estado, Presidencia de la República, órganos desconcentrados y organismos descentralizados del Gobierno Federal, etc.) y de las entidades (PEMEX, CFE, UNAM, IFAI, etc.), ya sea detentando la propiedad o simplemente la posesión. Se trata de unos 30,000 inmuebles típicos (terrenos, edificios, puertos fronterizos, etc.) más varios cientos de miles de inmuebles atípicos (derechos de vía, zonas federales, carreteras, vías férreas, servidumbres de paso, etc). El uso, goce y mantenimiento de estos bienes inmuebles, es responsabilidad de cada dependencia o entidad que los tiene destinados.

Otras categorías de bienes inmuebles nacionales son el conjunto de templos nacionalizados a partir de las reformas a la Constitución de 1857 con el Presidente Benito Juárez, (65,000 aproximadamente) registrados por el

INDAABIN y destinados a las Asociaciones Religiosas, así como las tierras nacionales bajo el régimen de áreas protegidas cuyo control está a cargo de la Secretaría de la Reforma Agraria.

Por otro lado, los bienes muebles, es decir, el mobiliario, equipo, vehículos, obras de arte, etc., son responsabilidad total, respecto a su propiedad, uso, goce y mantenimiento, de cada una de las dependencias y entidades.

Existe también un amplio conjunto de bienes inmuebles y bienes muebles en poder del Gobierno Federal clasificados como no útiles para la prestación de servicios públicos, por las siguientes razones:

- a) Por tratarse de bienes que el Gobierno Federal ya no usa;
- b) Los que se recuperan por deudas fiscales y que deben ser vendidos;
- c) Los que constituyen la bolsa del Sistema para la Administración y Enajenación de Bienes Muebles (SAE);
- d) Los asegurados por actos fuera de la Ley.

Con el propósito de atender los asuntos de conservación y administración de los bienes nacionales, el Ejecutivo Federal creó el organismo antecesor del INDAABIN, la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales (CABIN) mediante la publicación de su Reglamento en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1950.

En los artículos 41 y 56 de la entonces Ley General de Bienes Nacionales, se estableció que la CABIN funcionaría en forma autónoma como un cuerpo colegiado integrado por representantes de los diferentes sectores gubernamentales.

La Ley General de Bienes Nacionales publicada el 30 de enero de 1969 amplía sus atribuciones y establece que la adquisición de inmuebles para el servicio de alguna dependencia del Gobierno Federal o de algún organismo

descentralizado, así como las permutas se harían con base en los avalúos que practicara la CABIN y tendrían carácter definitivo si eran aprobados por ella.

La Ley para el control de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal publicada el 31 de diciembre de 1970, le confiere a la Comisión la facultad de fijar las justipreciaciones de rentas que deben pagar la dependencias y entidades por los inmuebles que arrienden e intervenir en las ventas, adquisiciones o permutas de toda clase de bienes inmuebles.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada el 29 de diciembre de 1976 reubica a la CABIN en la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas estableciendo en su reglamento interno, publicado el 8 de diciembre de 1981, que la CABIN es un Órgano Técnico Administrativo Especializado y Desconcentrado. El 29 de marzo de 1983 se definió a la CABIN como un órgano desconcentrado de la entonces Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.

Con las modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicada el 28 de diciembre de 1994, la CABIN es resectorizada a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, la cual hasta la fecha es su coordinadora de sector con el nombre actual de Secretaría de la Función Pública.

En la más reciente Ley General de Bienes Nacionales, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de Mayo del año 2004, se estableció la obligación del Ejecutivo Federal de determinar la integración y funcionamiento del nuevo órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de la Función Pública encargado de las atribuciones que esta Ley le confiere en materia de administración de inmuebles federales y de valuación de bienes nacionales.

Con base en ello, el día 2 de Septiembre del año 2004 se publicó en el citado Diario, el Reglamento del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales (INDAABIN), Órgano Desconcentrado de la Secretaría de la Función Pública.

Es importante destacar que la Ley en comento, incorpora novedosos conceptos como la creación de un Sistema de Administración Inmobiliaria Federal y Paraestatal y de un Sistema de Información Inmobiliaria, asimismo, regula los actos de adquisición, titulación, administración, enajenación y recuperación de inmuebles.

1.2 ATRIBUCIONES

La Ley General de Bienes Nacionales y el Reglamento del INDAABIN le otorgan al Instituto las atribuciones de realizar acciones de planeación, evaluación, vigilancia, concesión, rehabilitación, valuación, conservación, inventario, registro, control, administración y aprovechamiento de los inmuebles de propiedad federal así como de ser parte de la emisión de la política inmobiliaria.

Por otro lado, el control, la valuación y la enajenación (venta, donación, permuta, etc.) de los bienes no útiles, son normados por las disposiciones que emiten la Secretaría de la Función Pública, el INDAABIN y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

• LA ADMINISTRACIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO FEDERAL

Con fundamento en el Art. 27 de la Ley General de Bienes Nacionales, desde 2005 opera el Comité del Patrimonio Inmobiliario Federal y Paraestatal constituido por las principales dependencias y entidades administradoras de inmuebles, en el que se discuten los temas de la política inmobiliaria y al cual se invita a las demás dependencias y entidades, según proceda. En el Comité se plantean asuntos de interés para todas ellas y se van definiendo estrategias y medidas aplicables a todo el Gobierno Federal. De acuerdo con su reglamento, el Comité se reúne de manera trimestral y es presidido por el INDAABIN.

El eje del control de los bienes inmuebles es el Sistema Nacional de Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal (SNIIFP) a cargo del INDAABIN, que en su parte central está constituido por el inventario de los inmuebles típicos y atípicos, el registro público de la propiedad federal, el catastro, el centro de documentación y el padrón de concesiones. Otros instrumentos de control del patrimonio inmobiliario federal los conforman la determinación y conducción de la política inmobiliaria de la Administración Pública Federal, así como el registro de los certificados de uso de inmuebles nacionalizados dedicados al culto público.

El control y principalmente la administración del patrimonio inmobiliario federal implica importantes montos de recursos económicos, para la operación, el mantenimiento y la conservación de los inmuebles existentes, así como para la construcción de las nuevas instalaciones que la modernización del gobierno federal conlleva, con el fin de preservar el patrimonio histórico y artístico y además disponer de instalaciones sustentables y suficientemente adecuadas para la prestación de los servicios públicos que la sociedad mexicana requiere.

Una mínima parte de esto se cubre con los ingresos autogenerados por el INDAABIN, además de las partidas presupuestales que cada dependencia y entidad del Gobierno Federal incorpora para este fin en sus proyectos anuales de presupuesto.

Los recursos económicos para resolver la problemática inmobiliaria se pueden obtener, en parte, de los propios inmuebles federales que no se encuentran aprovechados de manera óptima. Por ejemplo, el sistema de concesiones de edificios y zonas federales requiere una completa actualización y se estima que puede generar ingresos por miles de millones de pesos al año. Asimismo, se están planteando importantes ahorros, como los derivados de la nueva norma de Superficie Máxima a Ocupar por los servidores públicos en los edificios de propiedad federal, que permitirá disponer de espacios que se puedan dar en arrendamientos a terceros. De igual manera, se está trabajando en la definición de las responsabilidades de las Asociaciones Religiosas para que éstas y su feligresía se hagan cargo del mantenimiento y conservación de los inmuebles abiertos al culto público.

Otro aspecto en materia de control que la Administración Pública Federal tiene que concluir es lo relativo al registro contable de los bienes inmuebles. Hasta principios del 2008, sólo las entidades paraestatales cuentan con este registro, mientras que las dependencias no lo llevan a cabo, al igual que muchos estados y municipios. La transparencia en el manejo de los bienes y las cuentas nacionales obliga a que en la contabilidad nacional se presente el valor de éste que es el patrimonio público más importante y que hoy en día se desconoce.

El uso, aprovechamiento y conservación de los inmuebles, en su mayoría, corre a cargo de las dependencias o entidades que los ocupan. Sin embargo, existen ciertos inmuebles, denominados compartidos, que son ocupados por dos o más dependencias o entidades. En su mayoría, estos inmuebles compartidos son administrados, por Ley, totalmente por el INDAABIN en lo referente a su conservación, mantenimiento, seguridad, etc., mediante la contratación de servicios externos. Como una de sus metas y de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, el INDAABIN continuamente mejora su operación, reduciendo costos de operación y elevando la calidad del ambiente, tanto para quienes laboran en estos inmuebles, como para el público asistente.

Los inmuebles compartidos más críticos son los llamados puertos fronterizos, constituidos por los terrenos y edificios en donde se localizan las instalaciones de Aduanas, Migración, Seguridad Pública, Sanidad, Función Pública y demás dependencias que llevan el control de peatones y vehículos que cruzan nuestras fronteras en el norte y sur del país. Actualmente se cuenta con 47 puertos fronterizos y se estima que diariamente cruzan por ellos alrededor de 500,000 peatones y unos 400,000 vehículos. En casi todos los casos, operan las 24 horas y su mantenimiento y mejora requieren acciones permanentemente orientadas a garantizar la seguridad, el confort y el nivel de servicio para quienes cruzan y para los servidores públicos que ahí trabajan.

Es necesario asegurar que se otorguen en forma regular los recursos presupuestales para que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF) que ocupan los inmuebles compartidos realicen oportunamente el pago de las cuotas de mantenimiento y conservación, así

como asegurar que el presupuesto fiscal del INDAABIN incluya un renglón para las necesidades de construcción, rehabilitación y modernización de los puertos fronterizos.

Por lo que toca a los servicios de vigilancia, mantenimiento, limpieza, fumigación y jardinería, entre otros, en la mayoría de las oficinas administrativas del Gobierno Federal no se suministran ni se administran inmobiliariamente bajo un mismo esquema, ya que las diversas dependencias y entidades de la APF contratan dichos servicios atendiendo a las necesidades particulares, sin permitir integrar esquemas de sustentabilidad inmobiliaria.

Para resolver esto, el INDAABIN ha publicado políticas diversas y una nueva normatividad en materia inmobiliaria, según lo establece la Ley General de Bienes Nacionales, las cuales se aplican tanto en inmuebles compartidos como en los que están siendo operados por las dependencias o entidades. Estas disposiciones se refieren a temas como la accesibilidad para discapacitados (Sistema de Accesibilidad a Edificios Federales, SAEF), la superficie máxima a ocupar por cada servidor público (Superficie Máxima a Ocupar, SMOI), el cálculo de las áreas útiles (Procedimiento Técnico para Calcular el área Construida, Área Útil y Área Rentable o Vendible en Inmuebles, PT-CAS), el precio máximo a pagar por rentas, etc. Estas políticas y normas se discuten y difunden en el seno del Comité del Patrimonio Inmobiliario Federal y Paraestatal.

Las actuales estrategias en materia inmobiliaria del Gobierno Federal se enfocan cada vez más a conceptos aplicados a nivel mundial, como es la sustentabilidad ambiental, la modernización de los espacios de trabajo para los servidores públicos, la accesibilidad a discapacitados, la conservación del patrimonio artístico o histórico y la administración de riesgos, incluso la administración de inmuebles religiosos. Su aplicación implica un enorme esfuerzo de alcance nacional, por lo que a mediano plazo se realizarán diagnósticos de costo beneficio en los inmuebles federales y con ello determinar el mayor y mejor uso de la mayoría de los edificios públicos de oficinas, al menos entre los que tienen más de 30 años de antigüedad.

Para el conjunto de templos y demás inmuebles dedicados al culto público nacionalizados desde 1859, la actual Ley General de Bienes Nacionales otorga a las asociaciones religiosas que los tienen a su cargo amplias responsabilidades en materia de su cuidado, preservación y uso. El INDAABIN y la Secretaría de Gobernación mantienen reuniones de coordinación periódicas con las distintas Arquidiócesis y Asociaciones Religiosas para delimitar estos aspectos.

A partir del segundo semestre del 2007 se aplica un programa piloto para la regularización administrativa y/o judicial con el fin de llegar a contar con los títulos de propiedad de todos los inmuebles de culto público, los cuales suman alrededor de 65,000. Otro programa que se está aplicando es el de entrega de certificados de uso a las Asociaciones Religiosas en el marco de la Ley General de Bienes Nacionales. Estos certificados dan certeza jurídica a las asociaciones religiosas de que son las depositarias del uso de los templos y por tanto de su mantenimiento y conservación.

En este contexto, el INDAABIN renueva sus esfuerzos para cumplir cabalmente con las funciones asignadas, realizando los cambios necesarios para responder a las nuevas atribuciones y exigencias legislativas y aportando el esfuerzo de sus integrantes, en un trabajo en equipo, para alcanzar sus objetivos y contribuir a la correcta aplicación de la Ley General de Bienes Nacionales.

- **AVALÚOS DE BIENES NACIONALES, INDEMNIZACIONES Y JUSTIPRECIACIONES DE RENTA POR INMUEBLES QUE UTILIZA EL GOBIERNO FEDERAL**

El INDAABIN actualmente difunde la nueva normatividad nacional para la realización de avalúos y determinación del monto de rentas, con el fin de que las operaciones de enajenación, adquisición, arrendamiento o concesión de inmuebles se realicen a precios razonables y justificados. Asimismo, se han establecido los lineamientos y la política para que el Gobierno Federal establezca los valores de sus bienes inmuebles en las pólizas de seguro para tener una adecuada cobertura en caso de siniestros.

En esta administración se ha dado gran importancia a la forma y los montos de indemnización cuando el Gobierno Federal expropia o cuando causa o recibe daños y/o perjuicios de los particulares. Se ha trabajado en la definición de los criterios bajo los cuales las indemnizaciones deben ser establecidas de una manera justa, de acuerdo con los criterios nacionales y acordes con la legislación internacional en la materia. Se trata de que los afectados, ya sean particulares o el propio Gobierno, reciban un justo pago, sin que la sociedad tenga que cargar con costos excesivos en proyectos que buscan el bien común. En particular, se han publicado los criterios bajo los cuales se aplica el Art. 147 de la Ley General de Bienes Nacionales mediante los cuales, atendiendo al costo-beneficio, se facilita que la adquisición de derechos de vía para proyectos de infraestructura sea posible, tomando en cuenta consideraciones adicionales al simple valor de mercado de la tierra.

El Gobierno Federal no es propietario de todos los inmuebles que ocupa y actualmente renta alrededor de dos mil edificios y casas que utiliza principalmente como oficinas. El INDAABIN tiene a su cargo determinar los montos de renta adecuados a pagar por estos inmuebles (justipreciación), con base en el Acuerdo de Rentas elaborado y determinado por el INDAABIN y que la SFP publica anualmente en el DOF, en el que se fijan montos máximos de renta por metro cuadrado y superficies máximas a ocupar por cada nivel jerárquico de servidor público.

Capítulo II Planteamiento del Problema

Derivado de la aplicación de los Programas de Separación Voluntaria durante los años de 2003 a 2005, la plantilla de personal del INDAABIN integrada por 398 plazas, se redujo en un 16 %, quedando en 343 plazas, situación que afectó de manera considerable la operación debido a que durante el año 2003 por instrucciones de la Presidencia de la República, se asignó al INDAABIN la responsabilidad de desarrollar el Programa de Aprovechamiento Inmobiliario Federal.

Ante tal situación, la SHCP autorizó los recursos presupuestales con los cuales se llevó a cabo la contratación de 120 prestadores de servicios profesionales, lo que permitió atender durante los años de 2003 a 2005 esta nueva responsabilidad; sin embargo, la Contraloría Interna de la SFP realizó algunas observaciones sobre este tipo de contrataciones, recomendando que se efectuaran las gestiones correspondientes a efecto de que dichas contrataciones se realizaran con cargo al capítulo de Servicios Personales.

Atendiendo a esta recomendación, en noviembre del 2005 el INDAABIN solicitó a la SHCP, a través de la Dirección General de Programación y Presupuesto de la SFP, la autorización para contratar a 114 personas con cargo al capítulo de Servicios Personales, petición que no se consideró procedente por parte de dicha Secretaría.

Derivado de la expedición de la nueva Ley General de Bienes Nacionales (LGBN) en el 2004, el INDAABIN ha sido impactado con nuevas funciones, por lo cual, el personal que integra su plantilla no es suficiente ni cuenta con la preparación necesaria para cumplir con las atribuciones designadas.

En este contexto y considerando que el INDAABIN es el ejecutor de las atribuciones de planeación, evaluación, vigilancia, concesión, rehabilitación,

valuación, conservación, administración y aprovechamiento de los inmuebles de propiedad federal y en atención a los Artículos 28 y 29 de la LGBN en donde se resumen las atribuciones de la SFP y por consecuencia las del INDAABIN, relacionadas con la política inmobiliaria de la Administración Pública Federal, se solicitó la creación de 89 plazas eventuales, para el período del 1 de abril al 31 de diciembre de 2007.

Resultado de la solicitud realizada por el INDAABIN y promovida por la Oficialía Mayor de la SFP ante la SHCP, el Director General Adjunto de Programación y Presupuesto de Servicios de la Subsecretaría de Egresos de la SHCP, informó que la Unidad de Política y Control Presupuestario consideraba procedente la contratación de 89 plazas con vigencia del 1 de abril al 31 de diciembre de 2007.

Por lo anterior, la Dirección General de Programación y Presupuesto de la SFP, autorizó la creación de 87 plazas de personal eventual para el INDAABIN, dos menos que las mencionadas en el párrafo anterior, debido a que fueron utilizadas para dar la suficiencia presupuestaria a la renivelación del titular del INDAABIN, posteriormente, esta Dirección General informó sobre la necesidad de instrumentar la creación de dichas plazas pero ya de carácter permanente, en virtud de que para el ejercicio 2009 el presupuesto ya no podría ser destinado a las plazas eventuales, sólo a las de estructura.

Por lo anterior, el Comité Técnico de Profesionalización del INDAABIN dio inicio al trámite de regularización de las 87 plazas eventuales autorizadas, como base de la Reestructuración Organizacional del INDAABIN, con la finalidad de proveer a las diferentes Unidades Administrativas del personal especializado necesario para el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

El presente estudio se realiza con apego a la normatividad correspondiente y la Reestructuración Organizacional del INDAABIN, que se busca mediante propuestas y requerimientos bien sustentados y justificados, son emitidos en tiempo y forma por la Dirección General de Administración y Finanzas del

INDAABIN, en donde la responsabilidad del trámite recae en el Titular de dicha Unidad Administrativa.

El Estudio de Recursos Humanos que me ocupa, mencionará las leyes que rigen su establecimiento dentro de una Organización dependiente del Gobierno Federal.

Para lograr la Reestructuración Organizacional del INDAABIN, es necesario llevar a cabo las acciones conducentes así como revisar aquellas disposiciones que afecten directa e indirectamente las etapas de su procedimiento.

Capítulo III Marco Conceptual

1.- La Organización

El ser humano es esencialmente social y participativo, vive y se desarrolla en convivencia con sus semejantes. Por razón de sus limitaciones físicas, psicológicas y sociales los seres humanos se han visto obligados a cooperar unos con otros formando organizaciones para lograr un fin común, objetivos que de manera individual no podrían alcanzarse.

La organización es un sistema coordinado de actividades, integrado por más de dos personas, que están dispuestas a comunicarse entre sí y a participar con objetivos que se establecen de mutuo acuerdo.

La organización es la parte fundamental de cualquier institución, es un proceso planeado en donde se basa el desarrollo y buen funcionamiento de la misma, responde al ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿quién? deberá desempeñar determinada labor, es definida como¹ “ el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidades y autoridad, y estableciendo relaciones con el propósito de que las personas puedan trabajar en la forma más eficiente para lograr los objetivos.” (Allen 1958, citado por Chruden, 1991)

Dentro de la teoría clásica de la organización, encontramos La Administración Científica, considerada como el inicio formal de un modelo sistematizado de administración, que permite mejorar el quehacer de la organización a través del estudio de trabajo.

Frederick W. Taylor pionero de la Administración Científica, basaba el éxito de las organizaciones, en el establecimiento de funciones específicas que se lograban por medio de la “división de trabajo” la cual se conforma por dos

¹ J. Chruden Herbert, Arthur W. Sherman. *Administración del personal*. Editorial Continental S.A. de C.V. (México 1991), p. 61.

elementos: 1.- administrador, quien ocupa el puesto de mando; y 2.- trabajador, un subordinado ejecutor de las labores.

El pensamiento de esta teoría, considera a la eficiencia como el principal valor de la administración y que para lograrla, destaca que cada elemento de la organización debe saber cuál es el objetivo de su función dentro de la misma, así como contar con sentido común, es decir un pensamiento lógico basado en la experiencia, asimismo debe estar abierto a las asesorías que pudiera recibir del personal con mayor conocimiento.

Toda organización establece una división del trabajo, ya que al instaurar operaciones de diferentes dimensiones (pequeñas, grandes, simples o complejas), contará con un trabajador especializado que se ocupe en ellas de manera efectiva, lo cual dará como resultado mayor productividad, siguiendo la premisa de que no existe quien tenga la capacidad fisiológica y mental para realizar todas las funciones existentes en una organización.

El contar con una planeación adecuada para delegar funciones y responsabilidades, ayuda a eficientar las actividades desarrolladas en cada área, y a través de ella, se define la jerarquización de los niveles de autoridad de la dependencia, se asignan las funciones para cada unidad administrativa y para cada puesto, y se establece una alineación de interacción para la comunicación entre ellos, esta logística tiene como objetivo la calidad de los servicios que ofrece la institución.

La Escuela Científica establece algunos factores organizacionales:

-El ser humano, el personal que integra una organización es catalogado bajo dos posiciones; la posición del superior, que se refiere a la persona que ocupa un cargo de administrador dentro de la organización y quien tiene la capacidad de pensamiento orientado al desarrollo de nuevos proyectos; y la posición de subordinado, que es la persona que ocupa una posición jerárquica baja y que esta orientado a la obediencia.

-El medio ambiente, definido como el modo en que la organización debe operar.

-La motivación, se enfoca en el estímulo económico como factor determinante en la productividad y eficiencia del trabajador.

-El liderazgo, un líder se debe a su posición de superior dentro de la organización y al conocimiento que emita para el buen desempeño de las labores de sus subordinados.

-La comunicación, la Escuela Científica es muy estricta en este sentido, debido a que establece que la comunicación se realiza de manera descendente dentro de la organización, a través de órdenes que los trabajadores deben seguir sin la opción de opinar en la forma de mejorar las funciones.

-El poder, atribución depositada en los puestos de alta jerarquía en la organización y que proviene de diferentes fuentes: la fuente legal, basada en la aplicación de normas y reglamentos, la fuente remunerativa, donde se goza de la capacidad de otorgar algunos comportamientos al personal, la fuente pericial, fundamentada en las habilidades para desarrollar ciertos trabajos, y la fuente referencial que se obtiene por el nivel de influencias que se tengan dentro de la organización.

-La toma de decisiones, efectuada por los altos niveles jerárquicos y que conlleva a lograr un aumento en la eficiencia del trabajo.

-La organización,² “se observa a través del análisis de las diferentes funciones productivas que se realizan, el administrador considera que las operaciones mecánicas desarrolladas por los trabajadores es lo que le da sentido a una organización. Esto hace que la organización sea observada en función de las actividades que cada departamento o individuo desarrolla.” Esta observación se realiza de manera esquematizada por medio de un organigrama.

² J. Manuel Mancebo del Castillo Trejo. *El administrador y su entorno en la administración*. Edit. Limusa S.A. de C.V. (México 1992), p. 41

El organigrama es un modelo genérico y ordenado, que permite obtener una idea equivalente acerca de una organización, es la agrupación de las actividades laborales divididas en niveles escalonados, el cual esta basado en definir las funciones de la empresa, asignarlas a un área determinada y agruparlas en un orden jerárquico. El organigrama es una herramienta que reflejará las relaciones de autoridad y responsabilidad de los puestos, y establece una cadena de interrelación entre los niveles determinados.

Henry Fayol, precursor de la Escuela de la Gerencia Administrativa aporta una perspectiva diferente a la de Taylor en la Escuela Científica, las dos teorías coinciden en que la eficiencia es el objetivo de cualquier organización, sin embargo, la corriente Administrativa sugiere que la Administración es una ³“herramienta que la organización debe usar para incrementar la eficiencia a través de ciertas funciones y principios que los administradores deben desarrollar dentro de los puestos que ocupan en la organización” mientras que la corriente Científica mira a la administración como la ciencia que mejora el desempeño de la organización pero a través del estudio del trabajo.

Fayol, al ocupar cargos administrativos altos dentro de las organizaciones, adopta la teoría de la gerencia administrativa, y considera a los altos niveles jerárquicos como medio de mejora para la organización, concibe a la empresa en función de algunas actividades: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

La Escuela de la Gerencia Administrativa establece ciertos principios universales que se observan a través de los tiempos en las organizaciones:

-División del trabajo.- fundamental en la organización para incrementar la eficiencia, que conlleva a la especialización y por medio del cual se puede estudiar a la organización a través de las partes que la integran.

³ Ibid., p. 47

-Coordinación del Trabajo.- es el resultado de la división del trabajo y que sirve para conjuntar las diversas especializaciones y dar coherencia al mismo trabajo, los niveles jerárquicos superiores serán los principales precursores de la coordinación dentro de la organización.

-Especialización de la Organización,- dividida en cuatro criterios:

Productividad: el tipo de objeto que intenta alcanzar la organización.

Funcional: las funciones que la organización desarrolla.

Individual: por el tipo de cliente al que se tiene que servir.

Geográfico: por el lugar donde se ubica la organización.

A diferencia de la escuela Científica, la Escuela de la Gerencia Administrativa establece los mismos factores organizacionales pero con mayor flexibilidad y equidad, lo que los lleva a ser los pasos para administrar cualquier organización, y que se han convertido en una metodología aplicada y son la base para el funcionamiento de instituciones privadas o gubernamentales:

-El ser humano, todo el personal que integra una organización es considerado capaz de desarrollar tanto las actividades administrativas como las técnicas, sin importar el puesto o la función que ejecute, pero siguiendo los lineamientos estipulados por la administración.

-El medio ambiente, el control del medio ambiente interno se establece por medio de la jerarquía organizacional y se logra por medio de la coordinación encaminada al logro de objetivos institucionales.

-La motivación, se genera a través de tres aspectos:

Movilidad vertical: se refiere al desplazamiento ascendente del personal de la organización dentro de la escala jerárquica, como resultado de su buen desempeño.

