

Tiempo efectivo productivo en la Secretaría de Finanzas de Durango

*Dr. Jaime Palencia Méndez, Dra. Leticia Gutiérrez Vigers, Dra. Claudia Cano López de Nava*¹

Resumen

Este trabajo surge como una necesidad de demostrar el tiempo no utilizado en alguna actividad productiva de la organización conocida como Secretaría de Finanzas. Los Objetivos planteados son: Identificar los procesos que se realizan en la Secretaría de Finanzas; así como el de identificar el tiempo efectivo productivo para la organización de todos y cada uno de las personas que laboran en esta Secretaría. Se presenta también la metodología utilizada así como los resultados obtenidos. Por otra parte, como se muestra en los resultados, es evidente una falta de Control de Gestión eficiente, pero lo lamentable es que se manifieste como un estilo de dirección, ya que una vez detectado el problema no se ha hecho nada al respecto.

Introducción

El presente trabajo surge como una necesidad de demostrar el tiempo no utilizado en alguna actividad productiva de la organización conocida como Secretaría de Finanzas. Los Objetivos planteados son: Identificar los procesos que se realizan en la Secretaría de Finanzas; así como el de identificar el tiempo efectivo productivo para la organización de todos y cada uno de las personas que laboran en esta Secretaría. Se presenta también la metodología utilizada así como los resultados obtenidos.

Problemática

Un problema común en toda la administración pública es la ineficiencia del recurso humano, en este modelo, el valor último es el flujo eficiente del trabajo, y la tarea del mando es actuar como monitor y coordinador estructurado, esto genera vicios que crecen según sea la fortaleza de los grupos de poder que existan en la organización, como los sindicatos, u otros grupos informales.

Justificación

Ante la problemática ya expresada, se consideró necesario identificar los procesos de una Secretaría de Finanzas de un Estado (primera división política) en México, para

¹ Instituto Tecnológico Agropecuario No. 1, Universidad Juárez del Estado de Durango, ecs_jpm@hotmail.com, letygtz33@hotmail.com, claudia_cano_17@hotmail.com

medir la participación directa de los trabajadores involucrados en los citados procesos y así poder evaluar el tiempo que utilizan en el cumplimiento de sus tareas.

Objetivos

- Identificar los procesos que se realizan en la Secretaría de Finanzas.
- Identificar el tiempo efectivo productivo para la organización de todos y cada uno de las personas que laboran en esta Secretaría.

Premisas

1. Uso del método de análisis de procesos.
2. Los procesos administrativos no son siempre tangibles, pero sí susceptibles de descripción.
3. Todas las actividades administrativas se pueden agrupar en etapas y estas en procesos.
4. Todas las actividades son susceptibles de medición en tiempo y frecuencia por período de tiempo dado (Día, mes, año, etc.)
5. Las actividades por si solas, no aportan beneficios a una organización, es necesaria su coordinación enfocada a un propósito específico, llámese producto, servicio o resultado esperado.
6. Toda la información obtenida, únicamente será para los propósitos específicos de este trabajo.
7. La interacción necesaria para la obtención de información, genera desconfianza y celos de parte de jefes y subordinados, por lo que se hace imperativo dos elementos: Sensibilización y uso de autoridad.
8. Si un jefe justifica tiempo y no actividades de carácter productivo - efectivo, propio o de sus subordinados, reflejará necesariamente ineficiencia de ambos.

Delimitación del trabajo (alcances)

1. La secretaría de Finanzas está compuesta por dos Subsecretarías y ocho direcciones, de las cuales se tomaron al azar tres para presentarse en este trabajo.
2. Las actividades, las etapas y los procesos no serán sujetas a una crítica completa de su utilidad ni de su existencia misma.
3. La obtención de la información de las actividades, etapas y procesos fue a través de los responsables de cada área, llámense jefes de departamento, jefes de área ó directores.
4. La identificación de los tiempos para cada actividad fue a través de los empleados y jefes, y de carácter estimativa, con relación a su experiencia en la ejecución de las mismas.
5. Este trabajo no involucra el estudio del perfil de cada puesto.

