



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM VALLE DE MÉXICO

**APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS PARA LA
ACTUALIZACIÓN Y MEJORA DE LOS MANUALES DE
ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS EN EL H.
AYUNTAMIENTO DE TLALNEPANTLA DE BAZ:
ADMINISTRACIÓN 2013-2015.**

REPORTE DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS

Que para obtener el Título de

INGENIERO INDUSTRIAL

Presenta

C. Jessica Jaqueline Uribe Morales

Asesor: Ing. Jesús Villasana Aguilar

Atizapán de Zaragoza, Edo. de Méx. Abril 2019



INDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	5
1.1 El proceso administrativo.	5
1.2 Técnicas organizacionales.	7
1.2.1 El análisis de puestos.	7
1.2.2 Organigramas.	10
1.2.3 Los manuales.....	17
CAPÍTULO 2. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	20
2.1 Clasificación de los manuales administrativos.	23
CAPÍTULO 3. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	27
3.1 Contenido del manual de organización.	27
3.2 Objetivos del manual de organización.	33
3.3 Importancia del manual de organización.	34
CAPÍTULO 4. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	38
4.1 Objetivos del manual de procedimientos.	39
4.2 Importancia del manual de procedimientos.	40
4.3 Tipos de manuales de procedimientos.	41
4.4 Contenido del manual de procedimientos.	42
CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES.....	47
5.1 Planeación y elaboración de manuales.	47
5.2 El proceso de elaboración de los manuales.	51
5.3 Concepto y funciones.	52
5.4. Contenido de los manuales.	54
CAPÍTULO 6. CASO PRÁCTICO DE ACTUALIZACIÓN Y MEJORA DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS.....	58
6.1 Antecedentes.	58
6.2 Actualización y mejora del Manual de Organización en la Dirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz.	58
6.3 Actualización y mejora del manual de procedimientos en la Dirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz.	64
6.4 El conocimiento y papel del Ingeniero Industrial en organizaciones públicas y privadas.	66

Glosario.....	69
Conclusiones.....	72
Referencias bibliográficas.....	74
<u>Anexo 1</u> Manual de organización.....	76
<u>Anexo 2</u> Manual de procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano	133

RESUMEN

Este reporte de aplicación de conocimientos fue el resultado del trabajo realizado en la Dirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, Estado de México, el cual tuvo como propósito la actualización y mejora de los manuales de Organización y Procedimientos de dicha Dirección.

Para lograr este propósito se recurrió a la parte teórica, tomando como punto de partida la base de donde surgen los manuales administrativos: el proceso administrativo.

De los manuales descritos se analizan los aspectos relacionados con estos: objetivos, metodología para su elaboración, importancia, tipos, contenido.

Se desarrolla el caso práctico para la actualización y mejora de dichos manuales, que tenían como objetivo mejorar la calidad en el servicio en el trienio 2013-2015.

En el reporte se exponen algunas estrategias que se recomienda utilizar en las etapas de la aplicación de los manuales.

Se ratifica el objetivo pretendido por la Dirección de Desarrollo Urbano para llevar a cabo el proceso de modernización administrativa, con el apoyo de los citados manuales, en la administración 2013-2015. Así mismo, y con la perspectiva de conseguir un modelo de ciudad equilibrada, se considera la dimensión ambiental e integral de los problemas urbanos, atendiendo aspectos tales como: el manejo de la basura, el uso racional del agua, de los combustibles y la contaminación del medio ambiente, entre otros.

ABSTRACT

This report on the application of knowledge was the result of the work carried out in the Urban Development Department of the City Council of Tlalnepantla de Baz, State of Mexico, whose purpose was to update and improve the Organization and Procedures manuals of said Office.

To achieve this purpose, the theoretical part was used, taking as a starting point the base from which the administrative manuals emerge: the administrative process.

From the manuals described, the aspects related to these are analyzed: objectives, methodology for its elaboration, importance, types, content.

The case study is developed to update and improve these manuals, which were aimed at improving the quality of the service during the 2013-2015 triennium.

The report describes some strategies that are recommended to be used in the stages of the manuals.

Mention is made of the objective sought by the Urban Development Department to carry out the process of administrative modernization, with the support of the aforementioned manuals, in the 2013-2015 administration. Likewise, and with a view to achieving a balanced city model, the environmental and integral dimension of urban problems is considered, taking into account aspects such as: garbage management, the rational use of water, fuels and water pollution, environment, among others.