Seguridad en el trabajo: se refiere a la estabilidad del personal en la organización, siempre y cuando desarrolle bien el trabajo.

La equidad: El trabajo justo, se constituye como un elemento que motiva al trabajador al buen desempeño de sus funciones.

-El liderazgo, es la utilización del proceso administrativo para liderar a la organización y a todas sus partes.

-La comunicación, el proceso de comunicación en esta escuela deja de ser descendente para ser aplicado en sentido horizontal, con el objeto de acelerar la comunicación entre las personas de la misma posición o nivel jerárquico.

-El poder, esta atribución se adquiere por el puesto que se ocupa en la organización, pero su manifestación primordial es mediante el ámbito legal.

-La toma de decisiones, efectuada a nivel departamental y a nivel actividad.

-La organización, se observa por medio de los diferentes principios que el administrador debe realizar, así como por el seguimiento de los criterios y factores que conforman la organización.

Siguiendo el paradigma planteado por las teorías anteriores, las organizaciones se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos, logro que se obtiene utilizando todos los recursos que forman a la organización.

Las organizaciones, constituyen una de las más notables instituciones sociales creadas y conformadas por el hombre, Max Weber fundador de la escuela de la burocracia y quien en la actualidad contribuye con sus modelos a entender la estructura organizacional, definió la burocracia como la representación más

eficiente de organización, un "tipo ideal de organización" definida por una estructura legal ejercida por medio de normas, reglas y procedimientos.

Casi todo proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones, el hombre pasa la mayoría de su tiempo en ellas, y de éstas depende para subsistir; por medio de la remuneración obtenida por su trabajo, obtiene productos y servicios que son creados por otra organización.

No existen dos organizaciones iguales, pueden variar en el tamaño, estructura organizacional, giro y procesos. Diariamente las organizaciones sufren cambios debido a la introducción de la tecnología, de los servicios y productos que se ofrecen, de los cambios de personal y otros procesos internos, dichos cambios causan un efecto constante en la sociedad debido a que la organización surge y se mantiene para servirle a ésta.

A medida que la organización logra sus objetivos y descubre los medios para obtenerlos con menores recursos o menor esfuerzo, las organizaciones se reestructuran y rediseñan, una organización no es una unidad completa y concluida, es un organismo dinámico y sujeto a constantes cambios.

⁴“En las dos últimas décadas se ha producido un proceso de cambio estructural que ha impulsado una reestructuración del sistema económico y operaciones de reestructuración de las Instituciones, dotándose de formas de organización más flexibles para responder a un ambiente caracterizado por la incertidumbre.”

Ante el constante cambio de los modelos de organización y de las relaciones laborales, las organizaciones deberán estar en proceso permanente de redefinición interna que se mide por la eficiencia en la organización.

⁴ José Luís Monereo Pérez. *Empresa en Reestructuración y ordenamiento laboral*. Edít. Granada Comares, 2006 p 6.

⁵“La reestructuración en una organización busca la flexibilidad productiva y laboral, para conseguirla, la empresa ha de tratar de adquirir, controlar y asignar los recursos de manera eficiente en el interior de las organizaciones.”

Toda reestructuración es una acción motivada por causas de funcionamiento de la empresa y tiene como objetivo principal dotarla de herramientas que la transformen para ser más eficiente.

1.1 Diseño Organizacional

El diseño organizacional, es el proceso mediante el cual se selecciona la estructura organizacional idónea para una organización, tiene como objetivo organizar la funcionalidad de la organización

El proceso de agrupación de las áreas que conforman una organización es conocido como departamentalización, y su principal función es ubicar al personal que integra una organización en áreas relacionadas a su perfil, es decir habilidades, capacidades,⁶ conocimiento, educación y experiencia. La característica distintiva de compañías actuales y futuras será el énfasis creciente del capital humano.”

Dentro de la división del trabajo, se establece la jerarquización en una organización, que es definida como el establecimiento de puestos por orden de grado de autoridad y responsabilidad que se relacionen entre sí. Esta división de grados establece una cadena de mando o línea de autoridad, donde se especifica quien está subordinado a quién, y quien cuenta con atribuciones lineales, funcionales o de staff.

⁷“Los gerentes de línea están autorizados para dirigir el trabajo de sus subalternos, además están a cargo del logro de los objetivos fundamentales de la organización, mientras que los gerentes de staff están autorizados para apoyar y asesorar a los gerentes de línea para que logren tales objetivos.”

⁵ *Ibíd.*, p 9

⁶ Gary Desler, Ricardo Alfredo Varela Juárez. **Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano**. México Pearson Educación 2004, p.9.

⁷ *Ibíd.*, p. 3.

Dentro de la jerarquía organizacional, se debe elegir un tramo de control correspondiente a las áreas y a una distribución adecuada, no deberá ser muy amplio debido a que los empleados recibirán poca atención y dirección, tampoco deberá ser muy corto ya que los niveles de mando estarían subutilizados, el tramo pueda afectar la rapidez de la toma de decisiones y puede crear filtros de información que solo serán barreras de tiempo.

Por medio del diseño organizacional, se construye una estructura donde se definen los puestos, los cuales se establecen con base en la identidad de la institución es decir a su filosofía, objetivos, misión, valores, cultura,⁸ en ellos se determina la responsabilidad de cada puesto (descripción de puesto) y las características de las personas que deberán contratarse para desempeñarlos (perfil del puesto).” Estos puestos, se distribuyen de manera alineada, de superior a inferior y con una adecuada repartición de cargas laborales.

⁹“Los puestos deben ser estructurados de manera que permitan a los empleados utilizar plenamente sus talentos y sus energías. La estructuración también debe hacer posible que se obtenga satisfacción del trabajo y una sensación de identificación tanto con el puesto como con la organización.”

El diseño organizacional toma en cuenta los siguientes aspectos:

El Contexto de la organización: su situación, sus atribuciones, el tamaño de la institución, y su identidad conceptual (filosofía, misión, visión y valores).

El Equipo de trabajo: El número de personal que integra la institución, quienes son sus dirigentes, el perfil de los mismos, etc.

Agrupación, asignación de funciones y responsabilidades: A fin de promover la especialización, para el buen funcionamiento de las áreas, se deberá organizar,

⁸ *Ibíd.*, p. 30.

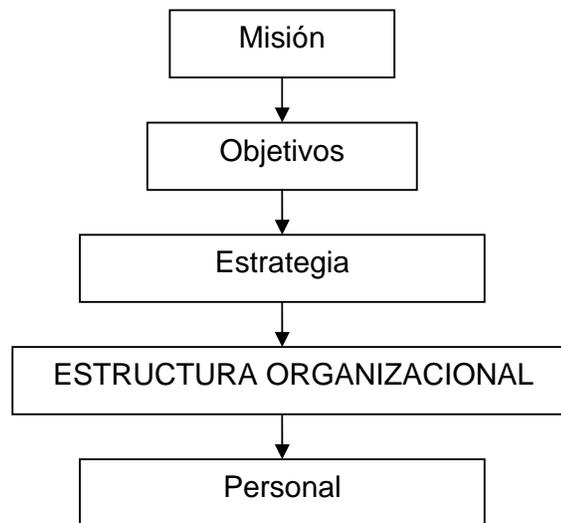
⁹ Gary Desler, Ricardo Alfredo Varela Juárez. *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. México Pearson Educación 2004, p. 43.

agrupar y asignar actividades a los distintos puestos que integran a la institución.

Correlación: debe existir una equivalencia entre funciones, actividades y jerarquías.

Jerarquía: El establecimiento de niveles de autoridad.

Idalberto Chiavenato define y propone un esquema que marca los pasos para el diseño organizacional:



Fuente: Idalberto Chiavenato. *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw Hill, (Bogotá Colombia 2002), p. 439

Misión: ¹⁰“Define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y es su razón de ser”

Objetivos: Es una situación deseada que se quiere alcanzar”, le brinda a la organización orientación, justifica las actividades de la organización y sirven como unidad de medida para evaluar su productividad.

¹⁰ Idalberto Chiavenato. *Administración de los Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones*, McGraw Hill, 8 va edición, (Bogotá Colombia 2007) p. 21

El diseño organizacional se basa en el establecimiento de jerarquías en tres niveles:

Nivel Institucional: Es el nivel más alto de la organizaciones, es representado por Directores Generales, accionistas, propietarios, etc. En este nivel es donde se establecen los objetivos de la organización y las estrategias para alcanzarlos.

Nivel Intermedio: Es el nivel medio o gerencial, compuesto por los departamentos en los que está dividido la empresa, es el nivel mediador entre el nivel institucional y el operacional, se encarga de adecuar las disposiciones emitidas por los altos niveles a las acciones realizadas por el personal operativo.

Nivel Operacional: Se refiere al nivel más bajo que integra una organización, compuesto por el personal que desarrolla las operaciones y actividades cotidianas de la empresa, comprende el trabajo básico de una organización que se basa en rutinas establecidas.

El diseño de la Organización es un proceso por medio del cual los Directivos toman la decisión de elegir la estructura organizacional idónea para la institución, para ello toman en cuenta el interior y exterior de la misma, para identificar los conflictos dentro de la organización y las necesidades de los clientes dependiendo del giro o servicio que ésta brinde.

1.2 Estructura Organizacional

El proceso de departamentalización es representado gráficamente por un organigrama, un esquema o modelo de sucesivas uniones en donde las posiciones individuales son agrupadas y dan como resultado la estructura organizacional de la institución.

Este esquema permite conocer la alineación de los puestos y la interacción e interrelación que tienen unos con otros, es un medio de coordinación del trabajo en la institución, que establece la supervisión entre unidades y sus recursos comunes.

La división de unidades reflejada en el organigrama es agrupada con base en los siguientes aspectos:

-División por conocimientos: este agrupamiento se basa en la especialización del personal en determinado tema.

-División por funciones: Esta división esta fundamentada en las actividades establecidas para cumplir con las tareas de la institución.

-División por producción (productos o servicios que brinda la institución): Basado en los diferentes servicios y cantidad de los mismos que otorga la organización.

-División por cliente: Dentro de los servicios que otorga la institución, existe quien demanda determinadas acciones.

-División por lugar: la cual se establece por medio del lugar en el que se desempeñan las labores.

Estas divisiones le otorgan a la institución la oportunidad de cumplir con los objetivos institucionales y lograr un ambiente favorable de trabajo, por medio de la distribución equitativa de funciones.

La división de unidades o áreas debe considerar una comunicación efectiva entre el personal, para lo cual es importante evitar que dichas unidades no sean tan numerosas, igualmente, estas unidades deberán ser coordinadas y lideradas por un gerente que será el filtro de comunicación con el nivel más alto.

¹¹“Los objetivos de la administración en la actualidad se enfocan a buscar que la organización se adapte a los cambios globalizadores, en donde una reducción de niveles jerárquicos, el aplanamiento de la pirámide, la motivación de los empleados se enfoca a que las decisiones sean más fáciles de tomar y que la organización responda con rapidez a las necesidades de sus clientes.”

Existen tres tipos de estructura Organizacional, que determinan el grado de autoridad ¹²“que es el derecho para tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y girar órdenes” y la especialización de cada puesto:

¹³“**Estructura Funcional:** diseñada para proporcionar al personal la oportunidad de alcanzar una máxima especialización funcional, cada administrador tiene autoridad sobre el personal de todos los demás departamentos, respecto a la función de la cual es responsable, nadie más que él conoce acerca del tema.

Estructura Lineal: Permite que se mantenga una clara línea de autoridad, desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura. Cada miembro responde a su superior jerárquico. Cada gerente tiene la autoridad y responsabilidad completa sobre las actividades y el personal de sus departamentos, por lo tanto debe contar con conocimientos amplios y diversos debido a que tiene que enfrentarse con una variedad de problemas sin la ayuda de especialistas funcionales.

Estructura tipo Línea y Staff: Tiene características tanto de la estructura de línea como de las funcionales. Los departamentos de línea son aquellos que están directamente relacionados con el logro de los objetivos de la empresa. “

¹¹ Gary Desler, Ricardo Alfredo Varela Juárez. *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. México Pearson Educación 2004, p.11.

¹² *Ibíd.*, p.3.

¹³ J. Chruden Herbert, Arthur W. Sherman. *Administración del personal*. Editorial Continental S.A. de C.V. (México 1991), p. 71.

La estructura Organizacional es la base de las responsabilidades, obligaciones y sujetos de autoridad, sin una estructura, la organización no podría establecerse.

Cuando la estructura ya esta establecida y se requiere reestructurarla, es necesario reorganizar las unidades que conformen a la organización para detectar las deficiencias de las áreas y con base en ello implementar una planeación estratégica que¹⁴”busca equilibrar dos clases de fuerzas: por un lado, las oportunidades y desafíos externos de la empresa y, por otro, sus fortalezas y debilidades internas.”

¹⁴ Gary Desler, Ricardo Alfredo Varela Juárez. **Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano**. México Pearson Educación 2004, p.14.

Capítulo IV

Marco jurídico

El presente capítulo consta de la figura normativa en la que se basa la creación del INDAABIN y que es la guía del desarrollo y actuación de todos aquellos aspectos que la conforman y que la establecen como organismo desconcentrado perteneciente al Gobierno Federal.

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es el primer orden jurídico que establece los preceptos legales a seguir por todos y cada uno de los mexicanos, en este contexto se hace referencia a aquellas disposiciones en materia de Administración Pública, específicamente a su composición y a las normas que hagan alusión al INDAABIN.

Título Cuarto

De las Responsabilidades de los Servidores Públicos y Patrimonial del Estado

Artículo 108. Para los efectos de las responsabilidades a que alude este Título se reputarán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del Poder Judicial Federal y del Poder Judicial del Distrito Federal, los funcionarios y empleados y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en el Congreso de la Unión, en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal o en la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal, así como a los servidores públicos de los organismos a los que esta Constitución otorgue autonomía, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.

Título Sexto

Del Trabajo y de la Previsión Social

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917, última reforma publicada DOF 26-09-2008.

2. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, es la norma que establece los aspectos en materia de distribución de egresos para las dependencias y entidades del Gobierno Federal, en esta Ley se hace mención de los recursos destinados a los servicios personales, en específico a la remuneración salarial de los Servidores Públicos, así como al establecimiento de las estructuras organizacionales que dependen del presupuesto autorizado para la creación o permanencia de las plazas que la conforman.

Título Segundo

De la Programación, Presupuestación y Aprobación.

Capítulo I

De la Programación y Presupuestación.

Artículo 33.- En el proyecto de presupuesto de egresos se deberán presentar en una sección específica las erogaciones correspondientes al gasto en servicios personales, el cual comprende.

II. Las previsiones salariales y económicas para cubrir los incrementos salariales, la creación de plazas y otras medidas económicas de índole laboral. Dichas previsiones serán incluidas en el capítulo específico del Presupuesto de Egresos.

Capítulo Quinto

De los Servicios Personales

Artículo 65.- Los Ejecutores de gastos, al realizar pagos por concepto de servicios personales, deberán observar lo siguiente:

XI. Las dependencias y entidades deberán sujetarse a la estructura ocupacional o a la plantilla de personal autorizada por la Secretaría y la Función Pública en el ámbito de sus respectivas competencias.

Artículo 67.- Los movimientos que realicen los ejecutores de gasto a sus estructuras orgánicas, ocupacionales y salariales, así como a las plantillas de personal, deberán realizarse mediante adecuaciones presupuestarias compensadas, las que en ningún caso incrementarán el presupuesto regularizable para servicios personales del ejercicio fiscal inmediato siguiente, salvo en el caso de la creación de plazas conforme a los recursos previstos específicamente para tal fin en el Presupuesto de Egresos en los términos del artículo 33, fracción II de la Ley.

Las dependencias y entidades, deberán observar las disposiciones generables aplicables al servicio profesional de carrera y, en su caso, obtener las autorizaciones correspondientes de la Función Pública.

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Diario Oficial de la Federación. 31 de Diciembre de 2008.

3. Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2009

El destino, ejercicio y control del gasto público asignado para el ejercicio Fiscal 2009, se realiza conforme lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en este presupuesto, se mencionan algunos apartados en materia de estructura organizacional y niveles salariales.

Capítulo Tercero

De los servicios personales

ARTÍCULO 23.- Las dependencias y entidades realizarán las gestiones necesarias ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias, para la aprobación, registro y, en su caso, adecuaciones que aseguren la transparencia de sus estructuras ocupacionales y orgánicas, en los términos del artículo 67 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2009. Diario Oficial de la Federación. Viernes 28 de Noviembre de 2008.

4. Ley General de Bienes Nacionales

La Ley General de Bienes Nacionales tiene por objeto establecer los criterios para el uso y manejo del patrimonio inmobiliario federal, Ley que hace responsable de su aplicación y seguimiento al INDAABIN.

TRANSITORIOS

Octavo.- El Ejecutivo Federal deberá expedir, en un plazo no mayor a noventa días naturales fatales, contados a partir de la entrada en vigor de esta Ley, el reglamento en el que se determine la integración y funcionamiento del nuevo órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría que, en sustitución de la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales, se hará cargo de las atribuciones que esta Ley le confiere a dicha dependencia en materia de administración de inmuebles federales y de valuación de bienes nacionales.

La creación del nuevo órgano desconcentrado a que se refiere el párrafo anterior, deberá sujetarse a los recursos humanos, financieros y materiales con

los que cuenta actualmente la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales. En caso de que para dicho efecto se requieran de mayores recursos, éstos tendrán que provenir del presupuesto de la Secretaría.

En tanto se constituya el nuevo órgano desconcentrado a que se refiere este transitorio, la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales ejercerá las atribuciones que esta Ley le confiere a la Secretaría en materia de administración de inmuebles federales y de valuación de bienes nacionales.

Ley General de Bienes Nacionales, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2004.

5. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

La Ley del Servicio Profesional de Carrera tiene por objeto establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada.

TÍTULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES

Capítulo Único De la naturaleza y objeto de la Ley

Artículo 7.- El Gabinete de Apoyo es la unidad administrativa adscrita a los Secretarios, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Titulares de Unidad, Titulares de Órganos Desconcentrados y equivalentes para desempeñar un cargo o comisión en las secretarías particulares, coordinaciones de asesores, coordinaciones de comunicación social y servicios de apoyo, de cualquier nivel de conformidad con el presupuesto autorizado.

Los servidores públicos que formen parte de los Gabinetes de Apoyo serán nombrados y removidos libremente por su superior jerárquico inmediato.

Las estructuras de los Gabinetes de Apoyo deberán ser autorizadas por la Secretaría la cual tendrá en cuenta por lo menos los siguientes criterios:

a) La capacidad presupuestal de la dependencia, de conformidad con las disposiciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y

b) La prohibición de que estos Gabinetes de Apoyo ejerzan atribuciones que por ley competan a los servidores públicos de carrera.

Capítulo Segundo De las Obligaciones

Artículo 12.- Cada dependencia establecerá las tareas inherentes a los diversos cargos a su adscripción, de acuerdo con esta Ley y su Reglamento, sin perjuicio de lo dispuesto en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos y en las demás disposiciones laborales aplicables

Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación. 10 de abril de 2003, última modificación 9 de enero de 2006.

6. Reglamento del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales

El Reglamento del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales, es el fundamento legal que establece la creación del Instituto, sus atribuciones y las disposiciones aplicables en materia de estructura organizacional.

Capítulo Primero

Disposiciones generales

Artículo 1.- Se crea el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales, como órgano desconcentrado de la Secretaría de la Función Pública, para el ejercicio de las atribuciones que a esta Dependencia del Ejecutivo Federal le confieren la Ley General de Bienes Nacionales y demás leyes, reglamentos y ordenamientos jurídicos de carácter federal, en materia de avalúos, justipreciaciones de rentas; de inventario, registro y catastro de inmuebles federales y de los pertenecientes a entidades paraestatales, así como de administración, vigilancia, control, protección, adquisición, enajenación y afectación de inmuebles federales competencia de la propia Secretaría.

Artículo 3.- El INDAABIN tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Proponer al Titular de la Secretaría y, en su caso, instrumentar la política inmobiliaria de la Administración Pública Federal, de conformidad con las disposiciones de la Ley;
- II. Proponer al Titular de la Secretaría las normas, lineamientos y políticas en las materias de la competencia del Instituto, recabando la opinión previa de la Unidad de Normatividad de Adquisiciones, Obras Públicas, Servicios y Patrimonio Federal cuando se trate de la materia inmobiliaria federal;
- III. Practicar los avalúos y justipreciaciones de rentas que soliciten las dependencias y entidades, así como todo tipo de trabajos valuatorios a nivel de consultoría que soliciten las instituciones públicas;

- IV.** Expedir los procedimientos, criterios y metodologías de carácter técnico conforme a los cuales este Instituto, las instituciones de crédito y los especialistas en materia de valuación con cédula profesional expedida por autoridad competente, llevarán a cabo los avalúos que soliciten las dependencias y entidades, en los casos previstos por los artículos 143 y 144 de la Ley, así como aquéllos conforme a los cuales el propio Instituto practicará los servicios valuatorios a nivel de consultoría, sin perjuicio de las atribuciones que en materia de avalúos de bienes muebles correspondan a la Unidad de Normatividad de Adquisiciones, Obras Públicas, Servicios y Patrimonio Federal de la Secretaría;

- V.** Poseer, vigilar, conservar, proteger, administrar y controlar por sí mismo o con el apoyo de las instituciones destinatarias que correspondan, los inmuebles federales competencia de la Secretaría, así como dictar las reglas específicas a que deberá sujetarse la vigilancia y aprovechamiento de los mismos;

- VI.** Tramitar las solicitudes de adquisición, enajenación, destino o afectación de los inmuebles federales competencia de la Secretaría y representar a la Federación en la celebración de los contratos que corresponda, a través del servidor público que el propio Instituto designe para tal efecto;

- VII.** Proponer al Titular de la Secretaría la resolución sobre destinos, declaratorias de sujeción al régimen de dominio público de la Federación, desincorporación de dicho régimen y autorización para enajenar inmuebles federales, así como respecto de la desincorporación de ese régimen de inmuebles pertenecientes a organismos descentralizados, y de la reversión de inmuebles federales enajenados a título gratuito. Asimismo, formular y tramitar ante la Unidad de Asuntos Jurídicos de la Secretaría los proyectos de acuerdos y declaratorias correspondientes;

- VIII.** Llevar el padrón de promotores inmobiliarios para la venta de inmuebles federales competencia de la Secretaría;
- IX.** Otorgar concesiones y, en su caso, permisos o autorizaciones para el uso y aprovechamiento de los inmuebles federales competencia de la Secretaría, así como declarar la procedencia de su extinción;
- X.** Celebrar contratos de arrendamiento, comodato y usufructo sobre inmuebles federales competencia de la Secretaría;
- XI.** Coordinar la integración y actualización permanente del Sistema de Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal, así como operar el mismo;
- XII.** Llevar el Registro Público de la Propiedad Federal;
- XIII.** Llevar el registro de los responsables inmobiliarios de las dependencias y entidades, así como de los servidores públicos equivalentes en las demás instituciones destinatarias;
- XIV.** Administrar los inmuebles federales compartidos, así como realizar en los mismos las obras que correspondan a la Secretaría en términos de la Ley y conservar y mantener sus áreas de uso común;
- XV.** Expedir los criterios y especificaciones técnicos para la construcción, reconstrucción, demolición, adaptación, conservación, mantenimiento, administración y aprovechamiento de los inmuebles federales competencia de la Secretaría que estén destinados para oficinas administrativas, puertos fronterizos, bodegas y almacenes;

- XVI.** Aprobar los proyectos de obras de construcción, reconstrucción, reparación, adaptación, ampliación o demolición de los inmuebles federales utilizados para fines religiosos y supervisar su ejecución, con excepción de los determinados por ley o decreto como monumentos históricos o artísticos;
- XVII.** Expedir los criterios y especificaciones técnicas relativos a la imagen institucional, señalización, accesibilidad para discapacitados, distribución de espacios e instalaciones, tipo de acabados y, en general, para el óptimo aprovechamiento, funcionalidad y racionalidad en el uso de los inmuebles federales utilizados como oficinas administrativas;
- XVIII.** Proponer al Titular de la Secretaría y, en el ámbito de su competencia, instrumentar la política de la Administración Pública Federal en materia de arrendamiento de inmuebles cuando la Federación o las entidades tengan el carácter de arrendatarias;
- XIX.** Suscribir las bases, convenios y acuerdos a que se refiere la fracción XI del artículo 28 de la Ley;
- XX.** Llevar el Padrón Nacional de Peritos que el propio Instituto requiera en materia de bienes nacionales;
- XXI.** Interpretar para efectos administrativos la Ley General de Bienes Nacionales y demás disposiciones legales, reglamentarias y administrativas en las materias de valuación, de inmuebles federales competencia de la Secretaría, de inmuebles pertenecientes a las entidades paraestatales y en lo relativo a los Sistemas de Administración Inmobiliaria Federal y Paraestatal y de Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal;

- XXII.** Promover el óptimo aprovechamiento y preservación del patrimonio inmobiliario federal y paraestatal;
- XXIII.** Prestar asesoría a las dependencias y entidades que lo soliciten, en materia de inmuebles federales competencia de la Secretaría;
- XXIV.** Integrar los expedientes y tramitar los procedimientos administrativos en que deba intervenir la Secretaría, relativos a inmuebles federales que sean de su competencia, de conformidad con la legislación aplicable y emitir o gestionar ante la autoridad competente, la resolución correspondiente;
- XXV.** Promover y, en su caso, coadyuvar con las autoridades competentes en la defensa jurídica de los inmuebles federales competencia de la Secretaría, y
- XXVI.** Las demás que le confiera expresamente el Titular de la Secretaría, las que la Ley otorga a esta dependencia y que el Reglamento Interior de la misma no asigne expresamente a otros servidores públicos o unidades administrativas de la propia Secretaría, así como las de naturaleza análoga o conexas a las previstas en el presente artículo.