Marco Teórico

A continuación se presenta una breve reseña del desarrollo histórico de la teoría de la organización.

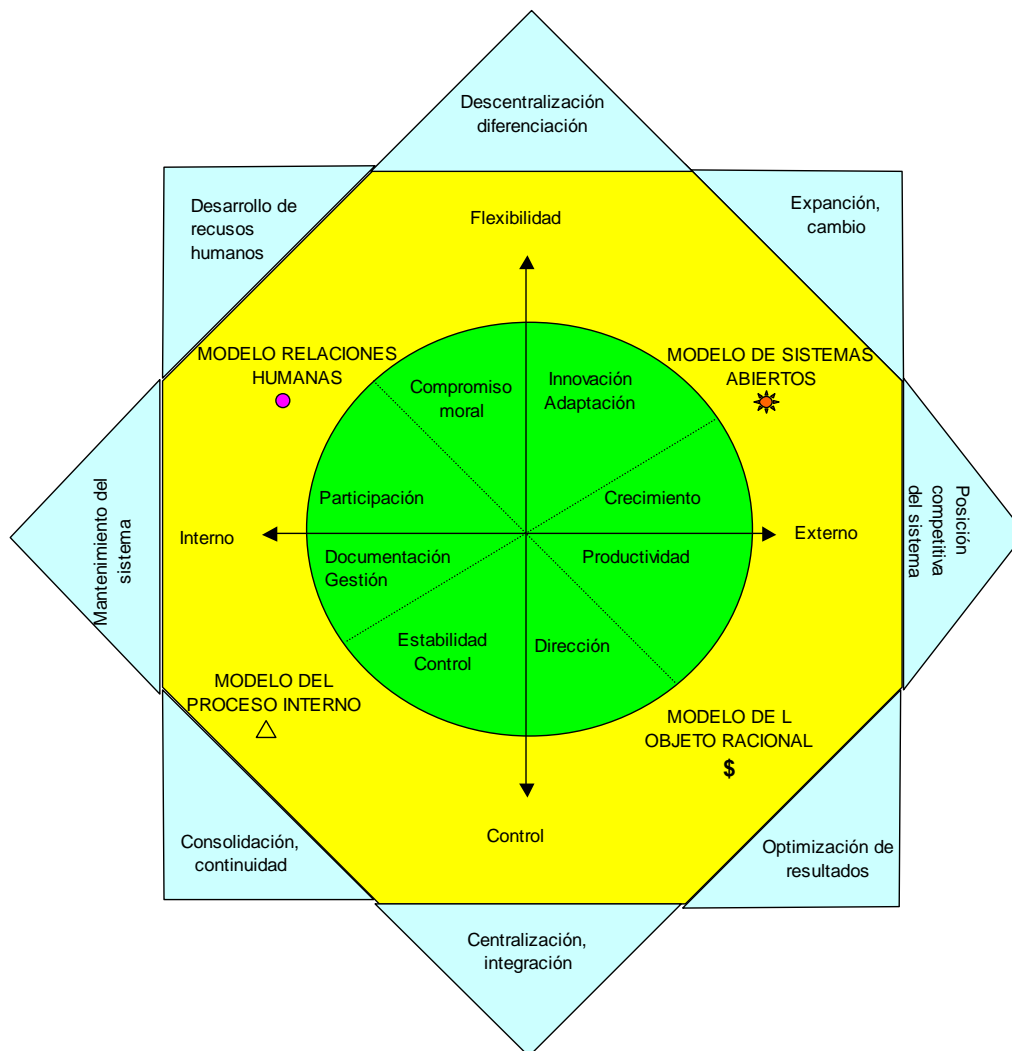
Desarrollo Histórico de la Teoría de la Organización