INTRODUCCIÓN

Los manuales administrativos constituyen una de las etapas del proceso administrativo que dan forma a la estructura de la administración universalmente reconocida, constituyen el resultado de un estudio realizado fundamentalmente por la necesidad de contribuir a la empresa con procesos que le permitan alcanzar niveles de competitividad.

Esta investigación está orientada a la modalidad de titulación denominada “Reporte de Aplicación de Conocimientos”, la cual se realizó en la Dirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, Estado de México, y tiene como propósito la aplicación de conocimientos de la pasante en Ingeniería Industrial, para actualizar y mejorar los manuales de organización y procedimientos de esta dependencia de gobierno.

Para elaborar este reporte se desarrollará el marco teórico, mismo que se sustenta en seis capítulos. Por principio de cuentas, en el capítulo 1 se aborda el proceso administrativo, en donde se hace un breve análisis de las técnicas organizacionales que existen, destacando entre ellas el análisis de puestos, los organigramas y específicamente los manuales.

En el capítulo 2 nos introduciremos en los manuales administrativos, herramienta de la etapa de la organización en donde se establece la dimensión formal de la estructura organizativa; donde también se definen las funciones, dependencias y relaciones entre los puestos directivos. Asimismo, se enfatiza la efectividad de los manuales en la detección y corrección de la deficiencia organizacional. De igual manera, se muestran las diferentes clasificaciones de los manuales administrativos, plasmando estos por su contenido, por su función específica y por su ámbito de aplicación.

En el desarrollo del capítulo 3, cuyo tema se refiere al Manual de Organización, la investigación se apoya en los subtemas relacionados con el contenido del manual de organización, objetivos e importancia de éste; muestra la metodología para su elaboración, donde los conceptos, las funciones, su importancia, ventajas y

desventajas, cobran singular relevancia.

En lo que respecta al Manual de Procedimientos, este se estudia en el capítulo 4 y se afianza con los apartados relacionados con sus objetivos, su importancia, tipos de manuales de procedimientos y finalmente su contenido.

Este reporte no quedaría completo sin exponer la metodología empleada en la elaboración de Manuales, misma que es tratada en el capítulo 5, en donde es evidente que para su desarrollo se debe realizar, antes que nada, la planeación correspondiente. Asimismo, en este capítulo se expone el proceso de elaboración de los manuales, analizando de paso el concepto, sus funciones, así como su contenido.

En el afán por cumplir con el propósito de este reporte, en el capítulo 6 se expone el caso práctico para la actualización y mejora de los Manuales de Organización y Procedimientos, en donde en primer lugar se analizan los antecedentes de los Manuales, cuyo objetivo se orientaba a la mejora y la calidad en el servicio en el trienio 2013-2015. Después, se hacen las propuestas de actualización y mejora tanto del Manual de Organización como del de Procedimientos. Finalmente, se destaca el papel del Ingeniero Industrial como agente de cambio en las organizaciones públicas y privadas.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.

1.1 El proceso administrativo.

La administración de una empresa requiere del ejercicio constante de ciertas responsabilidades directivas, llamadas funciones de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar; denominadas etapas del proceso administrativo.

Debemos decir que un proceso es el conjunto de fases relacionadas con el propósito de producir un fenómeno como nos indica la teoría científica.

Entonces, el proceso administrativo es el conjunto de pasos necesarios que llevan a cabo administradores o gerentes para realizar una actividad y alcanzar un objetivo.

En el libro principios de administración de George Terry (1996) se expone que el proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad dicho proceso consta de cuatro fases, postura que es considerada como la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control.

La eficiencia del proceso administrativo no está proyectada exclusivamente para los aspectos de sistemas, procedimientos y maquinaria de una organización. El factor humano es un recurso escaso, con sentimientos y valores, que merece ser tratado como tal. De esto emanan la creatividad y la productividad de una organización.

Existen diferentes enfoques del proceso administrativo, mismos que analizaremos a continuación:

Enry Fayol: escribió una teoría general de la administración en tres partes importantes. La primera en las capacidades que constituyen el valor del personal en la empresa, la segunda en los principios generales de la administración, y la tercera en los elementos de la administración.

Su enfoque del proceso administrativo está subdividido en: Planeación, Comando, Control, Organización y Coordinación

Harold Koontz y Ciril O'donnell: exponen que con base en los factores del proceso administrativo, según su clasificación, fundamenta una serie de estos que son de tipo universal: Organización, Integración, Dirección, Planeación y Control.