Capítulo Segundo

Organización del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales

Artículo 4.- Para el ejercicio de sus atribuciones, el INDAABIN se integrará con:

- I.** Las siguientes unidades administrativas:
 - a)** Presidencia;

- b)** Dirección General de Avalúos;
 - c)** Dirección General del Patrimonio Inmobiliario Federal;
 - d)** Dirección General de Administración y Obras en Inmuebles Federales;
 - e)** Dirección General Jurídica;
 - f)** Dirección General de Administración y Finanzas;
 - g)** Coordinación de Desarrollo Institucional, y
 - h)** Delegaciones Regionales.
- II.** Los siguientes órganos colegiados:
- a)** Cuerpos Colegiados de Avalúos de Oficinas Centrales, y
 - b)** Cuerpo Colegiado de Avalúos de cada Delegación Regional.

Al frente de cada Dirección General, Coordinación y Delegación Regional, habrá un Director General, un Coordinador y un Delegado Regional, respectivamente, los que serán responsables del correcto funcionamiento de las unidades administrativas a su cargo. Dichos servidores públicos serán auxiliados por los directores y subdirectores de área, subdelegados, jefes de departamento y por los demás servidores públicos que señale este Reglamento, así como por el personal técnico y administrativo que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio y en los términos del presupuesto autorizado.

Artículo 5.- El Presidente del INDAABIN, quien será designado por el Titular de la Secretaría, tendrá las siguientes atribuciones:

- XVIII.** Intervenir, cuando así proceda en los términos de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, en los cambios de adscripción y remociones de los titulares de las unidades administrativas enunciadas en los incisos b) al h) de la fracción I del

artículo 4 de este Reglamento, así como de los demás servidores públicos que estén sujetos a dicha Ley;

- XIX.** Designar, cambiar de adscripción y, en su caso, remover al personal del INDAABIN que no se encuentre sujeto a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, conforme a las disposiciones legales aplicables;

Artículo 6.- Corresponden a los directores generales, coordinador y a los delegados regionales, las siguientes atribuciones:

- VI.** Proponer al Presidente del INDAABIN la creación, modificación, reorganización, fusión y extinción de las áreas adscritas a la unidad administrativa a su cargo;

Artículo 11.- Corresponden a la Dirección General de Administración y Finanzas las siguientes atribuciones:

- VII.** Someter a la consideración y, en su caso, aprobación del Presidente del INDAABIN, las propuestas de modificación de estructuras orgánicas, ocupacionales y plantillas de personal operativo que propongan a su vez las unidades administrativas, de conformidad con la normatividad aplicable;

- XV.** Coordinar y gestionar las actividades relativas a la administración de recursos humanos y al servicio profesional de carrera en el INDAABIN, en los aspectos de nombramiento, contratación, promoción, remoción, cambio de adscripción, sueldos, prestaciones, estímulos y recompensas, capacitación, actualización y desarrollo del personal;

7. Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

Capítulo Séptimo

De la Operación del Servicio Profesional de Carrera

Artículo 19.- Cada dependencia tendrá a su cargo la operación de los subsistemas, de conformidad con la Ley, este Reglamento y las disposiciones que emita la Secretaría.

El Comité Técnico de Profesionalización de la dependencia, por sí o por quien éste designe, realizará los estudios sobre las características, particularidades, condiciones, requisitos y perfiles que conforman la estructura ocupacional de la dependencia, a efecto de elaborar sus programas específicos de planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo, capacitación, evaluación y separación de su personal.

Capítulo Octavo

Del Subsistema de Planeación de los Recursos Humanos

Artículo 22.- Las dependencias, a través del Comité Técnico de Profesionalización, son responsables de la descripción, de los perfiles y demás requerimientos de los puestos del Sistema que forman parte del Catálogo, así como de su registro y actualización.

Artículo 23.- El Catálogo es el instrumento a partir del cual se establecen ramas de cargos o puestos, así como la homologación o equivalencia entre puestos, atendiendo, a las características de los perfiles, nivel de responsabilidad, remuneraciones, ámbito de competencia, rango, jerarquía, tipo de funciones o régimen laboral, entre otros aspectos.

Artículo 25.- Cuando con motivo de una reestructuración en la Administración Pública Federal se transfieran recursos humanos, cuyos

puestos proceda incorporar al Sistema en términos de las disposiciones aplicables, los servidores públicos que los ocupen serán considerados como de libre designación por un plazo máximo de dos años, durante el cual el Comité Técnico de Profesionalización de que se trate, deberá realizar las acciones que correspondan a efecto de que estén en posibilidad de obtener su nombramiento como servidores públicos de carrera, mediante:

- I. La acreditación del resultado satisfactorio en por lo menos una evaluación anual de desempeño, así como la aprobación de las evaluaciones en desarrollo administrativo y calidad previstas en este Reglamento, o
- II. La acreditación de que resultó ganador en el concurso del puesto que ocupa, conforme a lo previsto por este Reglamento.

Para efectos de la fracción I, la Secretaría en coordinación con las dependencias involucradas, establecerá los mecanismos para la elaboración y aplicación de las evaluaciones de desarrollo administrativo y de calidad correspondientes.

Si a la conclusión del plazo máximo de dos años, los servidores públicos a que se refiere este artículo no han obtenido su nombramiento como servidores públicos de carrera por causas imputables a su persona, la dependencia deberá sujetar los puestos a concurso y en caso de que éstos no resulten ganadores, cesarán en sus funciones.

Capítulo Décimo

Del Subsistema de Ingreso

Artículo 29.- Los procesos del Subsistema de Ingreso tienen como propósito atraer a los mejores candidatos para ocupar los puestos del Sistema, sustentado en el acceso por méritos y en la igualdad de oportunidades, con imparcialidad y a través de evaluaciones objetivas y transparentes.

Ningún puesto del Sistema podrá ocuparse sin que esté previamente registrado en el Catálogo.

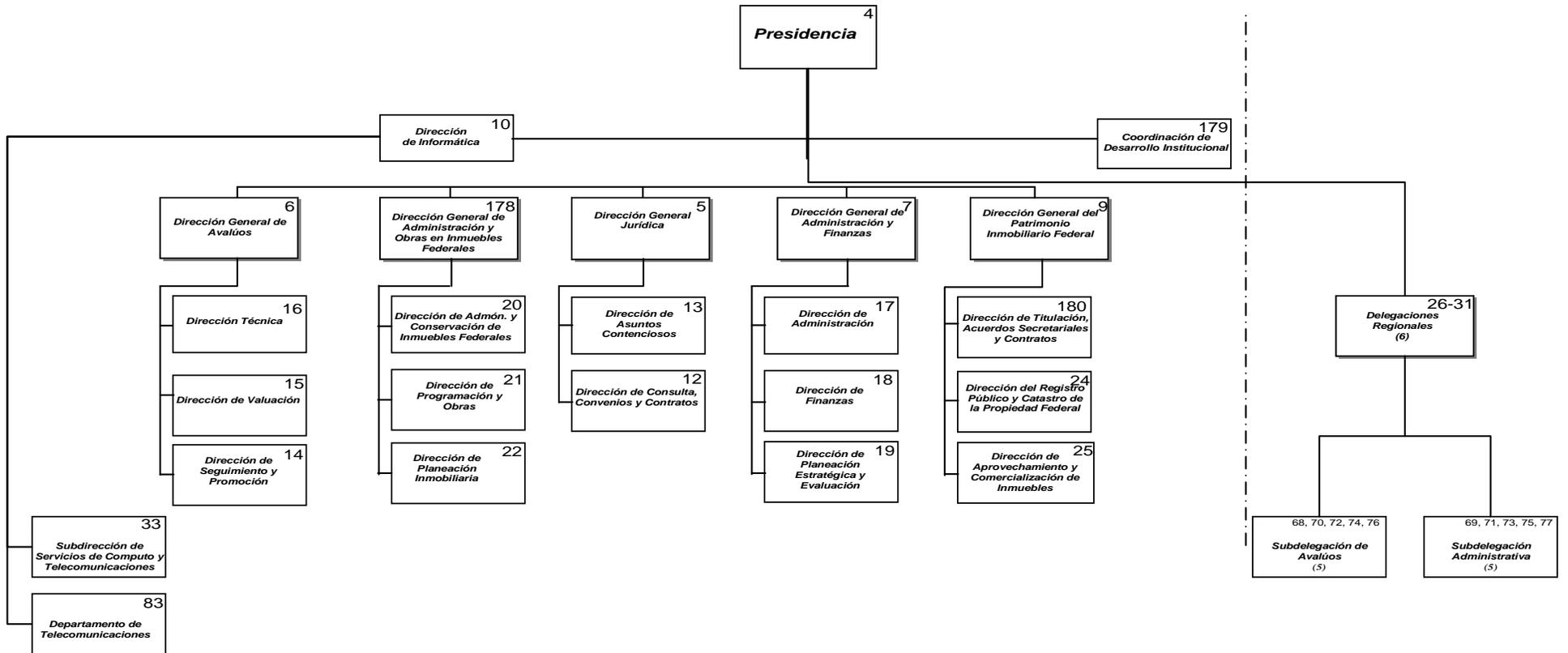
Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación. 6 de Septiembre de 2007.

CAPÍTULO V
ESTRUCTURA ORGÁNIZACIONAL E IDENTIDAD DEL INDAABIN

1.-Organigrama y Estructura Organizacional

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN Y AVALUOS DE BIENES NACIONALES



El organigrama anterior figura la Estructura Orgánica del INDAABIN, la cual está conformada por unidades administrativas creadas con el objetivo de cumplir con la filosofía del Instituto, es decir con su Misión, Objetivos y Funciones.

A cada Unidad Administrativa se le asignó un Objetivo específico para el ejercicio de las atribuciones designadas por la Ley General de Bienes Nacionales, los cuales son los siguientes:

➤ **PRESIDENCIA**

Objetivos

Dirigir, planear y coordinar la realización de las actividades valuatorias y de justipreciación de rentas encomendadas a la administración federal, así como fomentar la preservación y protección del patrimonio inmobiliario federal, el óptimo aprovechamiento y mantenimiento de los inmuebles propiedad del Gobierno Federal mediante el uso racional y transparente de los recursos públicos asignados atendiendo siempre el interés público y la legislación y normatividad vigente emitida en materia inmobiliaria.

➤ **DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA**

Objetivos

Apoyar los programas y tareas institucionales, implementando y administrando tecnologías de información mediante el desarrollo de sistemas de información y de servicios de telecomunicación para las diversas áreas del INDAABIN.

➤ **COORDINACIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Objetivos

- Coordinar y supervisar a las delegaciones regionales a fin de asegurar el óptimo ejercicio de sus atribuciones, así como fungir como enlace entre los titulares de las mismas y el Presidente del INDAABIN;

- Definir en coordinación con los delegados regionales y de conformidad con las políticas establecidas por el Presidente del INDAABIN, las prioridades, estrategias y criterios básicos a que se sujetarán los programas de trabajo de las propias delegaciones;
- En coordinación con las unidades administrativas competentes del INDAABIN, diseñar y operar un sistema para evaluar el desempeño de las delegaciones regionales;
 - Auxiliar al Presidente del INDAABIN en la entrega de los nombramientos, toma de posesión de sus cargos, cambio de adscripción por necesidades del servicio y remoción del personal adscrito a las delegaciones regionales;
- Informar al Presidente del INDAABIN, con base en los informes periódicos que rindan los delegados regionales, el diagnóstico y los resultados sobre las actividades y gestión de las respectivas delegaciones, así como someter a la consideración de éste las propuestas que estime convenientes para optimizar el desarrollo y funcionamiento de las propias delegaciones;
- Difundir a las delegaciones regionales la información relativa a las normas, políticas y lineamientos a que deberán sujetarse en el desempeño de las atribuciones que les competan;
- Promover y supervisar que las unidades administrativas competentes del INDAABIN, proporcionen la capacitación y el apoyo técnico que requieran las delegaciones regionales para el óptimo desempeño de sus funciones;
- Elaborar y someter a consideración del Presidente del INDAABIN, los proyectos de programa y estrategias de comunicación social del propio Instituto, atendiendo las disposiciones jurídicas aplicables y la política de

comunicación social que determine el Titular de la Secretaría, así como llevarlos a cabo;

- Coordinar la producción de materiales en forma impresa y electrónica, para difundir el desarrollo y resultados de los programas de trabajo y acciones institucionales del INDAABIN;
- Coordinar la captación, análisis y procesamiento de la información generada por los medios de comunicación, referente a los acontecimientos del INDAABIN;
- Coordinar y supervisar las actividades de diseño y difusión de la imagen institucional, proveyendo lo necesario para garantizar la congruencia del contenido de las comunicaciones y materiales que genere el Instituto con dicha imagen, de conformidad con los criterios que emita el Presidente del INDAABIN;
- Proponer al Presidente del Instituto las estrategias y criterios para el adecuado desarrollo de los servicios de informática y de telecomunicaciones del INDAABIN, con sujeción a las políticas y normas técnicas que establezca la autoridad competente, y en congruencia con los lineamientos emitidos por la Secretaría en esas materias;
- Determinar las medidas necesarias para que las unidades administrativas del INDAABIN, en ejercicio de sus atribuciones, cuenten con los servicios de apoyo referente al equipamiento informático, telecomunicaciones, desarrollo y operación de sistemas y programas informáticos;
- Proponer al Presidente del Instituto las medidas para la administración de las licencias de software cuyo uso tenga autorizado el INDAABIN, así como del equipo de cómputo y telecomunicaciones que opere el propio Instituto;

- Coordinar y supervisar los trabajos relativos a la Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad que realicen las diversas unidades administrativas del INDAABIN, y
- Coordinar y supervisar el control de gestión de la Presidencia del INDAABIN, así como dar seguimiento puntual a la atención de los asuntos remitidos al Instituto por el Titular de la Secretaría.
- El Coordinador de Desarrollo Institucional será auxiliado en el ejercicio de sus facultades por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio y en los términos del presupuesto autorizado.

➤ **DELEGACIÓN REGIONAL**

Objetivos

- Elaborar y proponer al Presidente del INDAABIN los proyectos de procedimientos, criterios y metodologías de carácter técnico a que deberá sujetarse la práctica de los avalúos y justipreciaciones de rentas, así como todo tipo de servicios valuatorios que soliciten las instituciones públicas;
- Dirigir y coordinar las actividades de atención, seguimiento, control y evaluación de las solicitudes de servicios valuatorios y de justipreciaciones de rentas;
- Adoptar las medidas administrativas, técnicas y operativas para asegurar la realización eficaz de los trabajos valuatorios y de justipreciaciones de rentas;
- Coordinar la integración y las actividades de los cuerpos colegiados de avalúos;

- Establecer los mecanismos de coordinación con las instituciones públicas, para la adecuada y oportuna presentación de solicitudes de servicios valuatorios con su base informativa, definición del alcance de los trabajos, tiempos de ejecución y resultado;
- Apoyar a las delegaciones regionales en sus requerimientos técnicos, para realizar los trabajos valuatorios y de justipreciaciones de rentas que les sean solicitados en sus respectivas circunscripciones territoriales;
- Proponer al Presidente del INDAABIN los mecanismos para fijar el monto o porcentaje máximo en que se podrá incrementar el importe de las rentas, por periodos determinados, para continuar la ocupación de los inmuebles arrendados por las dependencias y entidades;
- Determinar el mecanismo para que las dependencias y entidades capturen en la página de Internet que el INDAABIN destine para tal efecto, los datos relativos a los contratos de arrendamiento que suscriban con el carácter de arrendatarias, con el objeto de que los órganos internos de control consulten dicha información para verificar si el monto de la renta y la vigencia de cada contrato se sujeta a una justipreciación de renta específica o a una de carácter automático, así como a la normatividad aplicable;
- Analizar la información que las dependencias y entidades en su carácter de arrendatarias capturen en la página de Internet del INDAABIN, con objeto de determinar los alcances e impactos que el pago de rentas representa para el gasto público federal, y proponer al Presidente del Instituto la política en materia de arrendamiento inmobiliario;
- Mantener actualizados los tabuladores de valores de bienes distintos a la tierra;

- Determinar los criterios y parámetros para evaluar el desempeño de los peritos valuadores, mantener actualizado el Padrón Nacional de Peritos, así como expedirles sus respectivas credenciales de identificación;
- Elaborar y someter a la consideración del Presidente del INDAABIN, el proyecto de arancel para determinar el monto de los aprovechamientos que el Instituto deba cobrar por los servicios valuatorios que preste, y el correspondiente al pago de los honorarios que el propio Instituto deba cubrir a los peritos valuadores;
- Determinar los conceptos y montos que los peritos podrán solicitar al INDAABIN por los gastos que efectúen con motivo de la realización de los trabajos valuatorios que se les asignen, tomando en cuenta la disponibilidad presupuestaria y las directrices que al efecto le señale el Presidente del propio Instituto;
- Representar al INDAABIN en los cuerpos colegiados de avalúos de oficinas centrales, sin perjuicio de que el Presidente del Instituto pueda presidirlos cuando lo estime conveniente;
- Revisar la integración de las solicitudes de servicios valuatorios que se presenten en oficinas centrales en lo relativo a su soporte documental y, en caso procedente, acordar su recepción;
- Seleccionar entre los procedimientos, criterios y metodologías de carácter técnico aprobados, los que resulten aplicables a cada solicitud de servicio valuatorio que se presente en oficinas centrales, atendiendo, cuando proceda, la elección de la dependencia o entidad promovente respecto de los valores aplicables a la operación de que se trate determinados en los respectivos criterios;

- Asignar en cada caso, con sujeción a lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, a los peritos valuadores registrados en el Padrón Nacional de Peritos, la realización de los trabajos valuatorios, en atención a la especialidad, complejidad, dimensión, singularidad, novedad, confidencialidad, urgencia o necesidad de los servicios solicitados. Estos trabajos podrán ser asignados, en caso necesario, al personal técnico de la propia Dirección General, así como al de las delegaciones regionales del INDAABIN, en acuerdo con los respectivos delegados;
- Dirigir, programar, revisar y controlar los trabajos valuatorios que lleven a cabo los peritos valuadores designados y, en su caso, requerirlos para que aclaren, complementen, corrijan o modifiquen dichos trabajos, según proceda, así como suscribir el respectivo contrato de prestación de servicios;
- Analizar la justificación y, en caso procedente, aprobar el pago a los peritos valuadores de los honorarios y gastos generados por la realización de cada trabajo valuatorio asignado por la propia Dirección General de Avalúos, y remitir la respectiva documentación para su revisión desde el punto de vista contable, fiscal y presupuestal a la Dirección General de Administración y Finanzas, y
- Calcular y notificar a las dependencias y entidades, el monto de los aprovechamientos del INDAABIN y de los gastos generados por la realización de los avalúos, justipreciaciones de rentas y demás servicios valuatorios solicitados en oficinas centrales.
- El Director General de Avalúos será auxiliado en el ejercicio de sus facultades por los Directores Técnico, de Valuación, y de Seguimiento y Promoción, así como por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio y en los términos del presupuesto autorizado.

**➤ DIRECCIÓN GENERAL DEL PATRIMONIO
INMOBILIARIO FEDERAL**

Objetivos

- Poseer, vigilar, conservar, proteger, administrar y controlar por sí misma los inmuebles federales a cargo del INDAABIN, o con el apoyo de las instituciones destinatarias que correspondan los inmuebles federales competencia de la Secretaría que éstas tengan destinados, así como evaluar el aprovechamiento y estado de conservación de los mismos y decidir sobre su mejor utilización. Asimismo, vigilar el uso y aprovechamiento de los inmuebles donados por la Federación y, en su caso, autorizar su cambio de uso;
- Requerir de las instituciones destinatarias la información y documentación relacionada con los inmuebles federales que tengan destinados a su servicio, así como la realización de acciones para fines de inventario, registro, catastro, aprovechamiento, titulación y regularización administrativa;
- Prestar a las instituciones destinatarias que lo soliciten, los servicios de elaboración de planos, levantamientos topográficos, estudios técnicos inmobiliarios y otros servicios periciales relacionados con los inmuebles federales que tengan destinados a su servicio, mediante el pago de los correspondientes aprovechamientos y gastos. Asimismo, asignar los trabajos periciales correspondientes, contratar a los peritos registrados en el Padrón Nacional de Peritos, coordinar la realización de los propios trabajos, revisar los mismos y aprobarlos;
- Autorizar a las instituciones destinatarias el cambio de uso de los inmuebles federales destinados a su servicio, así como para concesionar o arrendar a particulares el uso de espacios dentro de dichos inmuebles;

- Llevar el registro de los fideicomisos privados constituidos para coadyuvar con las instituciones destinatarias en el cumplimiento de los programas a su cargo, debiendo inscribir en dicho registro aquellos fideicomisos que sean susceptibles de recibir en uso espacios de inmuebles federales destinados al servicio de esas instituciones;
- Otorgar, revocar y declarar la procedencia de la extinción de concesiones, permisos y autorizaciones sobre inmuebles federales competencia de la Secretaría y llevar el respectivo padrón, así como aprobar las modificaciones a las condiciones y bases de las concesiones, permisos y autorizaciones, y tramitar y resolver las solicitudes de cesión de derechos y obligaciones en forma total o parcial, de arrendamiento y de comodato en la materia, con excepción de los inmuebles federales compartidos;
- Conocer y revisar desde el punto de vista técnico jurídico, los asuntos relativos a destinos, declaratorias de sujeción al régimen de dominio público de la Federación, desincorporación de dicho régimen y autorización para enajenar inmuebles federales, así como respecto a la desincorporación de ese régimen de inmuebles pertenecientes a organismos descentralizados, y a la reversión de inmuebles federales enajenados a título gratuito. Asimismo, formular y tramitar ante la Unidad de Asuntos Jurídicos de la Secretaría los proyectos de acuerdos y declaratorias correspondientes;
- Intervenir, en representación de la Federación en el ámbito del Poder Ejecutivo Federal, en la formalización de las adquisiciones de bienes inmuebles y, previa emisión del respectivo acuerdo administrativo, de las enajenaciones o afectaciones de inmuebles federales. Asimismo, designar al servidor público que represente a la Federación en la suscripción de los instrumentos jurídicos en que se hagan constar dichos actos, a cuyo efecto tal designación podrá recaer en algún servidor público del propio INDAABIN, o bien de la dependencia o entidad interesada en la realización de la operación inmobiliaria de que se trate, previa propuesta de esta última;

- Analizar y, en su caso, determinar la improcedencia del ejercicio de la opción de compra en los contratos de arrendamiento financiero relativos a inmuebles, que celebren las dependencias;
- Ejercer las facultades que el artículo 58 de la Ley confiere a la Secretaría respecto de las concesiones, permisos o autorizaciones que otorguen las dependencias y en las que se establezca que a su término pasarán al dominio de la Federación los inmuebles afectos a dichos actos y, en su caso, declarar que la Federación adquiere el dominio de los bienes señalados o de la parte proporcional que corresponda, en términos del último párrafo del citado precepto legal;
- Tramitar ante la Dirección General de Avalúos o las Delegaciones Regionales del INDAABIN, los avalúos o justipreciaciones de rentas que soliciten terceros interesados en que la Federación lleve a cabo ventas por adjudicación directa, permutas, aportaciones al patrimonio de entidades, afectaciones a fondos de fideicomisos públicos, enajenaciones a título gratuito, concesiones, permisos, autorizaciones, arrendamientos o usufructos de inmuebles federales competencia de la Secretaría. El pago de los aprovechamientos y gastos generados por la realización de los respectivos servicios valuatorios, será cubierto por dichos solicitantes;
- Expedir, para efectos de su inscripción en el Registro Público de la Propiedad Federal, así como en el correspondiente al lugar de ubicación de cada bien, las declaratorias administrativas de nacionalización de los inmuebles destinados a la administración, propaganda o enseñanza de un culto religioso, en los supuestos y cumpliendo con los requisitos establecidos por la ley aplicable;
- Expedir la declaratoria que determine que un inmueble federal competencia de la Secretaría forma parte del patrimonio de la Federación, cuando alguna dependencia ejerza su posesión, control o administración a título de dueño,

incluyendo los inmuebles que encontrándose en este supuesto la dependencia de que se trate haya otorgado respecto de los mismos derechos de uso a instituciones públicas o personas físicas o morales, siempre que no exista inscripción a favor de terceros en el Registro Público de la Propiedad que corresponda al lugar de ubicación del bien, sustanciando el procedimiento a que se refiere el artículo 55 de la Ley;

- Integrar los expedientes y tramitar los procedimientos administrativos en que deba intervenir la Secretaría, relativos a inmuebles federales que sean de su competencia, de conformidad con la legislación aplicable, y emitir o gestionar ante la autoridad competente la resolución correspondiente;
- Promover el óptimo aprovechamiento y preservación del patrimonio inmobiliario federal y paraestatal;
- Asesorar, capacitar y dar orientación en materia inmobiliaria a las instituciones destinatarias y a las asociaciones religiosas que tienen en uso inmuebles federales;
- Resolver administrativamente todas las cuestiones que se susciten sobre la extensión y deslinde de los inmuebles federales utilizados para fines religiosos y sus anexidades, así como sobre los derechos y obligaciones de las asociaciones religiosas y los responsables de los templos respecto de la administración, cuidado y vigilancia de dichos bienes;
- Determinar los derechos y obligaciones de las asociaciones religiosas y de los responsables de los templos, en cuanto a la conservación y cuidado de los inmuebles federales utilizados para fines religiosos y de los muebles ubicados en los mismos que se consideren inmovilizados o guarden conexión con el uso o destino religioso;

- Recibir, registrar y comunicar a la Secretaría de Gobernación, el nombramiento de las personas designadas por las asociaciones religiosas como responsables de los templos y de los bienes que estén considerados como monumentos históricos o artísticos conforme a la ley de la materia o a la declaratoria correspondiente, así como comunicar a la Secretaría de Educación Pública respecto de los responsables de estos últimos;
- Designar al servidor público que represente a la Federación en la realización de los trámites ante las autoridades fiscales de carácter local, tendientes a obtener el reconocimiento de la exención de contribuciones sobre la propiedad inmobiliaria que establezcan las entidades federativas, cuando dichas autoridades requieran la intervención de la Secretaría y así lo informe oportunamente el responsable inmobiliario o equivalente de la institución destinataria de que se trate. Para tal efecto, la designación podrá recaer en algún servidor público del propio INDAABIN, o bien de la institución destinataria correspondiente, previa propuesta de esta última;
- Elaborar, promover y suscribir los acuerdos o convenios de coordinación o concertación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de los gobiernos de los estados, del Distrito Federal y de los municipios y con las personas físicas o morales de los sectores privado y social, para la realización de programas de regularización jurídica, administrativa y registral de inmuebles federales;
- Formalizar ante Notario del Patrimonio Inmobiliario Federal o, en su caso, mediante la suscripción del contrato respectivo, las adquisiciones de inmuebles en las que no haya comparecido el representante de la Federación;
- Determinar el procedimiento encaminado a la ocupación administrativa de los inmuebles de propiedad privada que sean objeto de expropiación;