Existe bastante literatura respecto a la evolución que ha seguido la teoría organizacional, y son diferentes los criterios que se utilizan para establecer una clasificación de ella, Quinn, Faerman, Thompson y McGrath (1995) utilizan como criterios de análisis, el tiempo y el modelo de gestión correspondiente a cada período, presentando una caracterización de cada uno y estableciendo sus principales objetivos. Identifican cuatro períodos en esta evolución. El primer período se establece de 1900 a 1925 en donde aparecen los modelos del objetivo racional y de los procesos internos. Como se puede apreciar en la Figura 1 de la siguiente página, se representan los 4 modelos que se describen. El modelo del objetivo racional, fue el primero que se desarrolló, cuyos criterios de eficacia fueron la productividad y los beneficios, basándose en la creencia de que una dirección clara lleva a resultados positivos y el valor último es el logro y la optimización de los beneficios. En este modelo, la tarea del directivo es ser un director y productor severo, estable y duro (Quinn et al. 1995). Este modelo es el manejado por otros autores como el desarrollo de la corriente de Administración Científica cuyo principal representante fue Taylor (George, 1974).

El segundo modelo es el de proceso interno, cuyos criterios de efectividad son la estabilidad y la continuidad, basándose en la creencia de que la rutina genera estabilidad. "En este modelo, el énfasis está en procesos tales como la definición de responsabilidades, la medida, la documentación y el mantenimiento de registros.

Figura 1. Modelos que muestran la evolución de la teoría organizacional

Ocho orientaciones generales del esquema de trabajo de los valores de la competencia



Fuente: **Maestría en la gestión de organizaciones** (p. 15) Quinn, Robert, (1995) Madrid, España: Díaz de Santos SA.

El clima organizativo es jerárquico, y todas las decisiones están matizadas por las normas, estructura y tradiciones existentes” (Quinn et al. 1995, p.6). En este modelo, el valor último es el flujo eficiente del trabajo, y la tarea del mando es actuar como monitor y coordinador estructurado. Se puede identificar este modelo con las dos siguientes corrientes administrativas: la corriente de la administración clásica o

dirección científica cuyo principal representante fue Henry Fayol, y la teoría de la burocracia de Weber (George, 1974).

El segundo período se establece de 1926 a 1950 en donde nace el modelo de las relaciones humanas, en el cual los valores clave son el compromiso, la unión y la moral, basándose en la creencia de que la participación genera el compromiso. En este modelo la tarea del directivo es ser un mentor y facilitador y se le puede identificar con la corriente administrativa del mismo nombre y con el nacimiento de la Teoría del Comportamiento, teniendo el primer antecedente de esta corriente en los estudios de Elton Mayo y sus colaboradores.

En el tercer período, de 1951 a 1975, nace el modelo de sistemas abiertos. Los dos primeros modelos ya estaban consolidados, y el modelo de relaciones humanas también resultaba familiar.

Profesionales como Katz y Kanhn, en Michigan, Lawrence y Lorch en Harvard, y otros muchos, comenzaron a desarrollar el modelo de organización de sistemas abiertos, más dinámico que los anteriores, favorable al desarrollo de teorías de la contingencia. Estas teorías reconocían el exceso de simplificación existente en los enfoques anteriores (Quinn et al. 1995).

En el modelo de sistemas abiertos, la organización afronta la necesidad de competir en un entorno ambiguo y a la vez competitivo, siendo los criterios clave de la eficacia administrativa su capacidad de adaptarse y el apoyo externo. Su creencia es que la adaptación e innovación continua lleva a la adquisición y al mantenimiento de los recursos externos. Los procesos clave son la adaptación política, la solución creativa de problemas, la innovación y el cambio. El clima de la organización es innovador y es más una adhocracia que una burocracia (Quinn et al. 1995).

En el cuarto período, que abarca desde 1976 al presente, nace lo que los autores mencionados llaman la hipótesis "Ambos/Y", en donde proponen que los cuatro modelos anteriormente descritos pueden ser competitivos o complementarios para analizar las organizaciones con un modelo más amplio de gestión que los incluya a todos.