George Terry: tiene como definición, "administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno". Identifica a la administración con la dirección, concepto que corrobora al referirse a los que considera como factores de la administración: Planeación, Organización, Ejecución, Control y/o vigilancia.

Agustín Reyes Ponce: distinguido profesionista mexicano, fundador de la escuela de la administración. La primera escuela de administración en el país surgió en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el cual inició sus cursos de administración en 1943. En 1957, la Universidad Iberoamericana inició la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, de la cual fue primer director. Su opinión del proceso administrativo lo divide en 2 etapas:

Estática: se identifica la revisión, planeación y la organización, y

Dinámica: son considerados la integración, dirección y el control.

Considera de gran importancia la administración de personal, enfatizando el análisis y evaluación de puestos, la calificación de méritos y la administración de sueldos y salarios.

José Antonio Fernández Arena: en 1965, decía que los pasos del proceso administrativo eran: Planeación, Decisión, Motivación, Implementación, Comunicación y Control.

El análisis del proceso administrativo por estos prestigiados autores nos permite expresar la siguiente definición de la administración:

"La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano en común"

El proceso administrativo presenta las siguientes características básicas:

1. Es cíclico y repetitivo. El proceso es permanente y continuo, y siempre se está completando y repitiendo. En cada ciclo, el proceso tiende a mejorar y a perfeccionarse continuamente.
2. Es interactivo. Cada función administrativa interactúa con las demás, influenciándolas y dejándose influenciar por ellas.
3. Reiterado. El proceso administrativo consta de pasos que, aunque no se sigan con rigidez, durante su implementación conforman un programa sujeto a ajustes y correcciones, avances y retrocesos.
4. Sistémico. Ninguna de las partes se puede analizar aisladamente, sino en su totalidad. Para entender cada una de las funciones administrativas, es necesario conocer las demás. Ninguna de ellas se puede administrar sin establecer estrecha relación con las otras.

El ingeniero industrial desarrolla actualmente un papel muy diversificado dentro de la sociedad. Uno de sus perfiles más desconocidos es el que desempeña dentro de la Administración Pública, ámbito en el que incluye roles de planificador, de representación exterior, de alta inspección, de formulación de estadísticas públicas, políticas generales y de conclusiones. Estas actividades son conducidas por profesionales de alto valor añadido como son los ingenieros industriales, que ejercen funciones con un claro interfaz político y administrativo.

1.2 Técnicas organizacionales.

1.2.1 El análisis de puestos.

El análisis de puestos determina qué implica el puesto y qué tipo de persona debe de ser contratada para ocuparlo. El análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización” (Coopers y Lybrand, 1996).

En este proceso se pueden diferenciar dos grandes etapas:

- En la primera se procede a analizar el puesto a través de una recogida y estudio de la información relevante.
- En la segunda se procede a describir el puesto en documento apropiado.

En esta labor también es importante considerar la faceta de definición de los niveles de formación y experiencia necesarios para poder desempeñar con idoneidad el puesto, la responsabilidad que se le va a exigir al ocupante y el entorno físico y ambiental en el que va a desarrollar su labor (Barranco, 1993).

Los fines del análisis de puestos son fundamentalmente los siguientes:

- ✓ Conocer la estructura funcional actual. Es decir, las funciones esenciales a desarrollar y, en función de ello, si existen duplicidades, puestos sin contenido, etc., estudiar los procesos de trabajo y diseñar puestos.
- ✓ Seleccionar el personal adecuado, racionalizando la asignación de personas a puestos.
- ✓ Formación de acuerdo con una planificación coherente con el contenido.
- ✓ Sistemas de promoción y planificación de carrera.
- ✓ Retribución vinculada a la valoración de puestos.
- ✓ Valoración del rendimiento.
- ✓ Seguridad e higiene en el trabajo.
- ✓ Orientar el cambio organizacional, a través del conocimiento de los datos básicos de partida.

Para que el análisis de puestos pueda ser funcional, en primer lugar es necesario considerar al ocupante del puesto, pues él es la fuente principal de información. Los analistas de puestos deben, a su vez, recoger y sintetizar la información necesaria.

El superior del ocupante del puesto debe participar validando la información aportada por este. Finalmente, el Departamento de Recursos Humanos debe proceder a coordinar, planificar y supervisar la actuación del resto de los sujetos mencionados.