- Autorizar los contratos de donación de inmuebles que realicen los gobiernos de los estados, del Distrito Federal, de los municipios o sus respectivas entidades paraestatales, a favor de entidades para la realización de las actividades propias de su objeto, así como los relativos a las enajenaciones de inmuebles que realicen las entidades a favor de personas de escasos recursos para resolver necesidades de vivienda de interés social, a efecto de que dichos contratos adquieran el carácter de instrumento público;
- Coordinar la integración y actualización permanente del Sistema de Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal, así como hacerse cargo de su operación, con base en la participación de las instituciones públicas que utilicen inmuebles federales y de las entidades respecto de los inmuebles que formen parte de su patrimonio, para la conformación de los acervos documentales e informativos relativos al Inventario, Catastro y Centro de Documentación e Información, del Patrimonio Inmobiliario Federal y Paraestatal, y al Registro Público de la Propiedad Federal, así como los referentes al padrón de concesiones;
- Llevar el Registro Público de la Propiedad Federal conforme al Reglamento que lo rige, así como a las normas y procedimientos para la integración y actualización del Sistema de Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal;
- Llevar el registro de los responsables inmobiliarios de las dependencias y entidades, así como de los servidores públicos equivalentes en las demás instituciones destinatarias;
- Coordinar las acciones de las dependencias y entidades, en los levantamientos y deslindes necesarios para mantener actualizada la información del Catastro del Patrimonio Inmobiliario Federal y Paraestatal bajo su responsabilidad; revisar y aprobar los planos relativos a los inmuebles competencia de la Secretaría y demás documentación en que consten los trabajos realizados;

- Determinar las especificaciones técnicas y procedimientos que se deben cumplir para la identificación catastral de inmuebles federales, a través de levantamientos topográficos, memorias técnicas, dibujo de planos, levantamiento de actas de verificación y demás medios apropiados para identificar los inmuebles, incluyendo el ofrecimiento y desahogo de pruebas periciales en procedimientos jurisdiccionales;
- Establecer con sujeción a lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, las políticas y modalidades para la asignación de trabajos técnicos y la contratación de los peritos registrados en el Padrón Nacional de Peritos, incluyendo la forma de cubrir los gastos generados para realizar dichos trabajos;
- Realizar los trabajos necesarios para el deslinde y amojonamiento de los inmuebles federales competencia de la Secretaría que no se encuentren destinados al servicio de una institución pública, y elaborar los planos de los mismos;
- Intervenir en representación de la Secretaría como tercera interesada, en los procedimientos judiciales y administrativos relativos al apeo y deslinde de inmuebles federales competencia de la Secretaría y de los colindantes con ellos;
- Emitir el acuerdo administrativo que determine la fusión o subdivisión de inmuebles federales competencia de la Secretaría y encomendar al respectivo responsable inmobiliario que realice los trámites necesarios ante las autoridades locales competentes, para su anotación en los respectivos registros;
- Llevar a cabo las acciones a que se refiere el artículo 69 de la Ley, respecto de los inmuebles federales destinados competencia de la Secretaría que no se encuentren aprovechados en forma óptima y, en su caso, tomar posesión administrativa de los mismos;

- Sustanciar el procedimiento administrativo de recuperación en los casos a que se refiere el artículo 107 de la Ley, en tratándose de inmuebles federales competencia de la Secretaría ocupados por particulares;
- Aprobar los proyectos de escrituras públicas que le presenten los Notarios del Patrimonio Inmobiliario Federal para formalizar los actos adquisitivos o traslativos de dominio de inmuebles que, en el ámbito del Poder Ejecutivo Federal, otorgue la Federación;
- Detectar inmuebles federales sin uso, utilizados parcialmente u ocupados por terceros legal o ilegalmente; efectuar su plena identificación física mediante cédulas, levantamientos topográficos, deslindes, fotografías y demás medios apropiados para su identificación; identificar las limitaciones a que se encuentren sujetos conforme a la normatividad en materia de desarrollo urbano, de ecología y de monumentos arqueológicos, históricos y artísticos; evaluar su grado de aprovechamiento, y analizar su situación jurídica y administrativa para determinar su disponibilidad;
- Proponer al Presidente del INDAABIN y, en su caso, instrumentar las alternativas y mecanismos para vender los inmuebles federales que correspondan al ámbito del Poder Ejecutivo Federal, cuando no sean útiles para destinarlos al servicio público o no sean de uso común, en las mejores condiciones de precio, forma de pago, oportuna colocación en el mercado y demás circunstancias pertinentes, en los términos de las disposiciones legales aplicables, y
- Proponer a las autoridades competentes la aplicación del producto de la venta de inmuebles federales, de conformidad con la normatividad fiscal y presupuestaria aplicable.

**➤ DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y OBRAS EN
INMUEBLES FEDERALES**

Objetivos

- Administrar directamente o a través de terceros los inmuebles federales compartidos, así como conservar y mantener sus áreas de uso común, recabando al efecto las cuotas que aporten para ese fin las instituciones públicas y, en su caso, los particulares, en la proporción que les corresponda teniendo en cuenta el espacio que ocupen en dichos inmuebles;
- Planear, proyectar y ejecutar en los puertos fronterizos y en los inmuebles federales compartidos utilizados como oficinas administrativas, las obras de construcción, reconstrucción, rehabilitación, restauración, modificación, conservación o demolición. Para tal efecto, podrá promover la cooperación con otros países, con los gobiernos de los estados, de los municipios y del Distrito Federal, así como con entidades o con los particulares;
- Formular y proponer al Presidente del INDAABIN, los proyectos de lineamientos que regulen la administración de inmuebles federales compartidos;
- Aprobar los proyectos de obras de adaptación y de aprovechamiento de los espacios asignados a las instituciones públicas ocupantes de los inmuebles federales compartidos, así como supervisar su ejecución;
- Suscribir los convenios con las dependencias y entidades ocupantes de inmuebles federales compartidos, para que éstas tramiten las adecuaciones presupuestarias a efecto de que la propia Dirección General realice las obras de construcción, reconstrucción, modificación o, en su caso, restauración de dichos inmuebles;

- Proyectar y realizar en los inmuebles federales a cargo del INDAABIN, las obras de construcción, reconstrucción, modificación, adaptación, aprovechamiento de espacios o, en su caso, restauración;
- Suscribir los convenios con las instituciones destinatarias, para que éstas tramiten las adecuaciones presupuestarias a efecto de que la propia Dirección General realice las obras de construcción, reconstrucción, modificación, adaptación, aprovechamiento de espacios o, en su caso, restauración de los inmuebles federales destinados a su servicio para oficinas administrativas;
- Representar al INDAABIN en los grupos interinstitucionales sobre cruces, puentes, puertos fronterizos e inmuebles federales compartidos, en los aspectos referentes a su administración, planeación y funcionalidad;
- Formular la planeación física de la construcción de instalaciones para nuevos puertos fronterizos o para la ampliación de los existentes, así como proponer al Presidente del INDAABIN los acuerdos de carácter interinstitucional necesarios para la ejecución de los respectivos planes;
- Realizar los estudios técnicos para determinar los terrenos apropiados para el establecimiento o ampliación de puertos fronterizos y proponer los trámites para su adquisición a favor de la Federación;
- Elaborar los programas y presupuestos de obra pública en los inmuebles a cargo del INDAABIN, así como en los inmuebles federales compartidos, con sus correspondientes estudios de preinversión para definir la factibilidad técnica, económica y ecológica de la realización de las obras, de acuerdo con los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo;

- Operar los procedimientos relativos a la adjudicación de contratos, ejecución y supervisión de obras públicas y de servicios relacionados con las mismas que requieran los inmuebles federales a cargo del INDAABIN y los inmuebles federales compartidos, así como celebrar los respectivos contratos y convenios y aprobar las estimaciones de trabajos ejecutados, con sujeción a lo dispuesto en la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas;
- Aprobar por razones fundadas, la modificación de los contratos relativos a obras públicas o a servicios relacionados con las mismas que se realicen en los inmuebles a cargo del INDAABIN y los inmuebles federales compartidos, cuando la modificación del contrato implique un incremento igual o menor al 25% del monto o del plazo originalmente pactados, o cuando el proyecto original no varíe sustancialmente. Autorizar la modificación de los referidos contratos, si la modificación excede el porcentaje señalado sin variar el objeto del proyecto, en los términos del artículo 59, párrafo segundo, de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas;
- Rescindir administrativamente o dar por terminados en forma anticipada, cuando proceda y previa consulta con la Dirección General Jurídica, los contratos relativos a las obras públicas y a los servicios relacionados con las mismas respecto de los inmuebles federales a cargo del INDAABIN y de los inmuebles federales compartidos, debiendo informar de ello a las unidades administrativas competentes de la Secretaría;
- Elaborar y proponer al Presidente del INDAABIN los proyectos de criterios y especificaciones técnicos para la construcción, reconstrucción, demolición, adaptación, conservación, mantenimiento, administración y aprovechamiento de los inmuebles federales competencia de la Secretaría que estén destinados para oficinas administrativas, puertos fronterizos, bodegas y almacenes, así como difundir dichos criterios y especificaciones para su observancia;

- Elaborar y proponer al Presidente del INDAABIN los proyectos de criterios y especificaciones técnicos relativos a la imagen institucional, señalización, accesibilidad para discapacitados, distribución de espacios e instalaciones, tipo de acabados y, en general, para el óptimo aprovechamiento, funcionalidad y racionalidad en el uso de los inmuebles federales utilizados como oficinas administrativas, así como difundir dichos criterios y especificaciones para su observancia;
- Integrar el programa operativo anual a nivel nacional de las administraciones únicas de inmuebles federales compartidos;
- Autorizar a las instituciones públicas que ocupen inmuebles federales compartidos, la asignación, reasignación o distribución de espacios, procurando una adecuada y funcional distribución de los mismos entre sus ocupantes, así como coordinar la conservación y mantenimiento de las áreas de uso común;
- Establecer los sistemas, procedimientos y métodos para la administración de inmuebles federales compartidos, así como supervisar su aplicación;
- Elaborar con el apoyo de la Dirección General de Administración y Finanzas, para su difusión y aplicación, los formatos e instructivos específicos de procedimientos contables para la administración de inmuebles federales compartidos;
- Promover ante las dependencias correspondientes la captación oportuna de recursos presupuestales necesarios para la administración de los inmuebles federales compartidos;

- Designar a los administradores únicos de los inmuebles federales compartidos y expedir a éstos sus credenciales de identificación;
- Aprobar las solicitudes presentadas por el administrador único de cada inmueble federal compartido y, en su caso, realizar las gestiones necesarias conforme a la legislación aplicable, para la contratación temporal del personal de apoyo mínimo indispensable;
- Informar periódicamente al Presidente del INDAABIN el estado operativo y financiero de las administraciones únicas de los inmuebles federales compartidos;
- Otorgar concesiones, permisos y autorizaciones, así como celebrar contratos de arrendamiento sobre espacios en los inmuebles federales compartidos, y aprobar las modificaciones a las concesiones, permisos, autorizaciones y contratos respectivos o convenir su terminación anticipada, vigilando el cumplimiento de sus disposiciones;
- Sustanciar, con el apoyo de la Dirección General Jurídica, el procedimiento administrativo regulado por la Sección Octava del Capítulo II del Título Tercero de la Ley para revocar y declarar la procedencia de la extinción de las concesiones, permisos o autorizaciones y para rescindir los contratos de arrendamiento a que se refiere la fracción anterior, en los supuestos previstos por el artículo 107 de la misma Ley;
- Efectuar los levantamientos topográficos y deslindes necesarios de los inmuebles federales compartidos, así como autorizar los planos y demás documentación en que consten los trabajos realizados;
- Solicitar la intervención de las Direcciones Generales del Patrimonio Inmobiliario Federal y Jurídica para que realicen las gestiones necesarias a

fin de obtener el título de propiedad y/o de recuperar la posesión de los inmuebles federales compartidos ocupados legal o ilegalmente, proporcionando al efecto la información y documentación que se requiera;

- Revisar y, en su caso, aprobar los proyectos de obras de construcción, reconstrucción, reparación, adaptación, ampliación o demolición y para el mantenimiento, conservación y óptimo aprovechamiento de los inmuebles federales utilizados para fines religiosos, así como supervisar su ejecución, con excepción de los inmuebles federales determinados por ley o declaratoria como monumentos históricos o artísticos;
- Vigilar la construcción, reconstrucción, ampliación y mantenimiento de los inmuebles federales utilizados para fines religiosos, con excepción de los determinados por ley o declaratoria como monumentos históricos o artísticos;
- Suspender las obras u ordenar su modificación o demolición en los inmuebles federales utilizados para fines religiosos, cuando se ejecuten sin su aprobación o sin ajustarse a los términos de ésta;
- Requerir a los representantes de las asociaciones religiosas o a los responsables de los templos, la realización de obras de mantenimiento y conservación, así como tomar las medidas necesarias para tal efecto, y
- Suspender la ejecución de las obras realizadas por particulares en los inmuebles federales competencia de la Secretaría, y si es conveniente desde el punto de vista técnico, ordenar la demolición de las mismas, cuando se realicen sin contar con la respectiva autorización, aprobación, concesión, permiso, o exista violación u omisión a las normas y disposiciones aplicables o a los proyectos aprobados al efecto, siempre que no sean monumentos históricos o artísticos.

➤ DIRECCIÓN GENERAL JURÍDICA

Objetivos

- Interpretar para efectos administrativos la Ley General de Bienes Nacionales y demás disposiciones legales, reglamentarias y administrativas en las materias de valuación, de inmuebles federales competencia de la Secretaría, de inmuebles pertenecientes a las entidades paraestatales y en lo relativo a los Sistemas de Administración Inmobiliaria Federal y Paraestatal y de Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal, así como las demás disposiciones jurídicas relativas al ámbito de competencia del INDAABIN;
- Proporcionar la asesoría jurídica que en las materias competencia del INDAABIN, requieran sus unidades administrativas, así como las instituciones públicas;
- Solicitar a las instituciones destinatarias, la información y documentación relativa a los inmuebles federales que tengan destinados, para fines de titulación y de recuperación por la vía judicial;
- Coordinarse con la Procuraduría General de la República para ejercitar en la vía judicial las acciones y excepciones necesarias para la protección jurídica de los inmuebles federales, y coadyuvar en representación de la Secretaría y del INDAABIN en los procedimientos correspondientes;
- Reivindicar los bienes inmuebles federales competencia de la Secretaría, por conducto del Procurador General de la República;

- Formular los proyectos de informes previos y justificados, ofrecimiento de pruebas, recursos y demás promociones que los servidores públicos y cuerpos colegiados de avalúos del INDAABIN deban presentar como autoridades responsables en los juicios de amparo;
- Preparar la contestación de demandas, ofrecimiento de pruebas, recursos y demás promociones que los servidores públicos y cuerpos colegiados de avalúos del INDAABIN deban presentar ante los tribunales judiciales o administrativos del orden federal o común, en los juicios en que la Procuraduría General de la República no intervenga en representación de la Federación;
- Autorizar a los servidores públicos del INDAABIN para comparecer en representación del mismo ante el Ministerio Público y ante las autoridades judiciales, tanto del fuero común como del fuero federal;
- Presentar denuncias relacionadas con inmuebles federales a cargo del INDAABIN, formular y ratificar querellas y ampliar declaraciones ante los jueces del orden penal, así como autorizar a los servidores públicos del INDAABIN para proceder de igual manera;
- Coadyuvar con el Ministerio Público, en representación de la Federación en su carácter de ofendida por los delitos cometidos respecto de inmuebles federales competencia de la Secretaría, para presentar todos los datos o elementos de prueba con que cuente, tanto en la averiguación previa como en el proceso, y para desahogar las diligencias correspondientes;
- Instruir los recursos administrativos que se interpongan contra actos emitidos por servidores públicos y por los cuerpos colegiados de avalúos del INDAABIN y someter el respectivo proyecto de resolución a la consideración del superior jerárquico que corresponda, con excepción de

los previstos en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos;

- Formular los proyectos de informes que requiera la Comisión Nacional de Derechos Humanos respecto de los actos emitidos por servidores públicos del INDAABIN, y
- Formular o revisar y emitir opinión jurídica respecto del contenido de los proyectos de contratos, convenios, bases y demás actos jurídicos que celebren las diversas unidades administrativas del INDAABIN.

➤ **DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

Objetivos

- Proporcionar los apoyos en materia de planeación estratégica, evaluación, recursos humanos, financieros, materiales y de servicios generales que requieran las unidades administrativas del INDAABIN, a fin de coadyuvar al cumplimiento de sus objetivos;
- Coordinar y supervisar la integración del programa presupuesto y del programa anual de adquisiciones, arrendamientos y servicios del INDAABIN, conforme a lo establecido en la normatividad aplicable en la materia;
- Integrar y someter a la aprobación del Presidente del INDAABIN el anteproyecto de presupuesto y el programa anual de adquisiciones, arrendamientos y servicios;
- Establecer criterios y lineamientos para la aplicación de los recursos en las unidades administrativas del INDAABIN, conforme a las normas y políticas

vigentes en materia de planeación, programación, presupuestación; evaluación y control del gasto público federal; de recursos humanos; del servicio profesional de carrera; de adquisición de bienes; de contratación de servicios y obras públicas, y de contratación y remuneración de servicios profesionales y de personal por honorarios, así como de acuerdo a las directrices que al efecto le señale el Presidente del INDAABIN;

- Integrar, revisar, de acuerdo con los criterios emitidos por la Oficialía Mayor de la Secretaría, y someter a la consideración del Presidente del INDAABIN los proyectos de manuales de organización, de procedimientos y de servicios que elaboren las respectivas unidades administrativas;
- Coordinar y supervisar la instrumentación, control, seguimiento y evaluación de las políticas, programas, procesos y acciones estratégicas al interior del INDAABIN, de acuerdo con los criterios emitidos por la Oficialía Mayor de la Secretaría;
- Someter a la consideración y, en su caso, aprobación del Presidente del INDAABIN, las propuestas de modificación de estructuras orgánicas, ocupacionales y plantillas de personal operativo que propongan a su vez las unidades administrativas, de conformidad con la normatividad aplicable;
- Dirigir y supervisar la aplicación del sistema programático presupuestal del INDAABIN, conforme a las normas establecidas por la Secretaría y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como realizar el control presupuestal del ejercicio del gasto, del programa anual de adquisiciones, arrendamientos y servicios, y de los registros contables conforme a las normas y principios de contabilidad gubernamental;
- Operar los procedimientos del sistema de contabilidad del INDAABIN, así como consolidar y tener actualizada la información financiera relativa a las unidades administrativas centrales y a las Delegaciones Regionales;

- Dirigir y supervisar los trabajos para la ejecución de los programas que permitan el adecuado manejo de los recursos financieros, así como la oportuna disponibilidad, registro, aprovechamiento y custodia de tales recursos;
- Establecer los mecanismos para administrar los recursos financieros conforme al presupuesto autorizado y su calendarización, con apego a la normatividad establecida;
- Integrar y difundir las disposiciones aplicables para la operación financiera y administrativa del INDAABIN, así como supervisar su correcta aplicación;
- Revisar desde el punto de vista contable, presupuestal y fiscal los comprobantes de los honorarios y gastos derivados de las operaciones efectuadas por las diversas unidades administrativas centrales del INDAABIN y, en caso procedente, tramitar su pago y efectuar el correspondiente registro contable;
- Recibir las constancias de pago y entregar los respectivos dictámenes valuatorios, de justipreciaciones de rentas y demás trabajos valuatorios y periciales solicitados en las oficinas centrales del INDAABIN, así como requerir a los solicitantes los pagos correspondientes cuando omitan efectuarlos oportunamente y aplicarles los respectivos recargos y actualizaciones;
- Coordinar y gestionar las actividades relativas a la administración de recursos humanos y al servicio profesional de carrera en el INDAABIN, en los aspectos de nombramiento, contratación, promoción, remoción, cambio de adscripción, sueldos, prestaciones, estímulos y recompensas, capacitación, actualización y desarrollo del personal;

- Proporcionar los servicios de apoyo administrativo en materia de abastecimiento de bienes e insumos, almacenes, archivo general, mensajería, transporte, vigilancia, limpieza y de conservación y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles federales a cargo del INDAABIN, excepto los inmuebles federales compartidos, así como operar los procedimientos de registro, afectación, disposición final y baja de bienes muebles al servicio del Instituto;
- Celebrar los convenios y contratos que afecten el presupuesto del INDAABIN, con excepción de aquellos que en los términos de este Reglamento, correspondan a otras unidades administrativas y de los relativos a las compras consolidadas a cargo de la Oficialía Mayor de la Secretaría;
- Coordinar y supervisar la integración de los programas de capacitación, innovación y modernización, fomento al ahorro, seguridad e higiene, protección civil y demás programas en que participe el INDAABIN;
- Gestionar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en los casos procedentes, la radicación en el INDAABIN de los recursos presupuestales comprometidos por las dependencias y entidades ocupantes de los inmuebles federales compartidos, para el pago de las cuotas de conservación y mantenimiento de las áreas de uso común, de conformidad con los calendarios de ministración de recursos aprobados y la información que le proporcione la Dirección General de Administración y Obras en Inmuebles Federales;
- Realizar los trámites presupuestarios procedentes ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para recuperar el monto de los gastos que el INDAABIN hubiere efectuado con motivo de la venta de inmuebles federales a cargo de la Secretaría, y

- Llevar a cabo los procedimientos y trámites necesarios, conforme a las bases que se establezcan para la operación del Fondo a que se refiere el artículo 33 de la Ley, a efecto de que el INDAABIN disponga de los recursos del propio Fondo, para sufragar los gastos que genere la administración, valuación y enajenación de inmuebles federales a cargo de la Secretaría.

1.1 Identidad Conceptual del INDAABIN.

1.2.1 Misión

Proporcionar servicios inmobiliarios, valuatorios, jurídicos, normativos y registrales a la Administración Pública, con honestidad, transparencia, competitividad, seguridad jurídica y confiabilidad técnica equiparables con los estándares internacionales.

1.2.2 Visión

La Administración Pública Federal cuenta con servicios de Administración Inmobiliaria y valuación eficaces, orientados al bien común y de calidad mundial.

1.2.3 Objetivos

Valuar convenientemente los bienes que adquiera, enajene o arriende la Administración Pública Federal.

Llevar a buen término los actos por los que la Federación adquiere, recupera o enajena inmuebles.

Emitir normas, metodologías, criterios y procedimientos técnicos modernos y actualizados en materia de administración, control y valuación de bienes nacionales.

Controlar y aprovechar con pertinencia y calidad el inventario del Patrimonio Inmobiliario Federal.

Administrar, planear y realizar obras eficientemente en los inmuebles de su competencia.

Capítulo VI

Reestructuración Organizacional propuesta para el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales.

1. Reestructuración

El INDAABIN al presente año (2009), ha obtenidos resultados satisfactorios derivado del análisis de sus fortalezas y debilidades, las facultades atribuidas al Organismo le retribuyen importancia como Institución Pública y el Gobierno Federal le ha brindado una imagen de gran funcionalidad por la labor que desempeña, lo cual ha sido expuesto en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Para que estos conceptos se mantengan y sean pregonados, es importante dotar a la organización de calidad en sus servicios, lo cual se logrará por medio del personal que labora en la Institución quien deberá contar con las funciones y tareas establecidas en el puesto que ocupa, y estar orientado a utilizar sus talentos y conocimientos para obtener satisfacción de su trabajo y una identificación con la organización, que se resumen en una motivación que inducirá a dar el mayor esfuerzo del personal, al respecto, el INDAABIN se había desempeñado de manera eficiente, sin embargo comenzó a desarrollar una saturación de labores para los Servidores Públicos que integran sus Diferentes Unidades Administrativas, debido a que no contaba con suficiente personal, lo cual propiciaba que las obligaciones y responsabilidades se atrasaran o no se cumplieran de la mejor forma.

Aunado a lo anterior el personal no contaba con la suficiente práctica en la materia que se le asignaba, aspecto que conducía a que los objetivos y atribuciones organizacionales no se efectuaran al 100%. De estos factores se desprende la necesidad de una Reestructuración Organizacional del Instituto.

La principal razón que motiva esta propuesta de Reestructuración es lograr que el INDAABIN pueda reconocerse como una Institución Gubernamental eficiente.

Los elementos del INDAABIN considerados para llevar a cabo la Reestructuración Organizacional son tres: la Misión del Instituto, su actual estructura organizacional (carencias y necesidades) y el diseño o propuesta de transformación.

Del análisis de dicho elementos surgirá la mejor estrategia para administrar su funcionamiento y desarrollar el fortalecimiento de su imagen Institucional.

1.1 Misión, Carencias y Necesidades de la actual Estructura Organizacional del INDAABIN

La razón de ser del INDAABIN se enfoca en que la determinación y conducción de la política inmobiliaria de la Administración Pública Federal está orientada a la administración eficaz y óptimo aprovechamiento del Patrimonio Inmobiliario Federal y Paraestatal, a conseguir su seguridad jurídica y a asegurar que los recursos destinados a su adquisición, administración, conservación y mantenimiento sean aplicados con eficiencia y eficacia.

En este contexto, en su actual Estructura Organizacional la Dirección General de Avalúos tiene la obligación de emitir la normatividad (procedimientos técnicos) en materia valuatoria, que permita al propio Instituto, Instituciones de Crédito y especialistas en materia de valuación, realizar avalúos y justipreciaciones con calidad técnica y certeza jurídica, situación que con el reducido personal con que cuenta el área (37 plazas), no es posible atender con la máxima eficiencia y diligencia que requieren las dependencias y entidades del sector público a las que se les presta este servicio, en virtud a las altas cargas de trabajo por los dictámenes valuatorios emitidos tanto en oficinas centrales como en las Delegaciones Regionales del INDAABIN, (¹“Aproximadamente 12,500 avalúos cada año”).

Por otra parte y dada la complejidad y magnitud de los trabajos valuatorios que se han requerido al Instituto durante los últimos años, como es el caso de los

¹ Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012 donde se describen las principales acciones a realizar por el INDAABIN en el corto y mediano plazo.