Por otra parte, considerando que uno de los objetivos es el de identificar los procesos de la organización, es conveniente señalar que “un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos”. Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades: las que agregan valor (actividades importantes para los clientes), actividades de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales), y actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas).

Cuanto más fronteras tenga que cruzar a su paso a través de una corporación, más actividades que no agregan valor se incorporan al proceso.

A continuación se describe la metodología usada en este trabajo.

Metodología

Para identificar el tiempo efectivo - productivo de todas las personas que laboran para esta Secretaría, se hizo uso del enfoque de procesos. El trabajo se realizó en varias etapas, que a continuación se describen:

I. Etapa Presentación y Sensibilización

Reunión con el personal directivo, y jefes de departamento de la Secretaría de Finanzas.

Objetivo: Hacer una presentación de las actividades por realizar y sensibilizar a los responsables de las áreas funcionales para que faciliten la información de sus procesos, actividades tiempos y responsables involucrados en cada una de ellas, que reflejen el tiempo efectivo productivo de cada área funcional.

II. Etapa: Asesoría

Reuniones por dirección, de información y métodos de trabajo, asesoría para la presentación de la información (variable según lo solicitó cada área funcional), por dirección, departamento y áreas de trabajo.

III. Etapa: Procesamiento de la información

Entrega - recepción de información del **Primer Reporte** por dirección, departamento y área funcional.

Revisión, interpretación, captura, impresión y elaboración de informes por dirección, de los procesos, actividades, tiempos y responsables.

Reunión de Retroalimentación, mencionada a lo largo de este trabajo como **Segundo Reporte** para modificación o validación de la información procesada, según fuera el caso, para asegurar consistencia de resultados. Cualquier modificación de tiempos o incorporación de empleados no mencionados en el primer reporte será motivo de señalamiento, y análisis.

Modificaciones, recaptura e impresión de información final.

Criterios de trabajo

Normalmente en cualquier organización se tiene una jornada laboral establecida por hora, día, semana, mes, año. En éste caso, se ha considerado, la jornada laboral de:

Por día de 7 horas, con excepción de la Dirección de Auditoría con 8 horas.

Por semana de 5 días.

Por mes de 20 días.

Por año de 220 días.

Se identificaron todos los procesos realizados en la organización, dentro del período de tiempo necesario para la obtención de la información, considerando a todas las áreas funcionales que participan en las actividades que los componen, identificando a cada responsable por su nombre y puesto y el tiempo que le toma realizar cada actividad.

De ello se pudo obtener el tiempo efectivo - productivo, considerándolo como:

Tiempo efectivo - productivo, es el tiempo dedicado a desarrollar actividades sustantivas de la dirección, que reflejen resultados de interés para la organización.

Por no haber realizado una medición exacta del tiempo de ejecución de cada actividad, el método aplicado para obtener esta información, fue de estimación, lo que permitió al responsable de cada área funcional, en ocasiones apoyado directamente por el responsable de la actividad, calcular el tiempo de ejecución, considerando el tiempo y frecuencia mínimo y máximo para realizar cada actividad, para promediar el tiempo y hacer una estimación de tiempo real.

Partiendo de la base de una jornada laboral de 7 horas es decir 420 minutos, se consideraron como puntos de análisis especial los tiempos efectivos - productivos que estén fuera del rango de los 300 y 500 minutos diarios determinados por persona, en el primer reporte por ser tiempo estimado, se da un margen de error de 200 minutos, por lo que cada tiempo fuera del rango establecido fue motivo de revisión con los responsables y jefes de áreas funcionales. El tiempo de cada actividad realizada como parte de un proceso, se acredita a quienes participan directamente en ella.

El tiempo real efectivo - productivo, se calcula multiplicando el tiempo estimado para cada actividad, por la frecuencia de ejecución reportada. Ejemplo:

Proceso	Etapa	Actividad	Nombre	Puesto	Tiempo	Frecuencia	Tiempo efectivo productivo
A	B	Firmar oficio	Juan Pérez	Jefe Dpto.	1 min.	10/día	10 min/día

Posteriormente sumando todos los tiempos derivados de cada actividad en la que participó el responsable de que se trate.