El análisis de puestos viene a ser el estudio que se hace a las unidades de trabajo

de la organización, para conocer las tareas, actividades y funciones que desarrollan, determinar las atribuciones y responsabilidades que tienen y conocer los requisitos y competencias que demandan cada uno de los puestos. G. Dessler (2009) define el análisis de puestos de trabajo como el “procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo”.

Por su parte, Santiago Segura (página psicología y empresa; consultado en abril de 2019) considera que el análisis de puestos es un proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, es determinar la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta, y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

Carrel, Elbert y Hatfield (página psicología y empresa; consultado en abril de 2019) señalan que es el “proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”.

La información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de diversas actividades interrelacionadas de la administración de personal, como son el reclutamiento y la selección de personal, las compensaciones (salario y bonos), la evaluación del desempeño, la capacitación y asegurar la asignación de responsabilidades.

Para el caso de la Dirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, el análisis de puestos no está bien definido ya que hay funciones que las realizan dos o más personas, es por eso que me di a la tarea de investigar profundamente a cada puesto para que con la ayuda de los manuales, la

citada dependencia tenga una mayor claridad en el trabajo desempeñado por el personal.

1.2.2 Organigramas.

Según lo expresado por Rodríguez (2007), los organigramas muestran la estructura organizacional de las empresas; este tipo de gráficas también se les conoce con el nombre de: cartas de organización, organigramas, cuadros jerárquicos, cartogramas, organogramas (p. 33).

De acuerdo con Rodríguez (2007) *“un organigrama consiste en una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica que existe entre ellas, los canales de autoridad formal, señalando quién tiene autoridad sobre quién”* (p. 33).

Para Terry: un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Benjamín Franklin: un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Munch Galindo y García Martínez: los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Agustín Reyes Ponce: los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización. Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes.

Guillermo Gómez Ceja: es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de

la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.

Rosenzweig Kast Freemont y James E.: una manera característica de describir la estructura es por medio del organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. A menudo, el organigrama es un modelo simplificado de la estructura. No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tiene limitaciones. Muestra sólo algunas relaciones aun en el nivel de la organización formal, y ninguna en la organización informal.

El objetivo del organigrama consiste en hojas en las que se muestran gráficamente las funciones, departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial; algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son:

- ✓ La división de funciones.
- ✓ Los niveles jerárquicos.
- ✓ Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Los canales formales de la comunicación.
- ✓ La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- ✓ Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etcétera. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la

estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios separados. Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe. Los organigramas pueden presentar un número muy grande de elementos de organización.

Entre las principales ventajas que proporciona el uso de organigramas, podemos mencionar las siguientes:

- ✓ Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- ✓ Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- ✓ Muestra quién depende de quién.
- ✓ Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- ✓ Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.

Algunos funcionarios de empresas justifican el no usar organigramas dentro de su organización debido a que el organigrama tiende a exacerbar en las personas el sentimiento de ser superiores o inferiores, a destruir el espíritu de trabajo en equipo y a dar a las personas que ocupan un cuadro en el mismo, una sensación demasiado grande de "propiedad". Pero como ya se mencionó anteriormente, esto

no es más que un pretexto. Puesto que el organigrama muestra las líneas de autoridad para la toma de decisiones, en ocasiones el simple hecho de presentar la organización en una gráfica puede mostrar las incongruencias y complejidades, lo cual facilita su corrección, además de mostrar a los administradores y al personal de nuevo ingreso cómo encajan dentro de toda la estructura. Sin embargo, los organigramas presentan importantes limitaciones, sólo muestran las relaciones de autoridad formales, pero omiten un cúmulo de relaciones informales significativas. Se señalan las principales relaciones de línea o formales, pero no indica cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura. Muchos organigramas muestran las estructuras como se supone que deben ser, o solían ser, y no como son en realidad. Quienes están involucrados en la administración de cualquier organismo, ya sea público o privado, no deben olvidar que las organizaciones son dinámicas y que los organigramas deben rediseñarse.

De acuerdo con el criterio de Rodríguez (2007), el proceso para la elaboración de los organigramas comprende los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables.
2. Compararla contra una lista de comprobación que responda a las siguientes interrogantes.
 - ¿Es necesaria la función para la organización?
 - ¿Describe el organigrama la función y subfunciones principales?
 - ¿En qué nivel debe colocarse la función?
 - ¿A qué función deberá informar la función?
 - ¿Qué funciones deberán informar a esta función?
3. Preparar los cuadros o plantillas.
4. Confeccionar el organigrama.