Ingenios, Plantas Petroquímicas, Puertos, etc.; hacen necesario que la Dirección General de Avalúos cuente con suficientes especialistas en materia valuatoria de maquinaria, equipo y negocios en marcha, para que verifiquen los valores y la calidad de los proyectos de dictamen que deben ser revisados y aprobados en su caso, por un Cuerpo Colegiado Tripartita.

Por otra parte, a la Dirección General del Patrimonio Inmobiliario Federal de acuerdo con el Artículo 8 del Reglamento del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales, se le asignaron nuevas funciones de corresponsabilidad y obligatoriedad destacando las siguientes:

Prestar los servicios de elaboración de planos, levantamientos topográficos, estudios técnicos inmobiliarios y otros servicios periciales relacionados con los inmuebles federales, mediante el pago de sus correspondientes aprovechamientos y gastos, así como efectuar el registro de los fideicomisos privados constituidos para coadyuvar con las instituciones destinatarias en el cumplimiento de los programas a su cargo.

Atender los asuntos relativos a destinos, declaratorias de sujeción y desincorporación al régimen de dominio público de la federación, formular y tramitar los proyectos de acuerdos y declaratorias correspondientes, analizar y determinar la improcedencia del ejercicio de la opción de compra en los contratos de arrendamiento financiero relativos a inmuebles, que celebren las dependencias. También, tramitar los avalúos o justipreciaciones de rentas que soliciten terceros interesados en los que la Federación lleve a cabo ventas por adjudicación directa y demás modalidades competencia de la SFP.

Expedir, para efectos de inscripción en el Registro Público de la Propiedad Federal, las declaratorias que determinen que un inmueble Federal competencia de la SFP forma parte del patrimonio de la Federación, así como lo correspondiente al lugar de ubicación de cada bien de un culto religioso, cumpliendo con los requisitos establecidos por la Ley aplicable.

Determinar los derechos y obligaciones de las asociaciones religiosas y de los responsables de los templos, en cuanto a la conservación y cuidado de los muebles e inmuebles federales utilizados para fines religiosos, recibir, registrar y comunicar a la Secretaría de Gobernación y Secretaría de Educación Pública, sobre el nombramiento de las personas designadas por las asociaciones religiosas como responsables de los templos y de los bienes que estén considerados como monumentos históricos o artísticos y asesorar, capacitar y orientar en materia inmobiliaria a las instituciones destinatarias y a las asociaciones religiosas que tienen en uso inmuebles federales.

Por otra parte se tiene como responsabilidad, el operar, y coordinar el Sistema de Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal de las instituciones públicas que utilicen inmuebles federales y de las entidades respecto de los inmuebles que formen parte de su patrimonio y el establecimiento de las políticas y modalidades para la asignación de trabajos técnicos y la contratación de peritos registrados, incluyendo los gastos generados por realizar dichos trabajos.

De igual forma, le corresponde el emitir los acuerdos administrativos que determinen la fusión o subdivisión y registro de inmuebles federales competencia de la Secretaría, además, reducir el procedimiento administrativo de recuperación de inmuebles federales competencia de la Secretaría y ocupados por particulares.

Adicional a lo anterior, la LGBN, instruye que los bienes que hayan formado parte del patrimonio de las entidades que se liquiden corresponden a la federación, lo cual obliga la intervención de esta unidad administrativa, por el transitorio Décimo Primero del mismo cuerpo legal, que ordena la formulación de un programa en materia de destino y la tramitación necesaria para tal fin.

Asimismo, en materia registral se tiene como responsabilidad, la inscripción de títulos de inmuebles de los poderes Legislativo y Judicial de la Federación, las Entidades y las Instituciones de carácter Federal con personalidad jurídica y

patrimonio propio a los que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos les otorga autonomía así como la Inscripción de los títulos y documentos establecidos.

Al presente año (2009), cuenta con 102 personas para desempeñar todas las actividades mencionadas anteriormente las cuales son obligatorias de acuerdo a la Ley General de Bienes Nacionales.

A la Dirección General de Administración y Obras en Inmuebles Federales le corresponde entre otras atribuciones, la de administrar directamente o a través de terceros los inmuebles federales compartidos, conservar y mantener sus áreas de uso común, así como, planear, proyectar y realizar en los inmuebles a cargo del INDAABIN, las obras de construcción, reconstrucción, rehabilitación, modificación, conservación, adaptación, aprovechamiento de espacios o, en su caso restauración.

Lo anterior se ha logrado con una plantilla de personal limitada (39 plazas) ya que se ha incrementado tanto las funciones como las actividades de trabajo procurando cumplir con los lineamientos normativos que rige la Ley General de Bienes Nacionales y el Reglamento del INDAABIN.

A la Dirección General Jurídica corresponde proporcionar los servicios jurídicos de naturaleza normativa, contenciosa, consultiva o contractual, en materia inmobiliaria y valuatoria, que requieran las unidades administrativas del INDAABIN y las dependencias y entidades de la Administración Pública federal, así como promover con dichos valores la defensa jurídica de los inmuebles federales competencia de la Secretaría de la Función Pública y de los actos jurídicos emitidos por los Servidores Públicos del instituto. Aunado a lo anterior, se elaborarán procedimientos, criterios o metodologías de carácter técnico en materia valuatoria derivados de la Ley de Valuación de Bienes Nacionales.

En esta Dirección se han incrementado los volúmenes de trabajo y reducido cada vez más los tiempos de respuesta satisfactoria, lo cual implica un máximo esfuerzo de los recursos humanos con que cuenta el área (14 plazas), los cuales actualmente son considerados como los mínimos indispensables para sostener el ritmo de trabajo actual.

En lo que se refiere a la Dirección General de Administración y Finanzas, durante los últimos años sus funciones se han visto incrementadas por diferentes factores, como lo referente a la implantación de los siete subsistemas que integran el servicio profesional de carrera: Planeación, Ingreso, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Certificación de Capacidades, Desarrollo Profesional, y Separación; adicionalmente se requiere atender todo lo referente a la aplicación de las medidas que refiere la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y los Lineamientos de Protección para los Datos Personales, lo que hace necesario el contar con personal que se aboque a estas funciones, toda vez que en la estructura del Instituto no se contempla alguna unidad administrativa que las tenga asignadas, cabe señalar que debido a que personal de esta área se adhirió al Programa de Retiro Voluntario, algunas funciones se vieron seriamente afectadas debido a la cancelación de plazas, por lo que actualmente se requiere de personal que atienda entre otras, las funciones de recursos humanos, capacitación, almacenes e inventarios y las de adquisiciones, (Actualmente se cuenta con 52 plazas).

En materia de planeación es necesario contar con personal que impulse y genere una planeación adecuada, eficiente y eficaz, en términos cualitativos y cuantitativos, para el logro de los objetivos, políticas y metas propuestas en el Plan Nacional de Desarrollo, por la SFP y el INDAABIN.

De la misma manera, la estructura de por sí limitada de las seis Delegaciones Regionales con que cuenta el Instituto (42 plazas), se vio reducida debido a la pérdida de plazas por la desincorporación de personal que concluyó en forma definitiva sus labores en la Administración Pública Federal al adherirse al Programa de Retiro Voluntario, destacando la pérdida de una plaza de Subdelegado de Avalúos y una mas de Subdelegado de Administración, además el incremento de las funciones, que de acuerdo con la LGBN deben realizar respecto a la administración del Patrimonio Inmobiliario Federal, hace necesaria la contratación de personal que cuente con la capacidad y experiencia técnica para realizarlas.

Es importante señalar que el área de Presidencia requiere de mayor número de personal para continuar cumpliendo con las atribuciones que le confiere el Reglamento del INDAABIN (Actualmente cuenta con 19 plazas que incluye la coordinación de Delegaciones, Comunicación Social e Informática), por lo que resulta necesario contar con personal que desarrolle y de seguimiento a los programas de trabajo de las Delegaciones Regionales, a los de Relaciones Interinstitucional, así como a los de Comunicación Social y Tecnologías de Información., todos de suma importancia para el adecuado desarrollo de las acciones de este Instituto.

En la actualidad el Instituto, genera recursos que son suficientes para cubrir su operación, como resultado de la aplicación de políticas inmobiliarias eficientes, destacando entre otros aspectos, la venta mediante concursos públicos de aquellos inmuebles, que ya no resultan útiles para la Administración Pública Federal, la realización de avalúos para el otorgamiento de concesiones, la obtención de ingresos por derechos y aprovechamientos que generan las actividades propias del Instituto.

1.2 Propuesta de Transformación

La Reestructuración Organizacional del INDAABIN consistirá en proporcionar de manera funcional las 87 plazas creadas estratégicamente para el logro de los objetivos organizacionales.

Con base en el estudio de las atribuciones mencionadas en el apartado anterior, se realizará la distribución de plazas por Unidad Administrativa, con la finalidad de suministrar de personal idóneo cada una de las áreas, conformando unidades especializadas, donde los mandos medios y superiores posean los conocimientos y actitudes para su buen funcionamiento.

El reparto de plazas se propone de la siguiente forma:

A la **Dirección General de Avalúos** se le asignarán **7** plazas de personal de estructura y **1** plaza de personal operativo:

- **Subdirector de Normatividad:**

Misión

Coordinar la investigación, generación y actualización de las normas, metodologías, criterios y procedimientos de carácter técnico en materia de valuación de bienes nacionales y justipreciación de rentas.

- **Jefe de departamento de control y seguimiento de dictámenes:**

Misión

Administrar la mesa de control a efecto de lograr un seguimiento claro y oportuno de los trabajos valuatorios emitidos en oficinas centrales.

Supervisar las actividades inherentes a la emisión de los dictámenes valuatorios de diversas especialidades, solicitados por la administración pública, asegurando que sean realizados con oportunidad, transparencia, seguridad jurídica, confiabilidad técnica y en apego a los lineamientos, normas y criterios establecidos para tal efecto.

- **Especialista en Revisión de Dictámenes:**

Misión

Apoyar las actividades para la emisión de los dictámenes valuatorios de diversas especialidades, solicitados por la administración pública, asegurando que sean realizados con oportunidad, transparencia, seguridad jurídica, confiabilidad técnica y en apego a los lineamientos, normas y criterios establecidos para tal efecto.

- **Especialista en Cotizaciones de Avalúos:**

Misión

Apoyar las actividades administrativas de la Dirección General de Avalúos, para atender en forma efectiva la demanda en materia de cotizaciones, concursos y control de anticipos de los diversos promoventes de la Administración Pública federal.

A la **Dirección General del Patrimonio Inmobiliario Federal**, se le asignarán **28** plazas de personal de estructura y **6** plazas de personal operativo:

- **Director de Inmuebles Federales en Uso de Asociaciones Religiosas**

Misión

Dirigir y coordinar los trabajos tendientes para la formalización a favor de la nación de aquellos inmuebles utilizados por las asociaciones religiosas, a fin de extender el certificado de derecho de uso. Llevar a cabo el control y vigilancia de las acciones para proporcionar los servicios en materia inmobiliaria Federal a las asociaciones religiosas. Verificar que se difundan los derechos y obligaciones que tienen conforme a la Ley las asociaciones religiosas y así promover una cultura de protección del patrimonio que tienen en uso.

- **Jefe de Departamento de Estudios Técnicos y Topográficos**

Misión

Llevar a cabo la coordinación y supervisión de las acciones catastrales que consisten en estudios técnicos comparativos y retrospectivos con sus referencias jurídicas, revisiones de planos, levantamientos topográficos, y visitas de inspección , así como realizar peritajes judiciales en juicios de amparo, civiles y agrarios de igual manera llevar a cabo los deslindes judiciales, a fin de lograr la plena identidad de los inmuebles federales que permitan su defensa jurídica y/o procedimientos administrativos para cumplir con el propósito de lograr un optimo control en la administración y aprovechamiento de los inmuebles federales.

- **Jefe de Departamento de Enlace con Registro Contable**

Misión

Administrar la base de datos del inventario del Patrimonio Inmobiliario Federal y Paraestatal que contiene la información de la situación física, jurídica y administrativa de cada inmueble.

- **Especialista Técnico de Estudios Topográficos (5 puestos tipo)**
Misión
Operar el procedimiento para la atención a las solicitudes de los usuarios del Catastro Público Federal, asegurando su adecuado registro, control, desahogo y seguimiento.
- **Especialista en la Integración de Expedientes en Materia de Emisión de Certificado de Derechos de Uso**
Misión
Apoyar los servicios que en materia inmobiliaria se proporcionan a las Asociaciones Religiosas y trabajar conjuntamente con ellas, para obtener la Nacionalización, a fin de extenderles el Certificado de Derecho de Uso.
- **Especialista en Inscripciones de Títulos de Propiedad y Acuerdos Secretariales (3 puestos tipo)**
Misión
Realizar y atender las solicitudes de inscripción, solicitadas por las Entidades y Dependencias de la Administración Pública Federal para dotar de certeza jurídica a los inmuebles competencia de la Secretaría de la Función Pública.
- **Especialista en Elaboración y Seguimiento a Requerimientos de Información y Documentación en Materia Registral**
Misión
Realizar con eficiencia y propiedad las gestiones ante los responsables inmobiliarios de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal para que remitan la información y documentación para su inscripción en el Registro Público de la Propiedad Federal, con el objeto de dotar de certeza jurídica que brinda la publicidad registral, a los inmuebles competencia de la Secretaría de la Función Pública.

- **Especialista en Expedición de Copias Certificadas y Otras Constancias Registrales**

Misión

Apoyar en la atención de las solicitudes de copias certificadas y otras constancias registrales.

- **Especialista en Captura y Procesamiento de Información**

Misión

Realizar la captura y procesamiento de información del inventario del Patrimonio Inmobiliario Federal y Paraestatal.

- **Especialista en Puesta a Disposición de Inmuebles Federales**

Misión

Apoyar en la coordinación y seguimiento al programa de puesta a disposición de inmuebles en cumplimiento al decreto de austeridad.

- **Especialista en el Padrón de Concesiones**

Misión

Operar y mantener actualizado el sistema denominado padrón de concesiones "consper", con la finalidad de controlar adecuadamente las altas, bajas y modificaciones de las concesiones otorgadas por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

- **Especialista para la Formalización de Inmuebles Federales en Uso de Asociaciones Religiosas**

Misión

Apoyar los servicios que en materia inmobiliaria se proporciona a las Asociaciones Religiosas y trabajar conjuntamente con ellas, para obtener la Nacionalización, a fin de extenderles el Certificado de Derecho de Uso.

- **Especialista en Reversión de Inmuebles Federales**

Misión

Asegurar que los donatarios de inmuebles federales cumplan con la finalidad de la donación, o en su caso con la autorización de cambio de uso.

- **Especialista en Desincorporación de Inmuebles Federales para Licitación Pública**

Misión

Analizar las solicitudes de enajenación onerosa y gratuita, desincorporar del régimen del dominio público los inmuebles federales.

- **Especialista en Desincorporación y Enajenación de Inmuebles Federales para Donaciones**

Misión

Apoyar en la atención de solicitudes de enajenación de inmuebles federales y de desincorporación propiedad de organismos descentralizados.

- **Especialista en Promoción de Inmuebles para Enajenación**

Misión

Apoyar en la promoción de los inmuebles de propiedad Federal no útiles para la prestación de servicios públicos, con la finalidad de incrementar y ampliar las posibilidades de difusión en el mercado inmobiliario nacional.

- **Especialista en Aprovechamiento de Inmuebles**

Misión

Recabar y liquidar los adeudos por concepto de obligaciones fiscales y servicios de los inmuebles administrados y realizar visitas de inspección para verificar las condiciones físicas y de ocupación de los mismos.

- **Especialista en Integración Documental de Inmuebles para Enajenación**

Misión

Realizar el respaldo electrónico de los expedientes de los inmuebles de propiedad federal, enajenados a través de licitación pública y venta fuera de licitación.

- **Especialista en trámites relativos a Asociaciones Religiosas**

Misión

Realizar las acciones necesarias para gestionar la exención del impuesto predial de los inmuebles propiedad Federal en uso de asociaciones religiosas, ante autoridades competentes, así como, permitir el ingreso de depósito de cenizas en columbarios construidos en inmuebles de propiedad Federal en uso de asociaciones religiosas.

- **Especialista en Inmuebles Federales Carentes de Título de Propiedad**

Misión

Apoyar en la coordinación y seguimiento al programa de inmuebles de propiedad federal, carentes de título de propiedad.

- **Especialista en Logística del Comité del Patrimonio Inmobiliario Federal y Paraestatal**

Misión

Asegurar que el Comité del Patrimonio Inmobiliario Federal y Paraestatal cuente con los elementos necesarios que permitan su operación y funcionamiento, así como dar seguimiento a la ejecución de sus acuerdos.

- **Especialista en Inmuebles Federales Carentes de Acuerdo de Destino**

Misión

Apoyar en la coordinación y seguimiento al programa de inmuebles de propiedad federal, carentes de acuerdo de destino, en cumplimiento a lo dispuesto por el artículo décimo primero transitorio de la LGBN.

A la **Dirección General de Administración y Obras en Inmuebles Federales** se asignarán **6** plazas de personal de estructura y **1** plaza de personal operativo.

- **Jefe de Departamento Residente de Obra (3 puestos tipo)**

Misión

Supervisar, vigilar, controlar y revisar los trabajos de obra contratados de acuerdo a la normatividad y a la ética, para asegurar la mejor calidad, costo, tiempo y apego a los programas de ejecución, de acuerdo con los avances, recursos asignados y rendimientos pactados en el contrato.

- **Jefe de Departamento de Control Administrativo de Palacios Federales e Instalaciones Federales Compartidas**

Misión

Proporcionar a la Dirección General de Administración y obras en inmuebles federales (DGAOIF) a través de la Dirección de Administración y Conservación de Inmuebles Federales (DACIF) la situación del estado administrativo de las administraciones únicas de palacios federales e instalaciones federales compartidas, incluyendo la evaluación del informe que rinde el administrador único sobre el estado que guarda la administración, a fin de cumplir con el artículo nueve, fracción XXIV del reglamento del INDAABIN y el artículo octavo del acuerdo por el que se establecen las disposiciones para la ejecución de los programas que garanticen la administración eficiente de los inmuebles de propiedad federal.

- **Jefe de Departamento de Control Administrativo de Puertos Fronterizos**

Misión

Proporcionar a la Dirección General de Administración y Obras en Inmuebles Federales (DGAOIF) a través de la Dirección de Administración y Conservación en Inmuebles Federales (DACIF) la situación del estado administrativo de las administraciones únicas de puertos fronterizos, incluyendo la evaluación del informe que rinde el administrador único sobre el estado que guarda la administración, a fin de cumplir con el artículo 9, fracción XXIV del reglamento del INDAABIN y el artículo 8 del acuerdo por el que se establecen las disposiciones para la ejecución de los programas que garanticen la administración eficiente de los inmuebles de propiedad federal.

- **Jefe de Departamento Supervisión de Proyectos de Obra**

Misión

Supervisar la elaboración de los estudios, programas y criterios técnicos de proyecto necesarios para el óptimo aprovechamiento, funcionalidad y racionalidad de los inmuebles federales compartidos.

A la **Dirección General Jurídica** se asignarán **3** plazas de personal de estructura.

- **Jefe de Departamento de Procedimientos y Recursos Administrativos**

Misión

Coordinar y asesorar los requerimientos que en materia contenciosa soliciten las unidades administrativas del INDAABIN, las instituciones públicas y órganos jurisdiccionales, respecto de los asuntos contencioso administrativos, defendiendo la constitucionalidad y legalidad de los actos, así como de los intereses del propio instituto.

- **Especialista en Seguimiento y Revisión de Proyectos Normativos**

Misión

Asegurar la atención de los requerimientos que, en materia normativa, presentan las instituciones públicas, así como las unidades administrativas del instituto de administración y avalúos de bienes nacionales.

- **Especialista en Control de Gestión**

Misión

Apoyar en el manejo del sistema de control de gestión de la dirección general jurídica, así como en la actualización y seguimiento del control de normas que se lleva en la dirección general jurídica, al igual que cumplir con las indicaciones que se efectúan por los superiores jerárquicos

A la **Dirección General de Administración y Finanzas** se asignarán **14** plazas de personal de estructura y **3** plazas de personal operativo.

- **Subdirector de Atención Médica y Prevención de Enfermedades**

Misión

Desarrollar acciones de fomento a la salud dirigida a los Servidores Públicos del INDAABIN, así como detectar y prevenir alteraciones en su salud y proporcionar atención médica en las instalaciones del instituto.

- **Subdirector del Servicio Profesional de Carrera**

Misión

Coordinar y supervisar la operación del Servicio Profesional de Carrera en el instituto de administración y avalúos de bienes nacionales, en materia de definición de perfiles y evaluación de puestos de personal que correspondan al personal sujeto a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública federal, así como brindar la colaboración que le sea requerida en las demás actividades relativas al ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño y separación.

- **Jefe de Departamento de Normatividad**

Misión

Asegurar y verificar la integración y actualización normativa referida al enfoque de integración, operación y registro.

- **Jefe de Departamento de Adquisiciones**

Misión

Adquirir, arrendar y contratar los bienes o servicios requeridos por las unidades administrativas del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales, de conformidad al presupuesto, así como al estricto apego a la legislación y normatividad vigente en la materia.

- **Especialista en Capacitación**

Misión

Apoyar en la formulación y difusión del Programa Anual de Capacitación del INDAABIN para el desarrollo de habilidades, de nivel conceptual integral, modificación de actitudes y transmisión de información a los Servidores Públicos de este instituto para una mejor cultura institucional; así como difundir y apoyar en la aplicación de la encuesta de clima organizacional y el programa de cultura institucional con perspectiva de género y no discriminación.

- **Especialista de Seguimiento de Acuerdos y Seguimiento de Agenda**

Misión

Programar y asegurar, el seguimiento de acuerdos, a fin de coadyuvar en la oportuna y adecuada toma de decisiones a través de apoyar en la consolidación de informes correspondientes de la Dirección General de Administración y Finanzas.

- **Especialista de Control de Gestión**

Misión

Programar y asegurar la recepción, clasificación, seguimiento, organización, conservación, selección y control de la documentación y correspondencia que es turnada a la Dirección General de Administración y Finanzas.

- **Especialista del Servicio Profesional de Carrera**

Misión

Apoyar a la Subdirección del Servicio Profesional de Carrera en el seguimiento de las diferentes actividades del INDAABIN, en materia de definición de perfiles y evaluación de puestos de personal que correspondan al personal sujeto a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, y las relativas a ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño y separación.

- **Especialista de Integración y Documentación Presupuestal (2)**

Misión

Asegurar que toda la documentación resultante de la operación presupuestal del INDAABIN este debidamente instrumentada con base a la norma vigente y sea tramitada con la debida oportunidad para permitir el flujo adecuado del cumplimiento de los objetivos para los que fue creado.

- **Especialista de Adquisiciones**

Misión

Apoyar los procesos de adquisiciones, arrendamiento y contratación de los bienes y/o servicios requeridos por las unidades administrativas del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales.

- **Especialista de Evaluación al Desempeño y Valuación de Puestos**

Misión

Apoyar a la subdirección del servicio profesional de carrera en materia de descripción, perfiles y valuación de puestos del INDAABIN.

- **Especialista de Evaluación y Seguimiento**

Misión

Apoyar en el análisis e integración de la información generada por las unidades administrativas del INDAABIN para el seguimiento y evaluación de sus objetivos, procesos y proyectos.

- **Especialista Contable**

Misión

Realizar la incorporación de registros o verificar los que por sistema llegan para operarse en la contabilidad. Comprobando su lógica con base en el concepto del movimiento.

A las **Delegaciones Regionales** se asignarán **11** plazas de personal de estructura y **2** plazas de personal operativo.

- **DELEGACIÓN REGIONAL NOROESTE**

- **DELEGACIÓN REGIONAL OCCIDENTE**

- **Especialista en Información del Patrimonio Inmobiliario Federal (5)**

Misión

Realizar las gestiones correspondientes ante los responsables inmobiliarios de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y Estatal, solicitadas por la Dirección de Patrimonio Inmobiliario Federal, a través de sus diferentes Direcciones, sobre los inmuebles a cargo del INDAABIN.

- **DELEGACIÓN REGIONAL NORESTE**

- **Especialista Administrativo (4)**

Misión

Participar en la aplicación, registro y buen manejo de todos los recursos financieros, materiales y humanos asignados a la Delegación, para que ésta cumpla oportuna y eficientemente sus funciones.

- **DELEGACIÓN REGIONAL PACÍFICO**

- **Subdelegado de Avalúos**

Misión

Proporcionar a la Administración Pública, en el ámbito regional servicios valuatorios con oportunidad, transparencia, imparcialidad, competitividad, seguridad jurídica y confiabilidad técnica, apegados a los criterios y metodologías emitidos por el INDAABIN.

- **Especialista en Información del Patrimonio Inmobiliario Federal**

- **DELEGACIÓN REGIONAL GOLFO-CENTRO**

- **Subdelegado de Administración**

Misión

Administrar eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la Delegación Regional observando el cumplimiento estricto de la normatividad vigente aplicable.

- **Especialista en Información del Patrimonio Inmobiliario Federal**

- **Especialista Administrativo**

- **DELEGACIÓN REGIONAL GOLFO-CENTRO**

- **Subdelegado de Administración**

- **Especialista Administrativo**

- **DELEGACIÓN REGIONAL SURESTE**

- **Especialista en Información del Patrimonio Inmobiliario Federal**

- **Especialista Administrativo**

Para apoyo de sus actividades, a la **Presidencia** del INDAABIN se asignarán **4** plazas de personal de estructura y **1** plaza de personal operativo.

- **Director de Comunicación Social y Relaciones Interinstitucionales**

Misión

Establecer, planear y desarrollar las actividades de difusión, entre los usuarios y la opinión pública, con base en las políticas de comunicación social que establezca la Secretaría de la Función Pública y los programas de relaciones interinstitucionales del INDAABIN, las actividades, objetivos, servicios y acciones que realiza el propio Instituto, así como reforzar su misión y visión al interior del mismo.

- **Jefe de Departamento de Relaciones Interinstitucionales**

Misión

Establecer de manera directa los vínculos de la Presidencia del INDAABIN con instituciones, organismos y dependencias públicas, privadas y sociales, tanto del país como del extranjero, con apego al Reglamento Interior del Instituto, así como dar seguimiento a los acuerdos que se deriven de ellos.