RESULTADOS POR DIRECCIÓN

A continuación se presentan los resultados de tres direcciones escogidas al azar del total de ocho en las que se trabajó.

Dirección de Gasto Educativo

A continuación se presenta la información obtenida de esta Dirección con respecto a sus procesos, personal involucrado, departamentos que la forman, y el tiempo efectivo - productivo considerado como ideal, sobre la base de una jornada laboral 420 minutos por empleado:

Los procesos identificados en esta dirección son:

No	Proceso
1	Reportes de Tesorería a la Dirección de Gasto Educativo (DGE)
2	Reportes de Control Presupuestal a la DGE
3	Proceso de elaboración de requisiciones
4	Informe semanal de movimientos al Secretario de Finanzas y de Administración
5	Flujo de distribución de fondos federales
6	Flujo de ministración de recursos a la CECyD
7	Flujo de ministración de subsidios para organismos desconcentrados y descentralizados

Personal que participa:

NOMBRE	TIEMPO ACUMULADO min./DIA	
	(primer reporte)	(segundo reporte)
1. Claudia A S.	22.25	124.25
2. Gudelia N L.	28.15	65.35
3. Monserrat R L.	15.1	48.3
4. Ana I J D.	6.45	126.45
5. Juan J B B.	13.35	376.35
6. Liliana G.	2.75	182.75
TOTALES	88.05	923.45

El tiempo ideal para esta dirección sería de 2520 minutos de tiempo efectivo - productivo, que contrasta con los 88.05 del primer reporte y los 923.45 del segundo. Los departamentos de ésta dirección son:

En esta dirección únicamente se registra un departamento.

Departamento
GASTO EDUCATIVO

Información relevante:

Dirección de reciente creación, al momento de la obtención de la información para la realización de este trabajo no se percibe su justificación, dado que las actividades realizadas de carácter efectivo - productivo (entendido como el tiempo dedicado a desarrollar actividades sustantivas de la dirección, que reflejen resultados de interés para la organización), son de sólo el 3.5% (88 horas/semana). Posteriormente al validar la información se habían agregado actividades administrativas y **otro proceso de Pago a Proveedores**, que aún resultan insuficientes para justificar el tiempo efectivo - productivo disponible en esta dirección, dado que solo alcanza el 36.6%. Ver Tabla de Personal que Participa.

Por otra parte, considerando el total del tiempo reportado en el segundo informe, que incluye actividades agregadas meramente administrativas, un nuevo proceso, y el tiempo efectivo - productivo del primer reporte; al establecer la relación entre el tiempo meramente administrativo y el total del tiempo reportado nos representa un

67.6%; esto significa, que de cada uno de los miembros de esta dirección que tienen una jornada laboral normal de 420 minutos (siete horas), en promedio, solamente 154 minutos se trabajan y de ellos, sólo 50 minutos son de actividades consideradas como relevantes para la organización.

Las actividades de carácter administrativo agregadas en el segundo reporte de esta dirección son:

Tabla de actividades administrativas agregadas en el segundo reporte

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO min./ DIA
Recuperar documentos y etiquetación de fondos	Ana I J D.	120
Traer y llevar documentos bancarios	Liliana G.	120
Checar tasas y cotización en bancos.	Claudia A S.	24
Atender al público	Juan J B B.	300
Acuerdos con secretario, subsecretario y director de finanzas de CECyD. Atención reuniones de FOVI	Juan J B B.	60
TOTAL:		624
PORCENTAJE DE USO DE TIEMPO ADMINISTRATIVO EN RELACION AL TIEMPO TOTAL DEL SEGUNDO REPORTE 923.45 MINUTOS		67.6%

Observaciones

Dentro de los aspectos relevantes que llamaron la atención, se mencionan los siguientes:

Los procesos no reportados en el primer informe de esta dirección fueron:

Proceso de pago a proveedores

Causa

Proceso de reciente creación posterior a la obtención de información.

Recomendaciones

Se debe considerar que el recurso humano es valioso, pero desaprovechado su potencial actual. Ellos reflejan interés por incorporar mayores funciones a su responsabilidad. El recurso humano con todo su potencial está desaprovechado, lo que afecta a la persona y a la organización.

Esto representa la posibilidad de:

- Agregar funciones a esta dirección que reflejen resultados de interés para la organización, que justifique la infraestructura y el tiempo no productivo actual del personal. Como de hecho se esta haciendo al agregar procesos

- Ubicar sus áreas funcionales a nivel departamento, con sólo dos personas involucradas en lugar de las seis actuales.

Dirección De Auditoria

Información relevante

Para esta dirección el rango establecido como tiempo normal estimado a una jornada laboral de 8 horas (480 minutos) es de 360 a 560 minutos.

En el primer reporte de procesos de esta Dirección, solo aparecen sesenta y tres empleados, involucrados en actividades de tiempo efectivo-productivo. De ellos veinticinco personas que representan un 30.86% con reporte de tiempo E - P acumulado, mayor a la jornada normal de 480 min. para esta dirección, lo que equivale a ocho horas diarias, para el segundo reporte, cuarenta vuelven a presentar un tiempo excedido, como se puede apreciar en la tabla de Tiempos reporte 1 y 2.

Los treinta y ocho empleados restantes reportados del primer informe, tienen un promedio de 226.02 min. de tiempo E - P acumulado, menor a la jornada normal de 480 min. para esta dirección. Esto nos representa un tiempo no efectivo - productivo de 9,651.09 min. por día de treinta y ocho trabajadores, lo que representa 160.85 horas/día laborable no efectiva - productiva que expresado en porcentaje nos refleja un 47% de tiempo estimado no productivo.

En el segundo reporte de validación, incorporan a dieciocho trabajadores no incluidos en el primer reporte que a continuación se enlistan:

Nombre	Tiempo
Lucia E. T C	420.00
Ma. E U R	420.00
Mara B C R	475.50
Margarita V B	420.00
Mario A A H	480.00
Mónica E O T	580.25
Enrique G S	480.00
Francisco J M C	480.00
Guillermo A E A	420.00

Julieta M P	480.00
Felipe R S	480.60
Alejandro F de C T	480.00
Ma. Cristina D G	480.00
Ma. Cristina M F	480.00
Ma. Elena A M	420.00
Manuel N L	480.00
Norma S G	480.00
Roberto C R V	480.00

De la plantilla de personal de la Dirección de Auditoría Fiscal proporcionada, se identifican a cinco personas que no realizan ninguna actividad o no se les identifica participación alguna en los procesos de la dirección de acuerdo al primer y segundo reportes, ellos son:

Nombre	Categoría	Departamento
José de J G C	Supervisor	Visitas domiciliarias
Martha L C C	Auditor	Revisiones de gabinete
María E C A	Secretaria	Revisiones de gabinete
Irma A F G	Auditor	Auditoria interna
Manuel N L	Auxiliar Administrativa.	Coordinación administrativa

Por otra parte, se identifica a José A G involucrado en los procesos con el puesto de Jefe de Departamento de Auditoría Interna con 720.6 min sin aparecer en la plantilla de personal. Los procesos identificados en esta dirección son:

Procesos de la Dirección de Auditoría Fiscal
APLICACIÓN DE AUDITORIAS
PROCESO DE REVISIÓN DE ESCRITORIO Y MASIVAS
PROCESO DE REVISIONES MASIVAS
EJECUCIÓN DE ORDENES DE VISITA
LIQUIDACIONES FISCALES
REVISIÓN DE DICTÁMENES
VISITAS DE AUDITORIA A DEPENDENCIAS DE GOBIERNO
FUNCIONES DEL ÁREA DE DIRECCIÓN
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS
ACTIVIDADES DIARIAS REALIZADAS POR AUDITORAS DE AUDITORIA INTERNA COMISIONADAS A CAJA GENERAL Y CONCILIACIONES BANCARIAS