- **Jefe de Departamento de Comunicación Social**

Misión

Proporcionar, captar y analizar la información referente al INDAABIN y su sector, así como manejar la comunicación interna, con base en lo dispuesto en el Reglamento del Instituto.

- **Especialista en Información Periodística**

Misión

Obtener y producir materiales informativos destinados a diversas actividades comunicativas tanto internas como externas.

La estrategia de dotar a las diferentes áreas de personal más especializado, surge de la necesidad de acabar con el rezago de trabajo, de manera que los servicios que ofrezca el INDAABIN se apliquen en el menor tiempo y con la calidad necesaria para lograr una fuerte imagen institucional.

Dichos puestos, fueron diseñados tomando como base las necesidades técnicas del área a la que serán adscritos así como las consideraciones humanas que se refieren a eficientar el trabajo, por medio de la satisfacción del trabajador al realizarlo.

Como estrategia para cumplir con los objetivos Institucionales del INDAABIN y tomando en cuenta lo establecido por Gary Desler y Ricardo A. Varela en el libro "Administración de Recursos Humanos: un enfoque latinoamericano" (2004), se propone una estructura organizacional por división de funciones, tipo Línea-Staff conformada por puestos especializados y por un gabinete de apoyo (Staff) marcando una línea de autoridad en descenso en donde todos los puestos esta supeditados a un superior jerárquico. Estos elementos son la base de la calidad en los servicios que brinda el INDAABIN.

Se establece una estructura con puestos de línea ya que permitirá establecer una línea de autoridad en los diferentes Niveles que conforman la estructura (Nivel Institucional, Intermedio y Operacional), desde el nivel más alto hasta el más bajo, está decisión implicará un mayor control y supervisión del trabajo que se realice, además los puestos de nueva creación requieren de un ocupante que cuente con conocimientos amplios y diversos, debido a que tendrán que enfrentarse con una variedad de responsabilidades y solución de problemas derivadas de las funciones que conforman a cada Unidad Administrativa, las cuales estarán relacionadas con las misión del área y de la institución, pero que en lo particular tienen sus propias características y funciones, con base en esto, los puestos staff se encuentran establecidos de acuerdo a la especialización que requieren para ejecutar la misión del mismo y fungirán como asesores del superior jerárquico debido a que lo asesoraran en la toma de mejores decisiones a través del conocimiento que tengan de la materia.

Por mencionar un ejemplo: en la Dirección General de Administración y Finanzas, se creó la Subdirección del Servicio Profesional de Carrera que será ocupada por un especialista en la materia conocedor de las leyes y procedimientos para cada uno de los subsistemas que integran dicho servicio, el ocupante del puesto hará las labores de asesorar al Director General de Administración y Finanzas en los temas correspondientes para la toma de decisiones, el Subdirector conocerá la teoría y tendrá la experiencia para aplicar las políticas competentes, mientras que el Director General tendrá menor dominio del tema debido a que su responsabilidad es atender todas las áreas que conforman sus Dirección General por lo tanto está comprometido a tener conocimiento de cada una de ellas, pero no al manejo exacto de las mismas.

1.3 Acciones a corto y largo plazo derivadas de la Reestructuración

- Implementar un Sistemas de Calidad integral que permita otorgar servicios y productos de calidad mundial, con un enfoque de mejora continua, que permita la satisfacción de los usuarios, respecto a los productos y servicios que brinda el INDAABIN, y mejore la imagen de la Institución como una organización de clase mundial.
- Fomentar el máximo aprovechamiento tanto de los edificios públicos, como de las playas, zonas federales de ríos, zonas costeras, administraciones portuarias integrales, aeropuertos, etc., generando derrama económica y creación de empleos en los lugares donde se encuentran dichos recursos nacionales, con la generación de mercados laborales incluyentes.
- Mejorar las relaciones y el ambiente de trabajo de los Servidores Públicos del INDAABIN mediante: la nivelación de sus sueldos y prestaciones de acuerdo al resto de la Administración Pública Federal,

proporcionarles espacios de trabajo agradables y fomentar su capacitación, así como sus actividades recreativas y culturales.

- Lograr la completa sistematización de todos los procesos fundamentales del INDAABIN mediante la aplicación de tecnologías de telecomunicaciones e informática.
- Propiciar que todos los edificios de oficinas administrativas del Gobierno Federal se administren de la misma forma, establecer las normas para que la contratación de los servicios de conservación, mantenimiento y operación se realicen en las mejores condiciones económicas y por otra parte, favorecer en los mencionados inmuebles, el uso eficiente de la energía, control, y prevención de la contaminación, uso racional y reciclaje de agua, ambiente de trabajo adecuado, etc.
- Que la operación de los Inmuebles Federales Compartidos (IFC) competencia del INDAABIN operen totalmente bajo los parámetros y marco normativo establecidos por el propio Instituto. Que los parámetros y marco normativo en materia de administración inmobiliaria sean aplicados en toda la APF con apego a los lineamientos del Decreto de Austeridad.
- Asegurar la preservación y conservación del archivo histórico inmobiliario y de avalúos a través de medios electrónicos y la construcción de bóvedas de seguridad.
- Continuar proporcionando a toda la Administración Pública Federal servicios de administración inmobiliaria y de valuación de clase mundial en condiciones competitivas de calidad, tiempo y costo.
- Integrar un sistema flexible, creativo e innovador para hacer eficiente el uso y aprovechamiento de todos los inmuebles federales, trabajando en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración

Pública Federal, proporcionándoles servicios integrales en cuanto a la administración, conservación, defensa jurídica y control de su patrimonio, así como para buscar usos alternativos de los inmuebles catalogados para asegurar su preservación.

- Agilizar los trámites mediante los cuales se reciben bienes inmuebles no útiles para el resto de la Administración Pública Federal, así como precisar y asegurar el cobro de derechos, productos y aprovechamientos por el uso y valuación de terrenos e inmuebles federales con la consiguiente generación de ingresos que permitan desarrollar las actividades propias del INDAABIN.
- Consolidar la calidad, el contenido y la pertinencia de los trabajos valuatorios, en casos de indemnizaciones por expropiaciones u otros actos de gobierno.
- Presentar a la SHCP mecanismos de cobro de los servicios del INDAABIN en materia valuatoria que sean independientes de los montos valuados, a fin de evitar posibles focos de corrupción en los trabajos valuatorios.
- Fortalecer los Sistemas de Control e Información Inmobiliaria Federal y Paraestatal, concretando mediante tecnología avanzada y puesta a disposición de los estudiosos, las bases de datos respecto de inventario, registro, catastro y centro de documentación de los inmuebles de la Administración Pública Federal.
- Continuar participando en diversos organismos internacionales como The Workplace Network, The Lincoln Institute, la Unión Panamericana de Valuación y The Appraisal Foundation, lo que permite la presencia de México a nivel mundial en la aplicación de conceptos y normas de administración inmobiliaria y valuación.

- Cumplimiento del programa de obras en inmuebles competencia del INDAABIN.
- Obtener la autorización de la SHCP para que en 2009 el INDAABIN cuente con recursos para cubrir sus gastos de operación y programas de obras así como de las administraciones únicas con recursos fiscales contemplados en el PEF. Que el INDAABIN opere con recursos fiscales bajo un control interno eficiente.
- En el corto plazo, elaborar y publicar el 50% de la normatividad programada, sobre valuación de Bienes Nacionales e implementar las medidas para alcanzar tiempos y costos de ejecución competitivos en la emisión de dictámenes de avalúos y justipreciación de rentas. A mediano plazo, elaborar la normatividad al 100% y difundirla a nivel nacional para que sea aplicada por todos los valuadores de bienes nacionales.
- Consolidación del INDAABIN como institución responsable de una política general en materia de administración y valuación de los bienes nacionales, con acciones como constituir una dirección de investigación y desarrollo en materia inmobiliaria y valuatoria para la continua capacitación de Servidores Públicos federales, estatales y municipales, así como de peritos valuadores, topógrafos, corredores públicos y funcionarios bancarios.

CONCLUSIONES:

El llevar a cabo una reestructuración en una Institución Pública implica el cumplir con una gran cantidad de requisitos presupuestarios y documentales que permitan llevar a buen término la propuesta, debido a que existen supuestos que se deben considerar con anterioridad a la elaboración del diagnóstico y la posterior propuesta de reestructuración.

El primer supuesto es el que se refiere al presupuesto. Para toda reestructuración se deberá de considerar que se tiene un monto autorizado para el pago de sueldos y salarios y que por ningún motivo se puede pasar de ese techo presupuestario, ello implica que los movimientos deberán ser compensados. El INDAABIN para su reestructuración deberá utilizar los recursos presupuestarios que están etiquetados para el pago del personal por honorarios y utilizar dichos recursos para darle suficiencia presupuestaria a la reestructuración. Es decir, el análisis y por lo tanto la propuesta de reestructuración siempre estará limitada a los recursos con los que se cuenta y no a las necesidades reales del personal.

El segundo supuesto es el que se refiere a los tiempos. Para realizar cualquier reestructuración se deberá de considerar que todos los movimientos y trámites administrativos y presupuestarios se tienen que realizar en un solo ejercicio fiscal y antes del 15 de septiembre del año en que se inicie, debido a que el registro de la plantilla y de las partidas presupuestarias deberá ser considerada en el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación que se envía a la H. Cámara de Diputados por conducto de la SHCP y si no se termina con todos los trámites antes de la fecha mencionada, no se podrán ejercer los recursos en las partidas que se requieren derivadas de la reestructuración.

Como tercer supuesto que se deberá de considerar es el de la visión que tiene la coordinadora de sector (en el caso del INDAABIN la SFP) sobre lo que pretende con la reestructuración y si forma parte de los planes de la secretaría de la cual se depende o no. Se podrá realizar un diagnóstico correcto y proponer la mejor reestructuración del Instituto en años, pero si no está de

acuerdo la Secretaría no se podrá realizar ningún trámite relacionado con el proyecto.

Por último habrá que considerar los tiempos y requisitos burocráticos a los que se enfrenta derivado de la cantidad de formatos, análisis, valuaciones de puestos, descripciones y perfiles de los mismos y el costeo presupuestario que se tiene que preparar para cada uno de los escenarios, que en momentos se vuelve uno de los trámites más tortuosos y complicados que existan en la Administración Pública Federal Centralizada.

Por poner un ejemplo, para la reestructuración del INDAABIN se tuvieron que cumplir con los requisitos solicitados por tres direcciones generales de la SHCP y por ocho direcciones generales de la SFP, cada una de ellas con requerimientos de diferente tipo: formatos, dictámenes, estudios, costeos, firmas y autorizaciones que no permiten avanzar a la siguiente dirección general para continuar el trámite, cambio de sistemas computacionales que obligan a volver a capturar toda la información decenas de veces, etc.

Al final se logran obtener todas las autorizaciones y otorgan la ansiada reestructuración, sólo para darse cuenta de que no cubre todas las necesidades derivadas del diagnóstico y que se necesita volver a empezar, porque en el Gobierno Federal, en todo momento se necesita de la modernización de las estructuras organizacionales para darle funcionalidad a la operación, derivada de la insuficiencia presupuestaria para proponer una reestructuración diferente y completa o simplemente porque hubo una modificación a alguna de las leyes o reglamentos que impactan en las funciones y requerimientos de la modificación de las estructuras.

De cualquier manera, se va avanzando en la incorporación de mejores prácticas administrativas y organizacionales que ayuden a ser más eficiente a las instituciones públicas ante la creciente demanda de servicios públicos de calidad. Poner un granito de arena para mejorar nuestras instituciones siempre será muy satisfactorio, aún cuando siempre falte mucho por hacer.

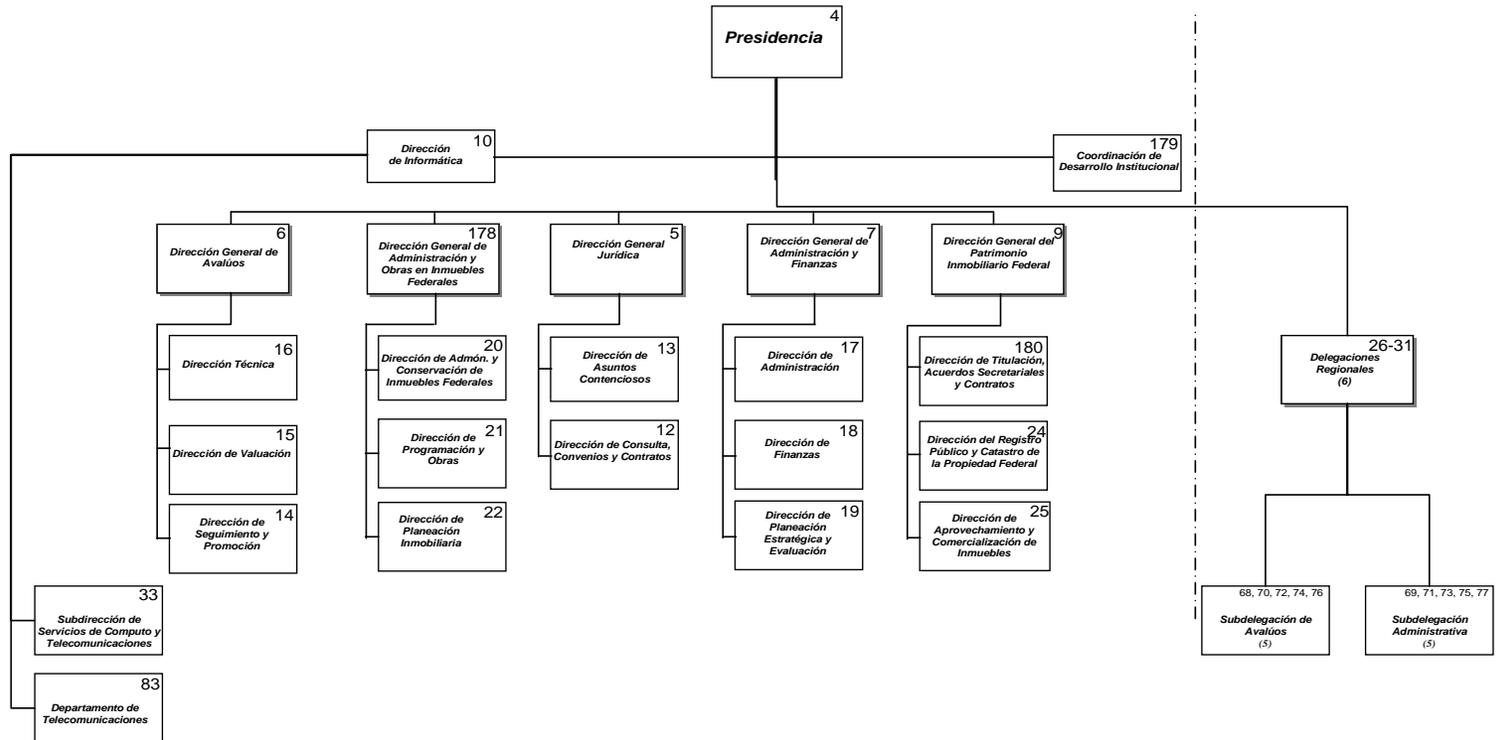
ORGANIGRAMAS

A continuación, se muestra la organización de cada una de las Unidades Administrativas que integran el INDAABIN, por medio de organigramas que presentan su estructura organizacional, la alineación y jerarquía de los puestos. Se plasma la estructura organizacional actual y la propuesta en la cual se basa la Reestructuración del INDAABIN.

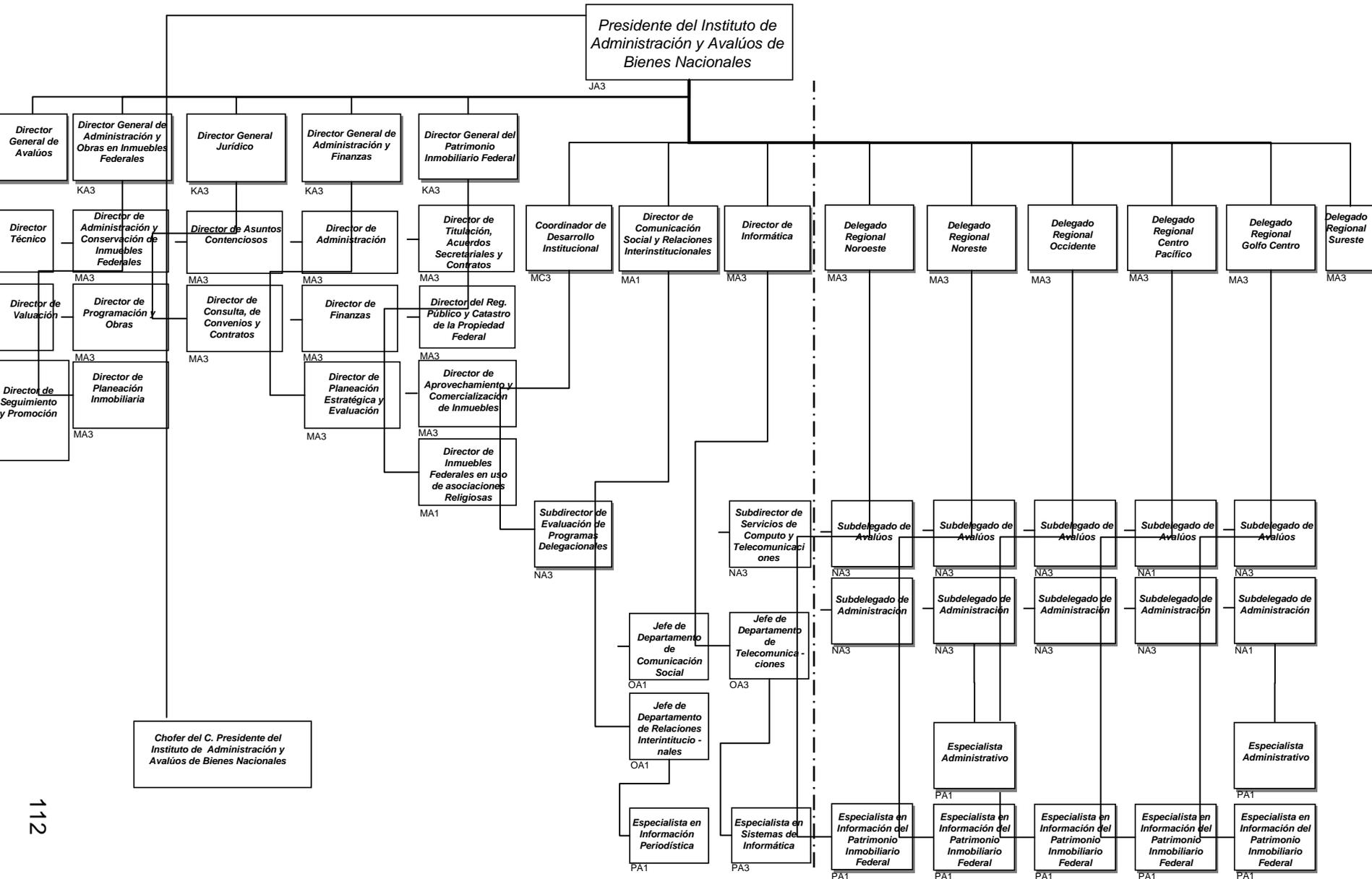
Estructura organizacional actual del INDAABIN

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN Y AVALUOS DE BIENES NACIONALES

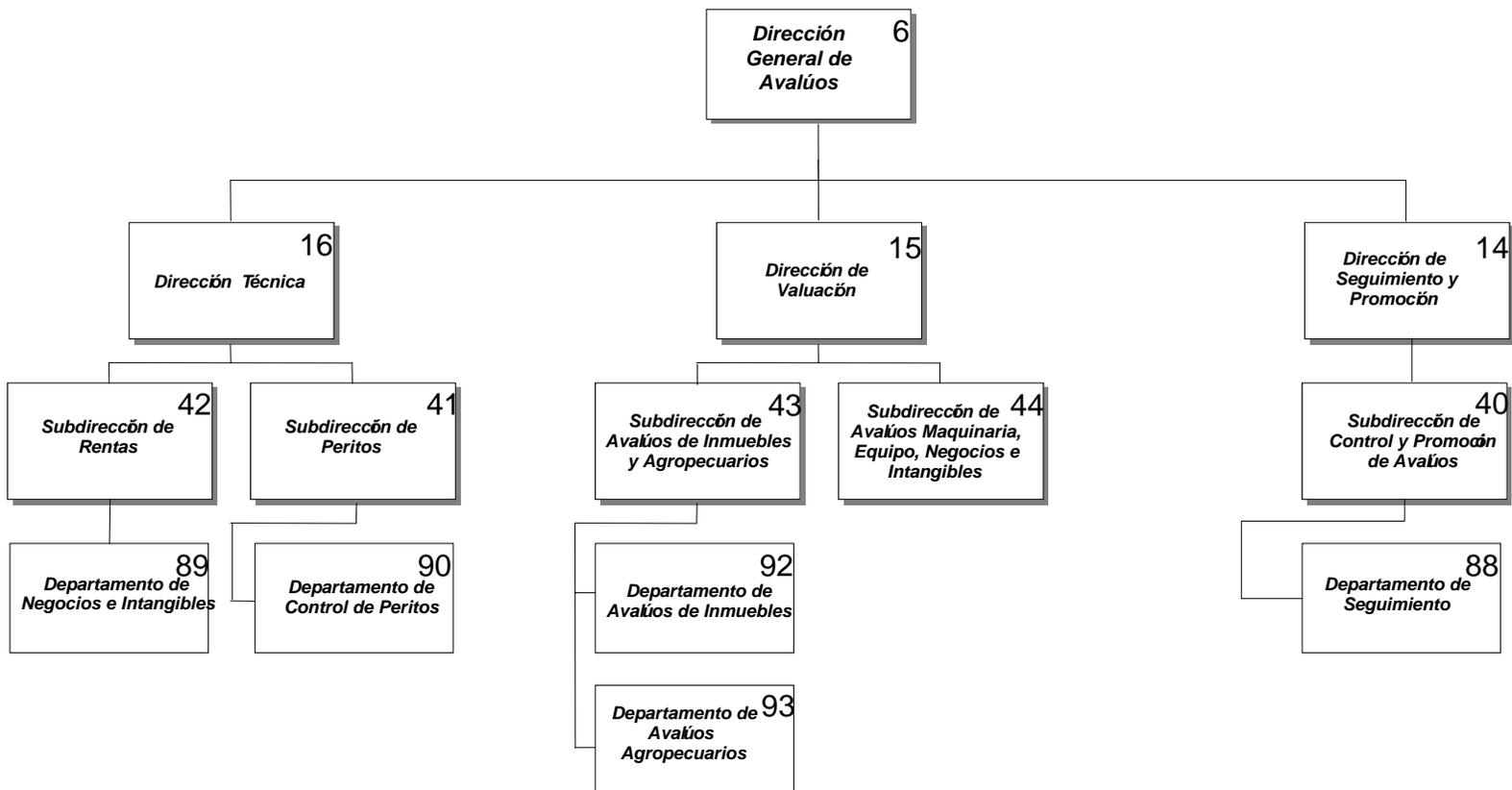


Estructura organizacional propuesta para el INDAABIN



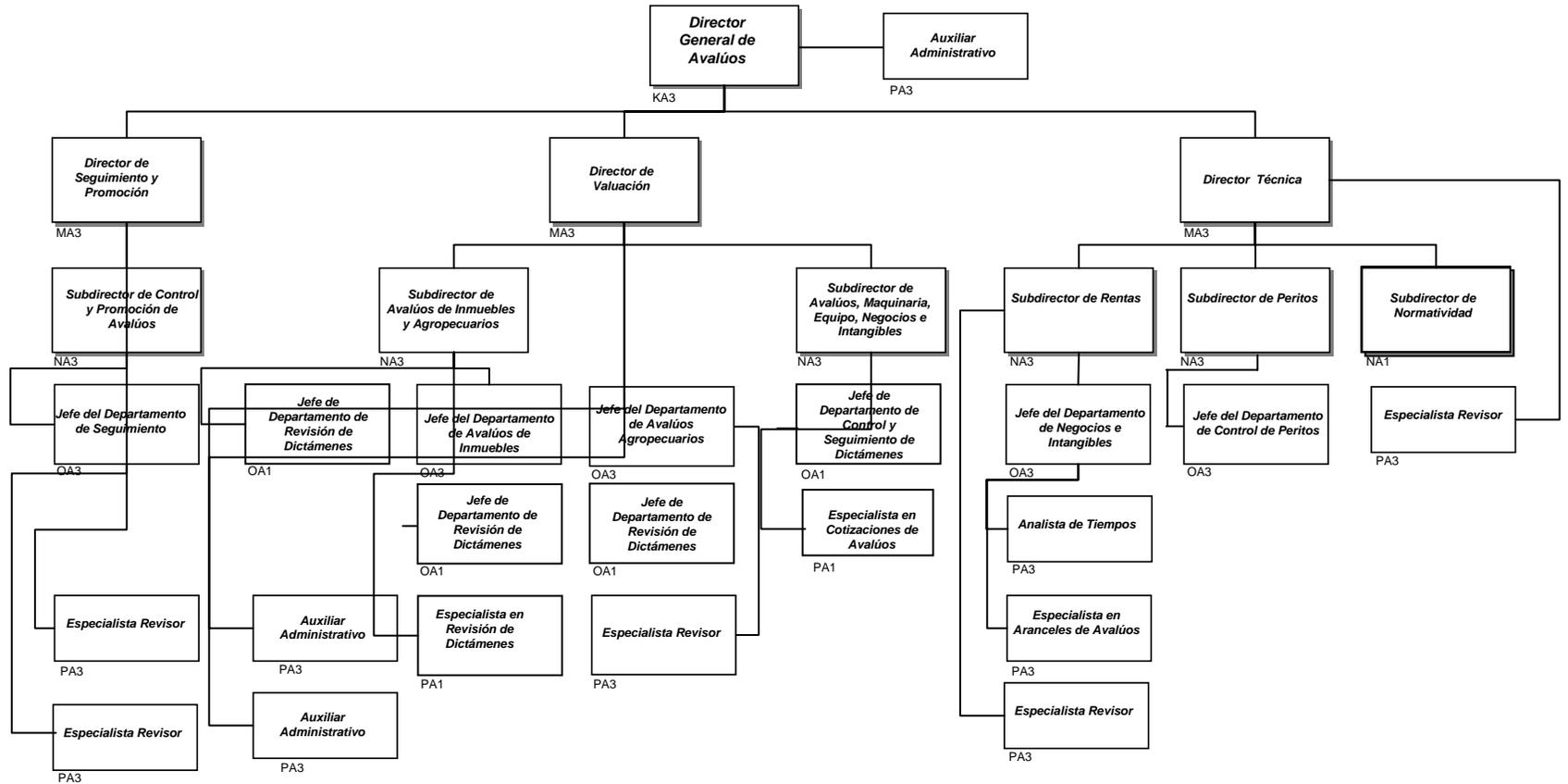
Estructura organizacional actual de la Dirección General de Avalúos del INDAABIN