Los procesos no reportados en el primer informe de esta dirección fueron:

FUNCIONES DEL ÁREA DE DIRECCIÓN
PROCESO DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS
ACTIVIDADES DIARIAS REALIZADAS POR AUDITORAS DE AUDITORIA INTERNA COMISIONADAS A CAJA GENERAL Y CONCILIACIONES BANCARIAS

Causa

Procesos para incluir personal no involucrado en el primer reporte, por omisión.

Recomendaciones

Esto representa la posibilidad de:

- Agregar funciones a esta dirección que reflejen resultados de interés para la organización, que justifique la infraestructura y el tiempo no productivo actual del personal.
- Si se llega a concretar el proyecto de modernización de sistemas, resaltará más el tiempo no efectivo - productivo, bajo las actuales circunstancias.
- Reducir plantilla de personal

Dirección de Catastro

Información relevante:

Dirección en la que fueron identificados 7 Departamentos, 19 procesos y 40 empleados. Otro departamento de fotogrametría no fue reportado, porque aunque su personal aún en nómina no se le reconocían ninguna actividad de tiempo efectivo - productivo.

En el primer reporte de procesos de esta Dirección solo aparecen treinta y tres de cuarenta, involucrados en actividades E - P. De ellos diez y seis personas con reporte de tiempo E - P acumulado, mayor a la jornada normal de 420 min. Para el segundo reporte, se incrementa a 20 con tiempo excedido.

Los otros 17 reportados del primer informe, tienen un promedio de 223.3 min. De tiempo E - P acumulado, menor a la jornada normal de 420 min. Esto nos representa un tiempo no efectivo - productivo de 3343.85 minutos por día de diez y siete trabajadores, lo que representa 55.73 horas/día laborable que expresado en porcentaje nos refleja un 53.16% de tiempo estimado no productivo.

En el segundo reporte de validación, incorporan información de un proceso complementario, para incluir empleados, actividades y tiempos de los siete empleados no incluidos en el primer reporte.

Personal que participa en los procesos de esta Dirección:

Num.	NOMBRE	TIEMPO ACUMULADO min./DIA	
		(primer reporte)	(segundo reporte)
1	Adriana G R C	550.00	300
2	Alfredo P M		480
3	Andrés V O	1,189.00	430
4	Angelina V G	28.04	254
5	Azalea B P	229.50	390
6	Bernardo R H	344.80	344.8
7	Cuahutemoc V A	464.00	464
8	Enrique N	946.00	946
9	G. Moreno M	345.03	345.03
10	Griselda S F	67.13	530
11	Guadalupe D P		200
12	Héctor M G G	1,577.23	680
13	Jaime M F	1,898.00	480
14	Jesús G V	720.00	720
15	Jesús S Q		370
16	Joel A N	536.50	480
17	Jorge G G	135.84	480
18	José C D	250.00	250
19	José E U	1,590.35	480
20	Juan M R O		480
21	Juan R R	720.00	720
22	Lidia S R	283.64	450
23	Liliana M N	169.00	169
24	Luis Fernando C G	480.50	550
25	Ma. Del Rosario B R	229.50	430
26	Ma. Elena J S	99.00	450
27	Ma. Elena R G	377.50	377.5
28	Ma. Patricia G F		390

29	Ma. Rosa P M	339.45	339.41
30	Manuel M R	336.00	280
31	Mario R G	550.25	550.25
32	Maximiliano G L		420
33	Oscar M R	229.50	390
34	Pedro H H	532.79	430
35	Ruben A de la P.	435.00	435
36	Ruben A H		300
37	Sandra T M	152.23	520
38	Sergio A H	725.00	360
39	Socorro R R	180.00	280
40	Yolanda M R	566.50	360
	TOTAL TIEMPO EFECTIVO - PRODUCTIVO	17277.27	17305
	PORCENTAJE DEL TIEMPO E - P EN RELACIÓN A LA JORNADA NORMAL DE TRABAJO.	102.8%	103.0%

A continuación se mencionan los procesos de esta Dirección. Los procesos identificados en esta dirección son:

Num.	Proceso
1	ACTUALIZACION CATASTRAL E IMPUESTO PREDIAL
2	CALCULO ELABORACION DE CEDULA CATASTRAL PARA EL CALCULO DEL IMPUESTO PUBLICO DE LA PROPIEDAD
3	CARTAS URBANAS
4	CERTIFICADOS DE TITULOS DE PROPIEDAD
5	ELABORACION DE CARTAS DE SI Y NO PROPIEDAD
6	ELABORACION DE PLANOS Y TOPOGRAFÍA
7	EMISION DE RECIBOS DEL IMPUESTO PREDIAL
8	PAGO IMPUESTO PREDIAL Y TRASLADO DE DOMINIO
9	PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA
10	PROCESO DE COORDINACION CON LOS MUNICIPIOS
11	PROCESO DE DIFERENTES ACTIVIDADES TÉCNICAS
12	PROCESO DE ELABORACION DE TITULOS DE PROPIEDAD DE FUNDOS LEGALES
13	PROCESO DE MEMORANDUM POR COMISION
14	PROCESO DE SOLICITUD DE SERVICIOS CATASTRALES
15	PROCESO DE VIGILANCIA
16	REPORTE DE INGRESOS POR COPIAS, SOLICITUDES Y CARTAS URBANAS
17	SOLICITUD DE PLANOS
18	SUMINISTRO DE MATERIAL
19	TITULOS DE PROCEDE

Los procesos no reportados en el primer informe de esta dirección fueron:

Proceso	Departamento
PROCESO COMPLEMENTARIO	DEPARTAMENTO TECNICO

Causa

Proceso no incluido en el primer reporte, por omisión, o creado para justificar tiempo de los involucrados.

Recomendaciones

La percepción lograda por esta Dirección a la que se le han venido retirando funciones, representa la posibilidad de:

- Agregar funciones a esta dirección que reflejen resultados de interés para la organización, que justifique la infraestructura y el tiempo no productivo actual del personal.
- Si se llega a concretar el proyecto de modernización catastral, resaltará más el tiempo no efectivo - productivo, bajo las actuales circunstancias.
- Se identificaron empleados en el segundo reporte que no aportan ninguna actividad efectiva productiva por lo que inclusive se habían omitido del primer reporte, de los cuales se puede prescindir o involucrarlos en otras actividades que sean de interés para la organización.
- Continuar dando de baja a los empleados que ya no justifiquen su permanencia en la Dirección como a los tres que se reportaron como tales en el segundo informe.

Conclusiones

El personal involucrado de estas Direcciones, que se ha identificado como participante en las actividades que forman los procesos de esta Secretaría son 555 que contrasta con el identificado en la nómina del 31 de Agosto de 1999 de 612, lo que de por si refleja irregularidad en el manejo administrativo de la organización.

Por otra parte, como se muestra en los resultados, es evidente una falta de Control de Gestión eficiente, pero lo lamentable es que se manifieste como un estilo de dirección, ya que una vez detectado el problema no se ha hecho nada al respecto. Los grupos de interés de la organización son más fuertes que el deseo de efficientar esta

organización. Esto sugiere un nuevo estudio para identificarlos y evaluar su fuente de poder.

Bibliografía

George, S. C. (1974). **Historia del Pensamiento Administrativo**. *México*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Quinn, E. R., Faerman, R., Sue, Thompson P., Michael Mcgrath R. Michael. (1995). **Maestría en la Gestión de Organizaciones: Un modelo operativo de competencias**. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Hanna, D. (1990) **Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño**. México: Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V.