DIRECCIÓN GENERAL DE AVALÚOS



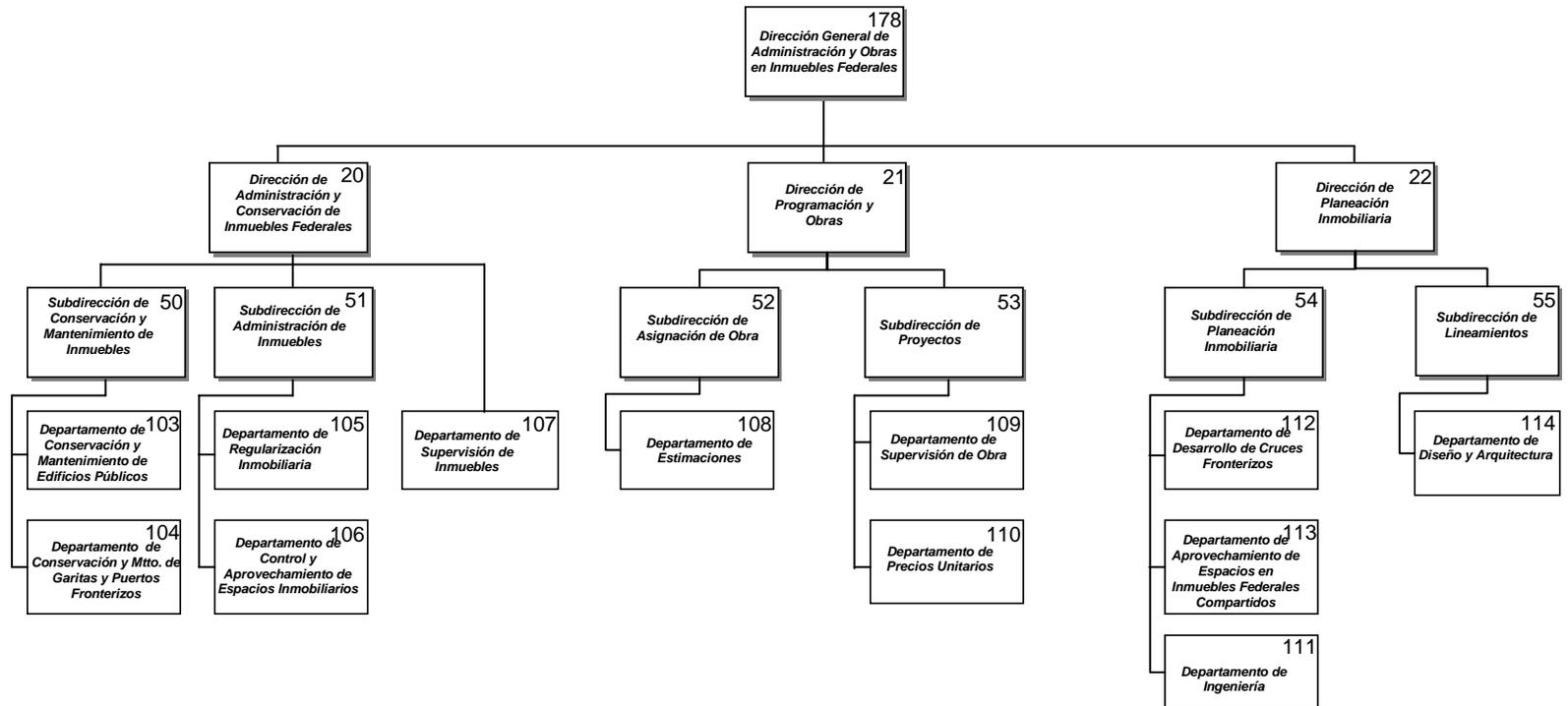
Estructura organizacional propuesta para la Dirección General de Avalúos del INDAABIN

DIRECCIÓN GENERAL DE AVALÚOS



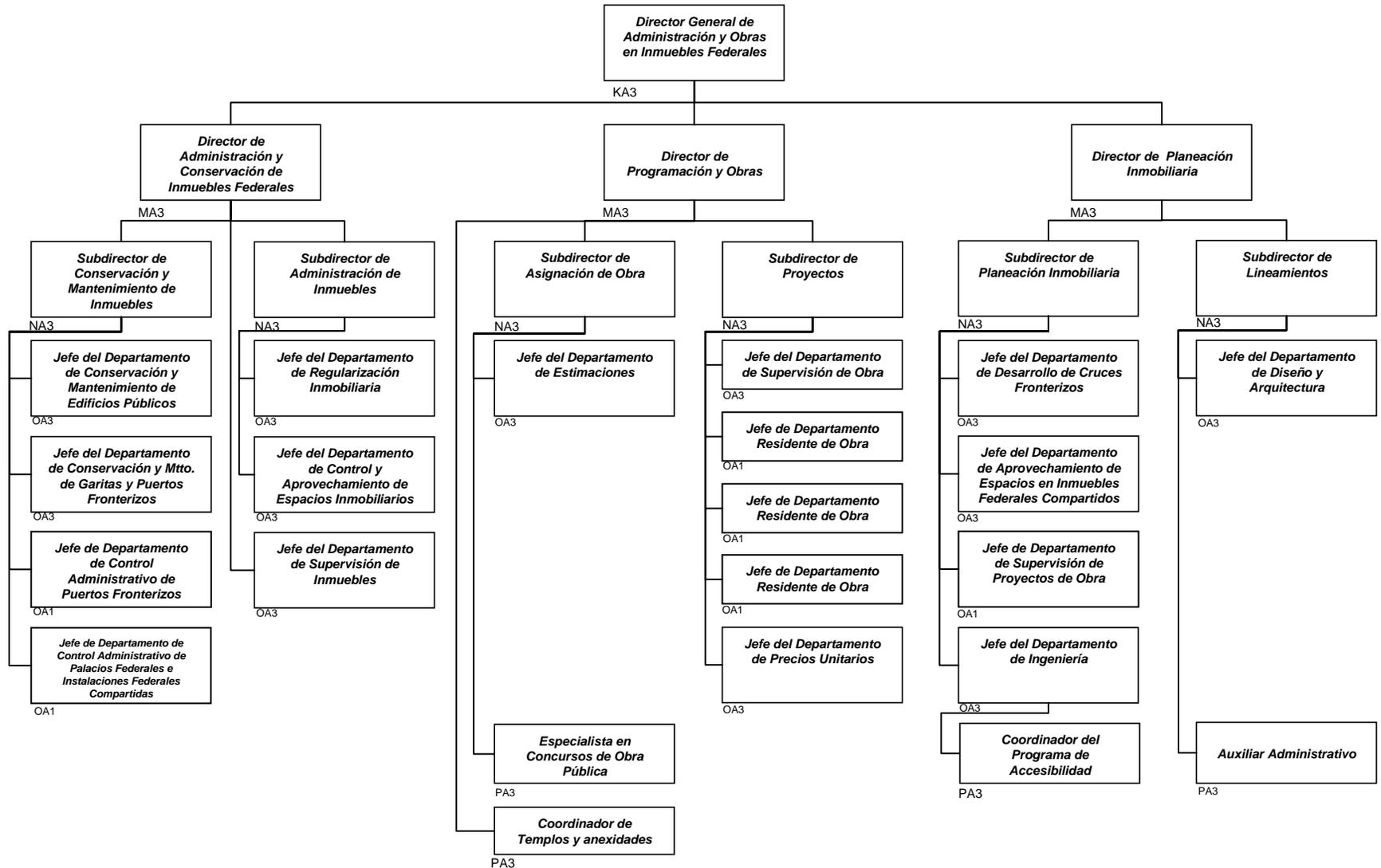
Estructura organizacional actual de la Dirección General de Administración y Obras en Inmuebles Federales del INDAABIN

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y OBRAS EN INMUEBLES FEDERALES



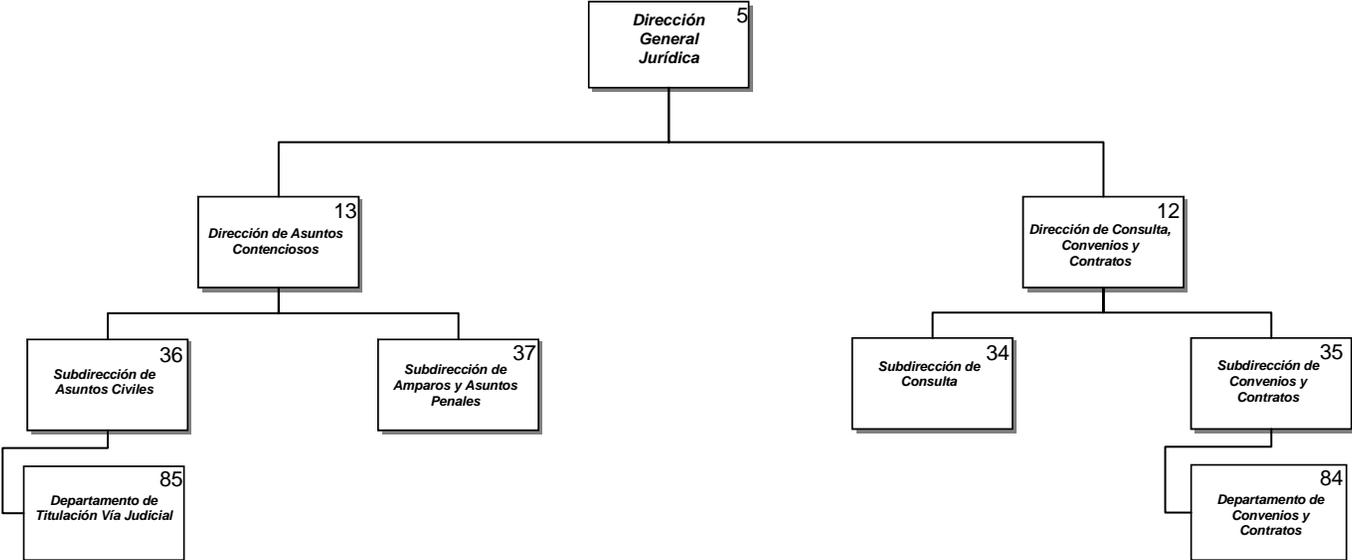
Estructura organizacional propuesta para la Dirección General de Administración y Obras en Inmuebles Federales del INDAABIN

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y OBRAS EN INMUEBLES FEDERALES



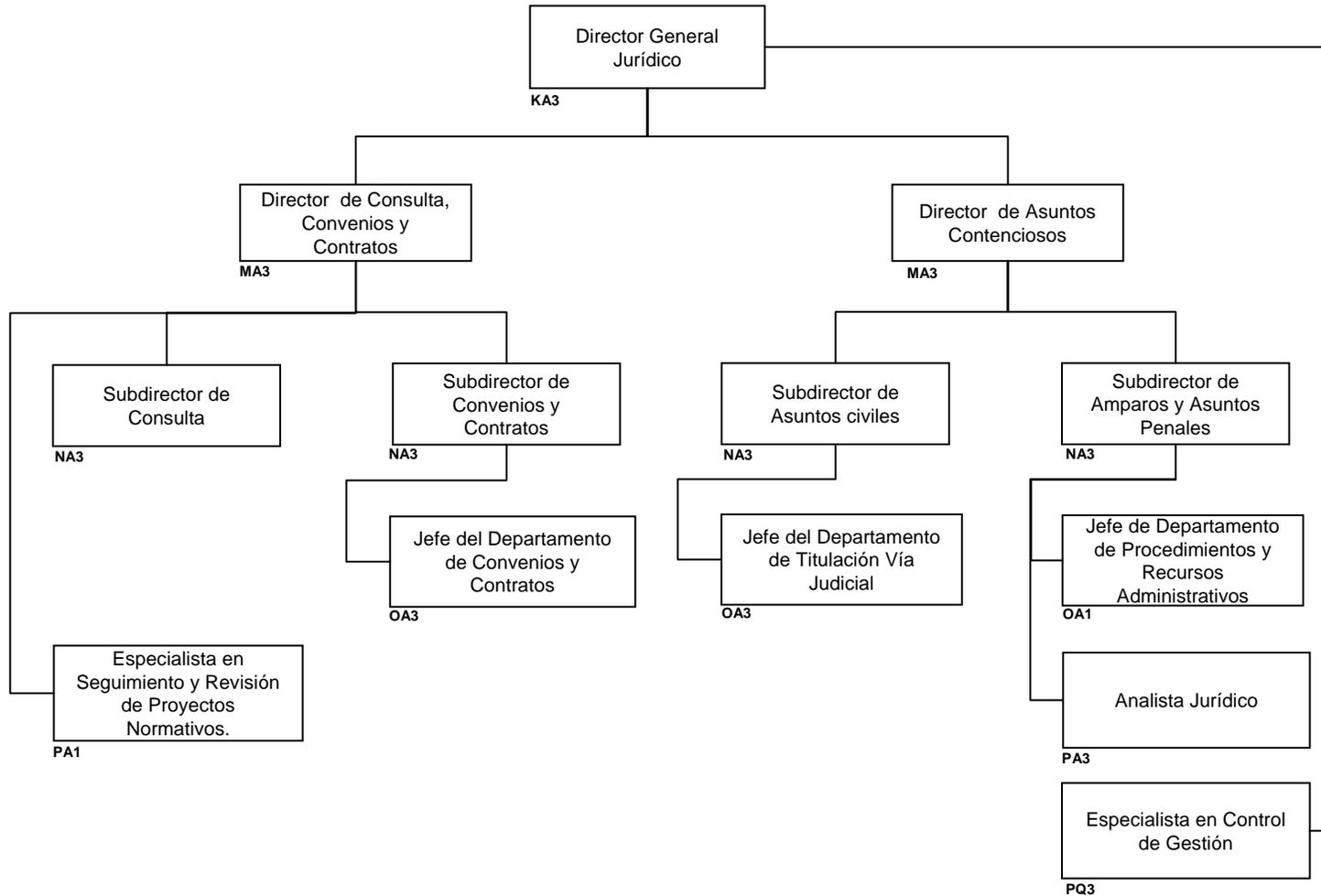
Estructura organizacional actual de la Dirección General Jurídica del INDAABIN

DIRECCIÓN GENERAL JURÍDICA



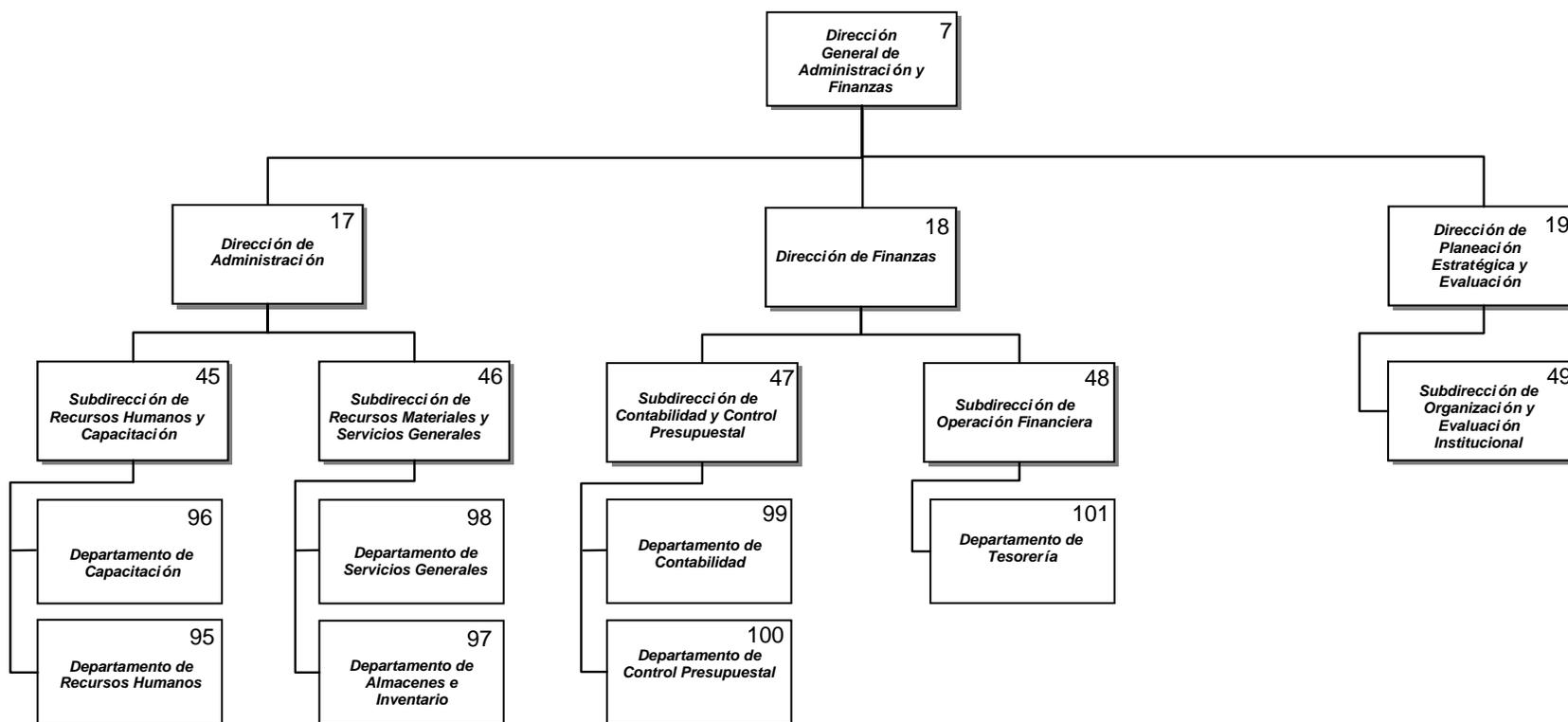
Estructura organizacional propuesta para la Dirección General Jurídica del INDAABIN

DIRECCIÓN GENERAL JURÍDICA



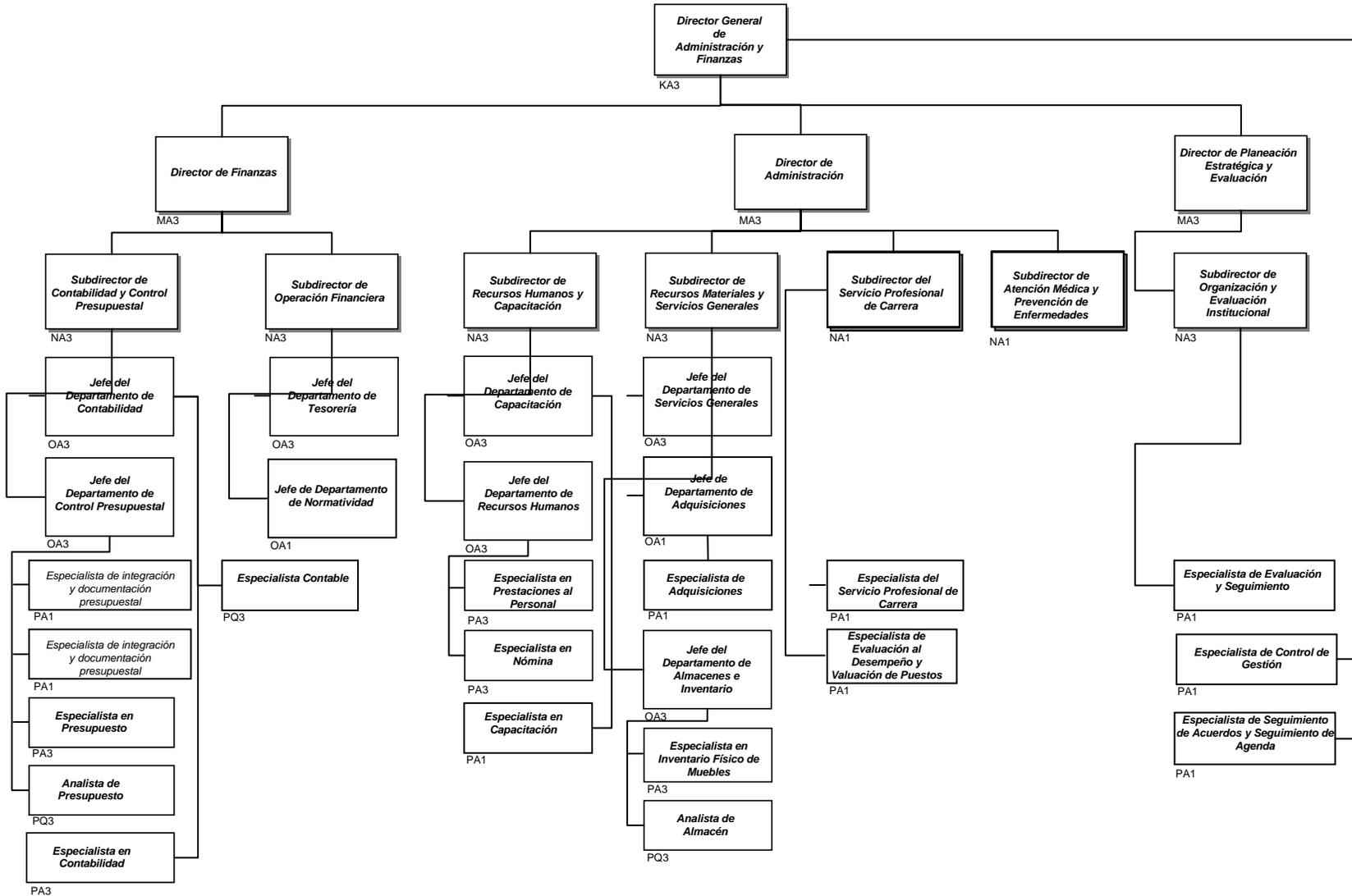
Estructura organizacional actual de la Dirección General de Administración y Finanzas del INDAABIN

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



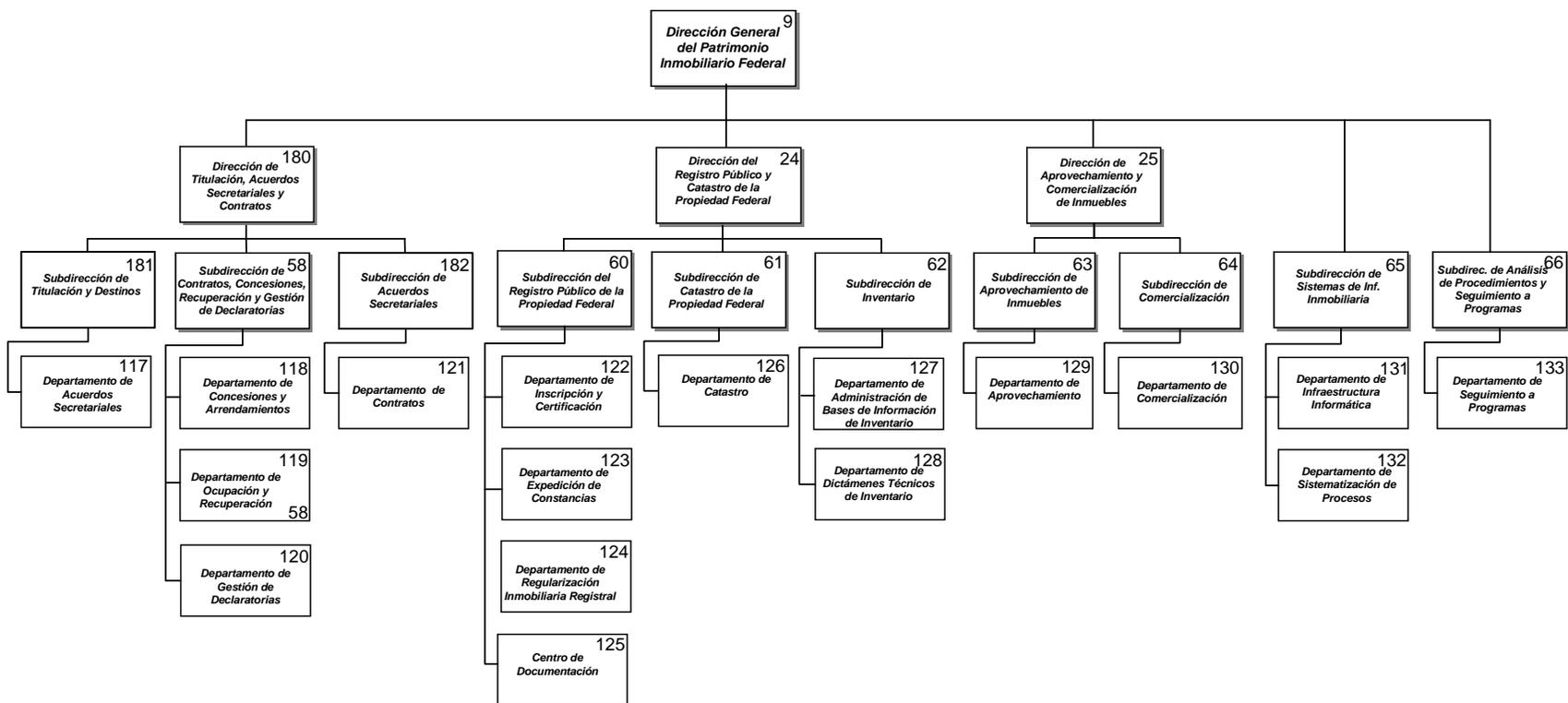
Estructura organizacional propuesta para la Dirección General de Administración y Finanzas del INDAABIN

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



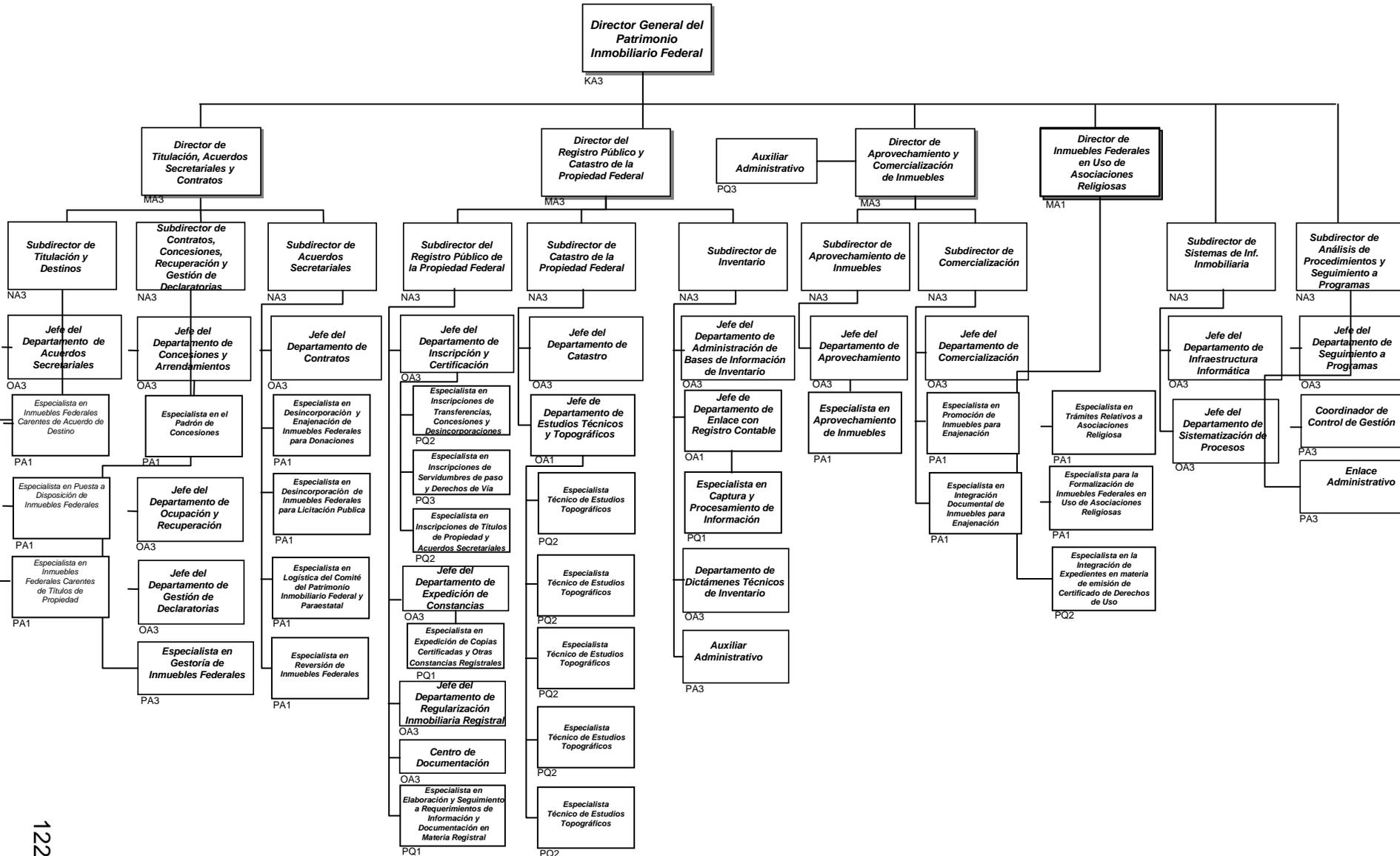
Estructura organizacional actual para la Dirección General del Patrimonio Inmobiliario Federal del INDAABIN

DIRECCIÓN GENERAL DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO FEDERAL

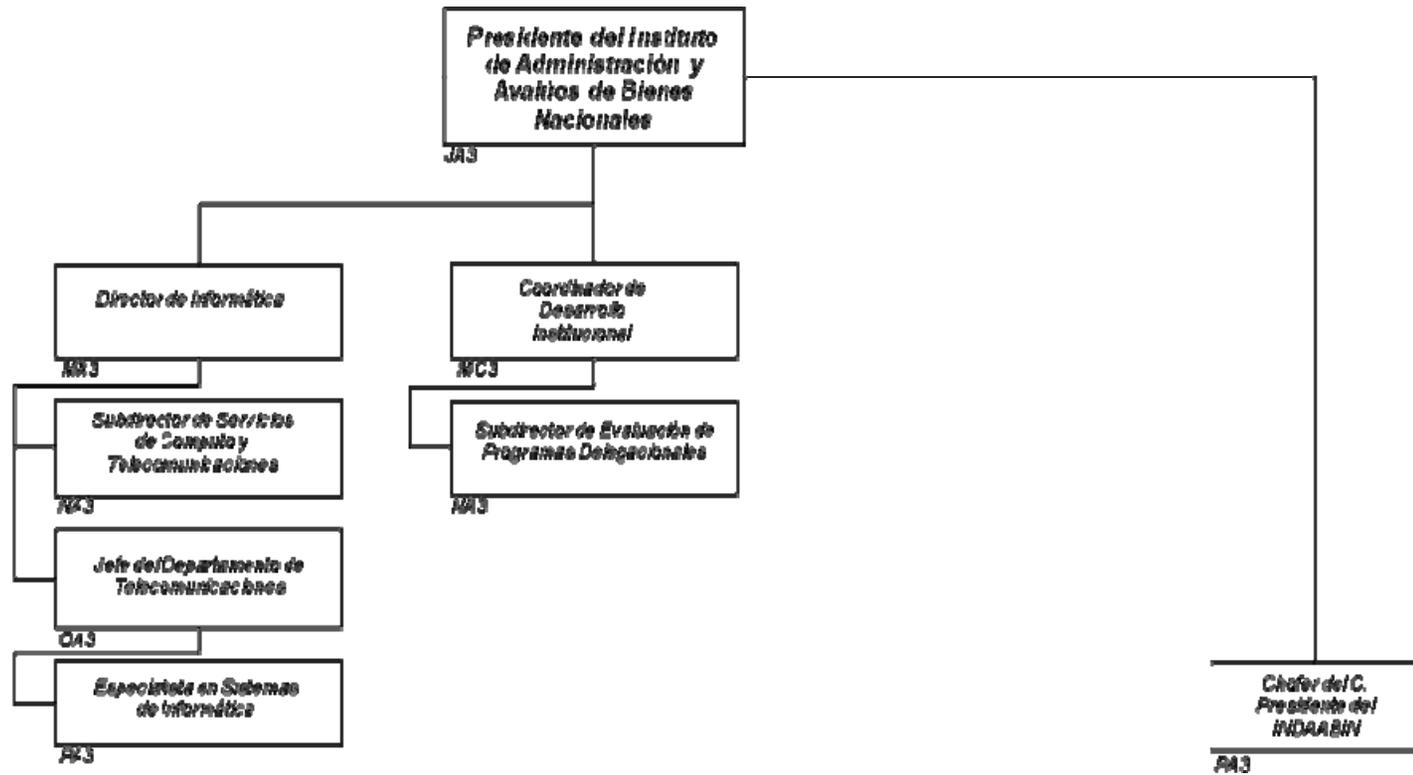


Estructura organizacional propuesta para la Dirección General de Patrimonio Inmobiliario Federal del INDAABIN

DIRECCIÓN GENERAL DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO FEDERAL

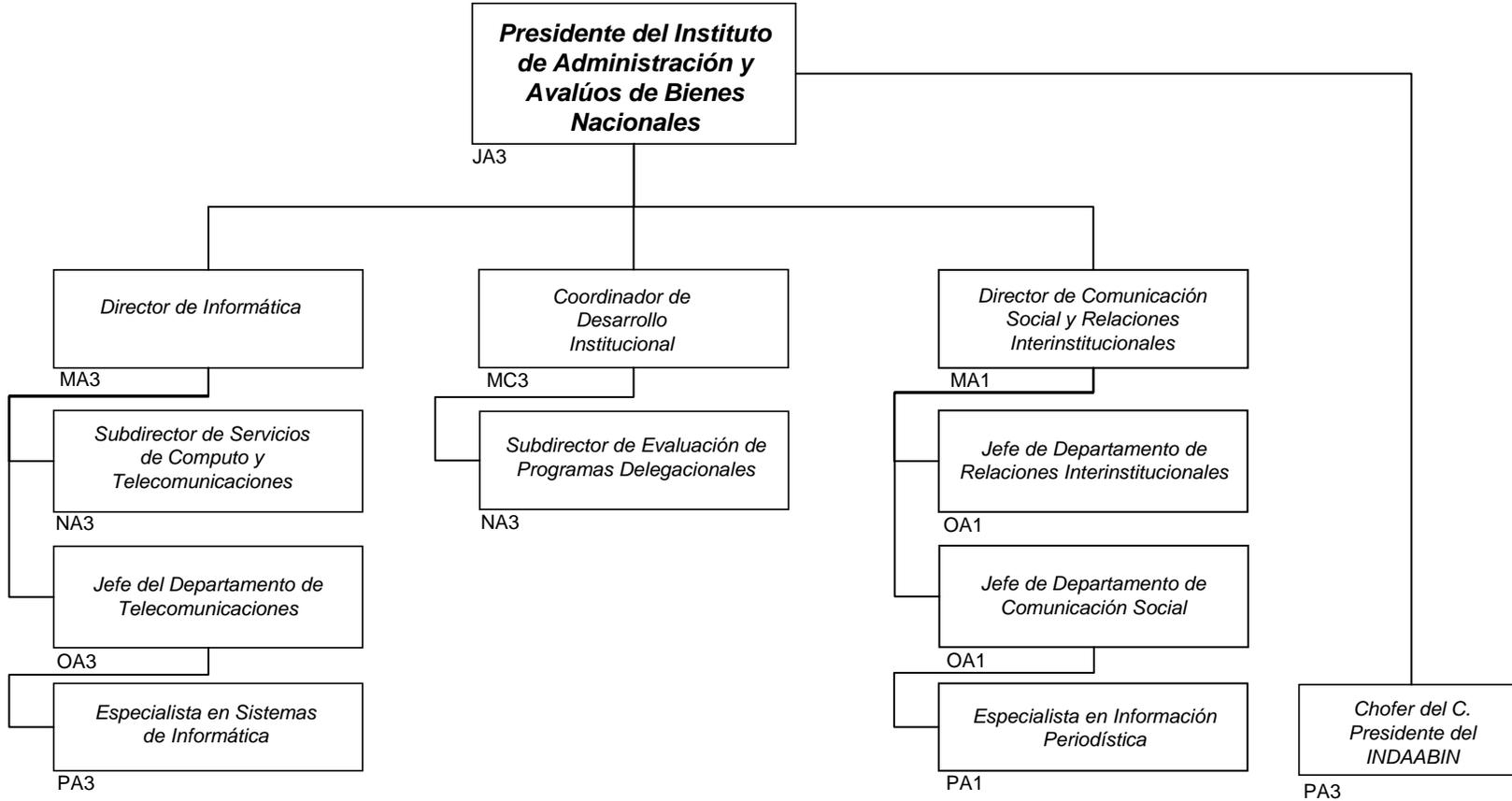


Estructura organizacional actual para de la Presidencia del INDAABIN

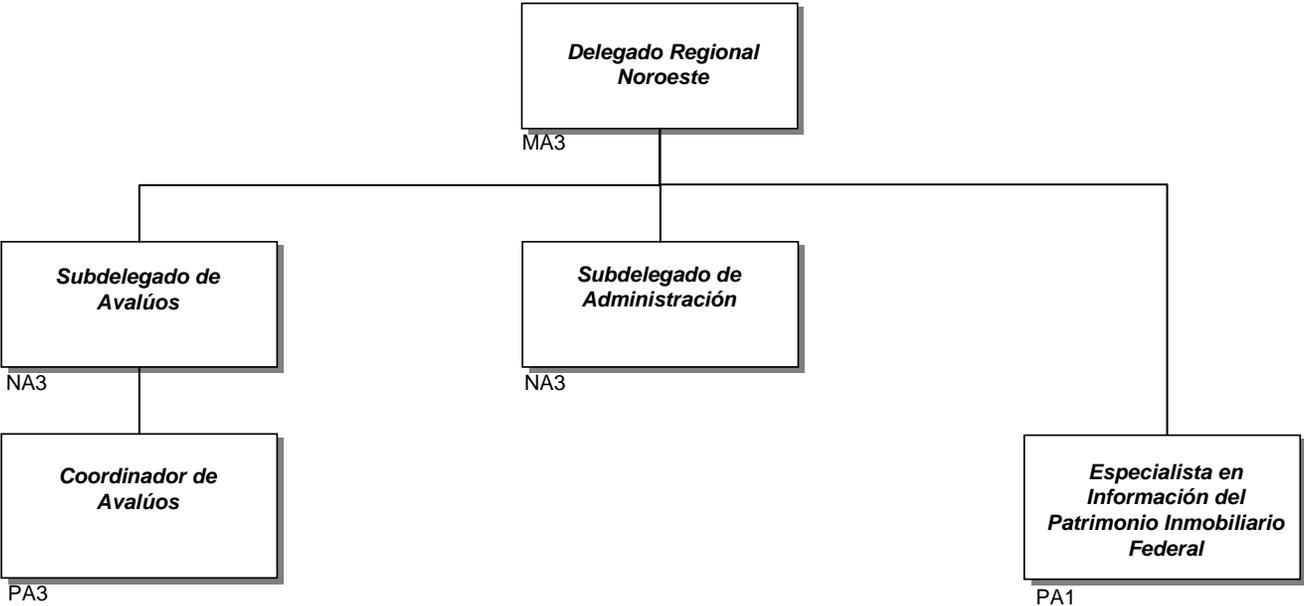


Estructura organizacional propuesta para la Presidencia del INDAABIN

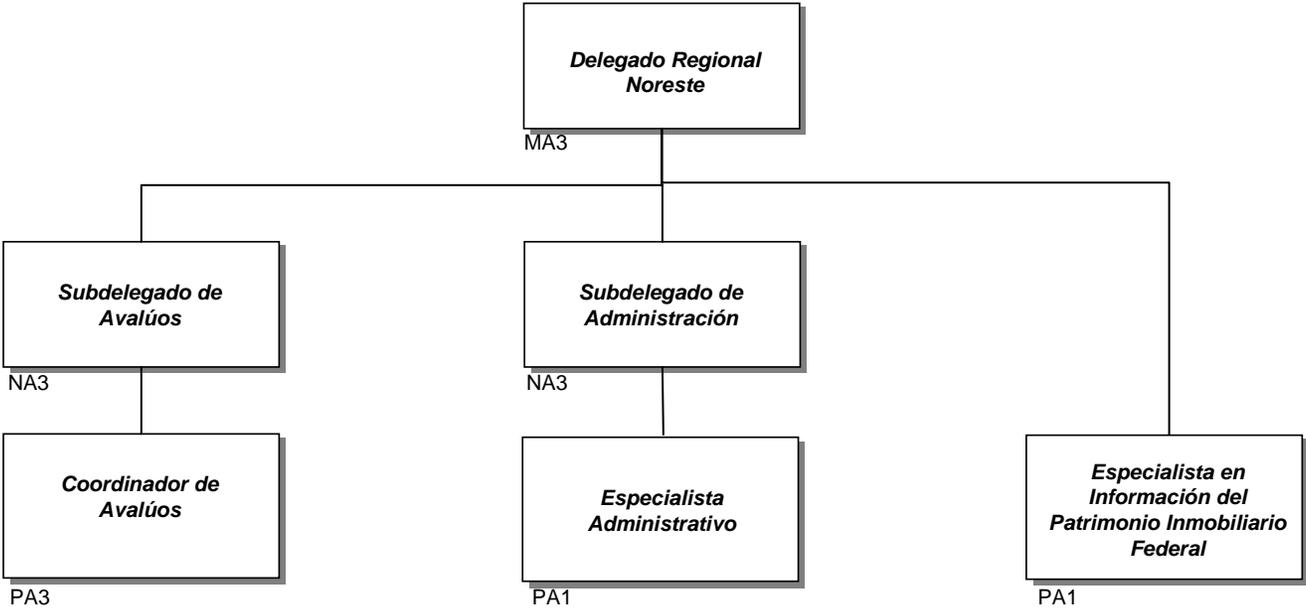
PRESIDENCIA DEL INDAABIN



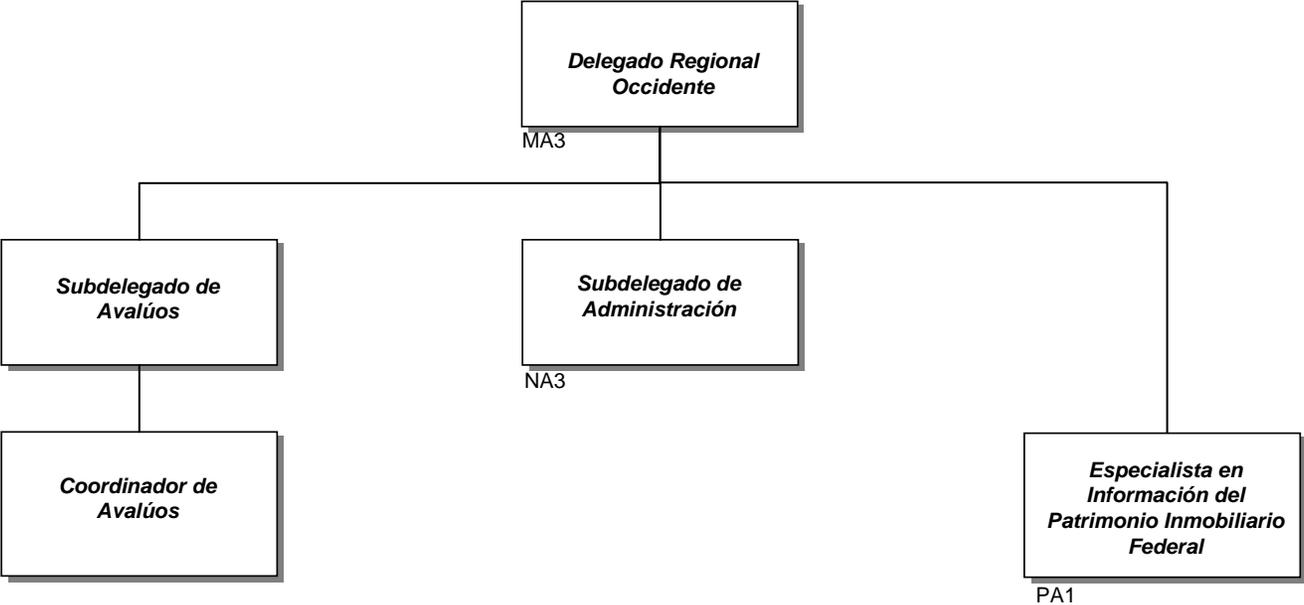
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA DELEGACIÓN REGIONAL NOROESTE



ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA DELEGACIÓN REGIONAL NORESTE



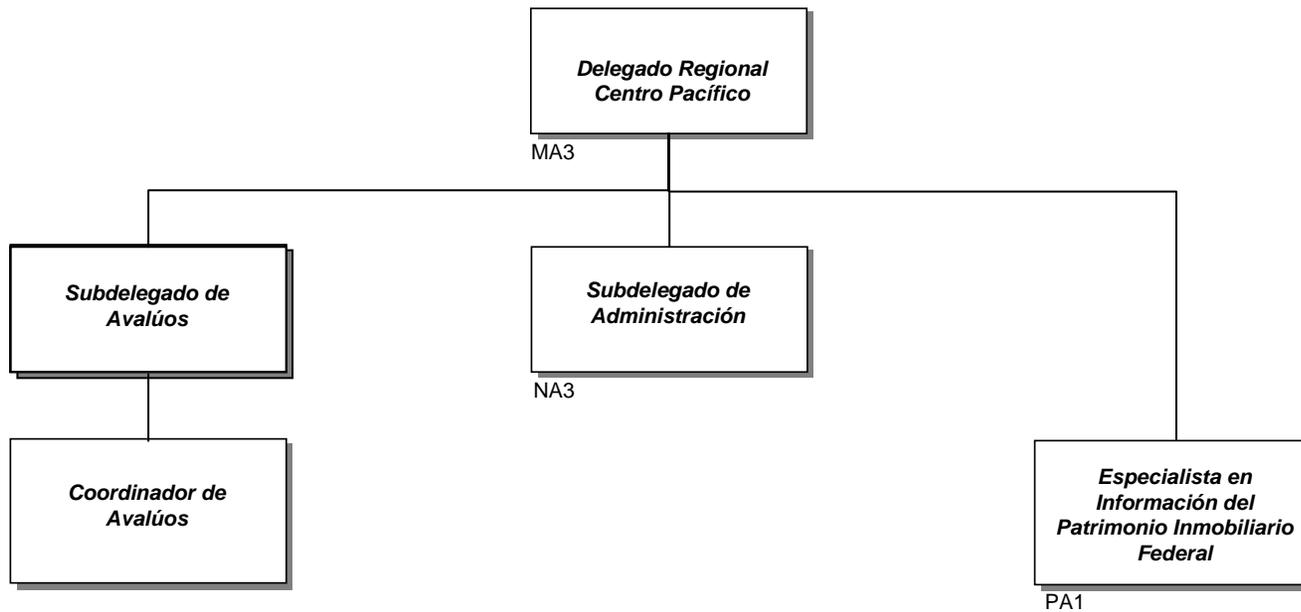
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA DELEGACIÓN REGIONAL OCCIDENTE



ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA DELEGACIÓN REGIONAL GOLFO CENTRO



ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA DELEGACIÓN REGIONAL CENTRO PACÍFICO



ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA DELEGACIÓN REGIONAL SURESTE



Bibliografía:

Libros.

- Cesar Francisco Colmenares. **Pemex: Crisis y Reestructuración**. México UNAM, Programa Universitario de Energía 1999, p 238.
- Donald E. Klingner, John Nalbandian. **Administración del Personal en el Sector Público: Contextos y Estrategias**. 4ta Edición. México Mc Graw Hill, 2002, p. 454
- E. Franklin. **Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura**. 1ra edición México. McGraw Hill 1998, p. 341.
- Gary Desler. **Organización y Administración**. México, Prentice Hall, 1979, p 410.
- Gary Desler. **Administración del Personal**. 8va Edición, México: Pearson Educación, 2001, p 700.
- Gary Desler, Ricardo Alfredo Varela Juárez. **Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano**. México Pearson Educación 2004, p. 314.
- George Bohlander, Scott Snell. **Administración de los Recursos Humanos**. 14 ed. México D.F., Cengage Learning 2008, p. 774.
- G Testa. **Organización y Dirección del Personal**. Ediciones Deusto Bilbao. Tomo V. España
- Hall R. **Organizaciones: Estructura y Proceso**. 6ta edición, Prentice Hall, 1996, p. 353.
- Idalberto Chiavenato. **Administración en los nuevos tiempos**. McGraw Hill, (Bogotá Colombia 2002), p. 439.
- Idalberto Chiavenato. **Administración de los Recursos Humanos, El capital Humano de las organizaciones**. McGraw Hill, 8 va edición, (Bogotá Colombia 2007) p. 500.
- Ignasi Brunet, Evaristo Leart, Galeana Figueroa. **Sistemas de Administración Empresarial; organización, calidad y recursos humanos**. México Sicco 2005, p. 288.

- J. Chruden Herbert, Arthur W Sherman. **Administración del personal.** Editorial Continental S.A. de .C.V. (México 1991), p. 650.
- J. Manuel Mancebo del Castillo Trejo. **El administrador y su entorno en la administración.** Edit. Limusa S.A. de C.V. (México 1992), p. 372.
- James L. Gibson. **Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos.** 4ta edición Mc Graw Hill. México 2006, p. 602.
- James A. Brickley , W. Smith Jr. Clifford, Jerold L. Himmerman. **Diseño de organizaciones para crear valor: de la estrategia a la estructura.** Mc Graw Hill Interamericana, México 2004, p. 337.
- José Luís Monereo Pérez. **Empresa en Reestructuración y ordenamiento laborar.** Edit. Granada Comares, 2006. p 290.
- Michael A. Hitt, R Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. **Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización.** Sed México D.F. Thompson 2004, p.436.
- Norma Kreimerman. **Métodos de investigación para tesis y trabajos semestrales.** México: Trillas, 1990. 131 p.
- Robbins, S. **Comportamiento Organizacional.** 8ta edición, México, Prentice Hall, 2001, p. 675.
- Sergio Hernández y Rodríguez, Ricardo Alfredo Varela Juárez. **Casos y Prácticas de Administración de Recursos Humanos.** México Trillas 1986, p 131.
- Susana María García Moreno, Juan José Nájera Sánchez, María de Guadalupe Rico García. **Organización y Administración de Empresas: una visión práctica.** Madrid: ESIC; Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones, 2001, p. 242.
- Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr. Robert A. Zawacki. **Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva del cambio.** México D.F., Mc Graww Hill Interamericana 2007, p. 442.

Leyes, Disposiciones y Manuales.

- México. **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**. Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917, última reforma publicada DOF 26-09-2008.
- México. **Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria**. Diario Oficial de la Federación 31 de Diciembre de 2008.
- México. **Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2009**. Diario Oficial de la Federación viernes 28 de noviembre de 2008.
- México. **Ley General de Bienes Nacionales**, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2004.
- México. **Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal**. Diario Oficial de la Federación 10 de abril de 2003, última modificación 9 de enero de 2006.
- México. **Reglamento del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales**. Diario Oficial de la Federación jueves 2 de septiembre de 2004
- México. **Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal**. Diario Oficial de la Federación. 6 de septiembre de 2007.
- México. **Manual de Organización del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales**. 2006, p. 150.
- **Oficio No. 315-A-01959**, Subsecretaría de Egresos (SHCP), Dirección General de Programación y Presupuesto de Servicios de la Dirección General de Programación y Presupuesto "A", fecha 26 de abril de 2007.
- **Oficio No. 512/DGPyP/945/2008**, Dirección General de Programación y Presupuesto de la SFP.

- **Oficio No. 512/DGPyP/1202/2008**, Dirección General de Programación y Presupuesto de la SFP.
- **Oficio No. SSFP/412/2477**, Dirección General de Planeación, Organización y Compensaciones de la Administración Pública Federal (SFP), 22 de diciembre de 2008.