Asimismo, el organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

- ✓ Títulos de descripción condensada de las actividades.
- ✓ Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- ✓ Fecha de formulación.
- ✓ Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, etc.)

- ✓ Leyenda, (explicación de líneas y símbolos especiales) (p. 34)

Los organigramas pueden clasificarse en tres grupos de acuerdo a diferentes criterios:

1. Por su contenido.
 - 1.1 Estructurales: muestran solo la estructura administrativa del organismo.
 - 1.2 Funcionales: indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
 - 1.3 Integración de puestos: destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.
2. Por su ámbito de aplicación.
 - 2.1 Generales: muestran toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.
 - 2.2 Específicos: representan la organización de un departamento o sección de una empresa.
3. Por su presentación.
 - 3.1 Verticales: presentan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, con el titular en el nivel superior.
 - 3.2 Horizontales: representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, con el titular en el extremo izquierdo.
 - 3.3 Mixtos: representan a la estructura mediante combinaciones verticales y horizontales.
 - 3.4 De bloque: son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.
 - 3.5 Circular: representan a los niveles jerárquicos desde el centro hasta la periferia (Rodríguez, 2007, pp. 34-45).

Los organigramas también se clasifican de acuerdo a lo siguiente:

1. Por su naturaleza.

- 1.1 Micro administrativo: corresponden a una sola organización, pero

pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.

- 1.2 Macro administrativos: involucran a más de una organización.
- 1.3 Meso administrativos, contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

2. Por su ámbito.

- 2.1 Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones; se les conoce también como carta maestra.
- 2.2 Específicos: muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por lo tanto, representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

3. Por su contenido.

- 3.1 Integrales: es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- 3.2 Funcionales: incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades orgánicas y sus interrelaciones, las funciones principales.
- 3.3 De puestos, plazas y unidades: Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

4. Por su presentación.

- 4.1 Verticales: presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.
- 4.2 Horizontales: despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan

al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

- 4.3 Mixtos: la presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de gratificación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- 4.4 De bloque: parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.
- 4.5 Circulares: formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

En su tarea diaria, el pasante de Ingeniería Industrial tiene una posición cercana a las necesidades reales del municipio en el que se encuentra desempeñando múltiples funciones, entre las que destacan: la planificación de inversiones, el desarrollo de proyectos, elaboración de estudios, control de empresas públicas de la zona y organización de tareas.

El ingeniero debe tener por tanto, una cultura urbanística que le permita entender el territorio urbano, debe conocer la legislación territorial, la planificación e Ingeniería del Transporte, los Servicios Urbanos, etc.

En los tiempos actuales, tampoco debe dejar de lado la dimensión ambiental e integral de los problemas urbanos para lograr una ciudad equilibrada en lo social, económico y cultural.

1.2.3 Los manuales.

Además del organigrama, toda organización bien estructurada necesita contar con manuales en donde se detallen los diferentes cargos, funciones, relaciones de autoridad y de responsabilidad existentes entre los distintos departamentos y puestos jerárquicos de una organización.

Al respecto, Rodríguez (2007) expresa que: “Un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas” (p. 55).

A continuación, se muestran algunas definiciones de los manuales, expuestas por prestigiosos autores; (Rodríguez, 2007):

Duhalt Kraus Miguel A. Lo define como: “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Para Terry G.R.: “Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Continolo G. conceptualiza al manual como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo” (p. 55).

Para Agustín Reyes Ponce: el concepto de un manual es de suyo empírico, variable, y fácil de comprender: “significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”.

Graham Kellog: “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.”

Por otra parte, Munch y García (2012) expresan que los manuales son documentos analíticos que contienen información detallada y ordenada, de la manera como está organizada una empresa; y que estos se clasifican en:

- a) De organización; este puede ser: general o específico.
- b) De descripción de puestos.
- c) De procedimientos.

Además, dichos autores señalan que estos manuales aportan beneficios a las organizaciones; tales como:

- Describen la estructura de funciones de toda la empresa o departamento a que se refiere el manual.
- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación interdepartamental.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.
- Son fuente de consulta y un medio de adiestramiento, sobre todo para el personal de nuevo ingreso.

En lo que se refiere al contenido de los manuales, estos suelen contener:

- *Portada*. Debe incluir el logotipo de la empresa, el nombre de la misma y el

título del manual elegido.

- *Índice de contenido.* Muestra el listado de los capítulos que constituyen el manual.
- *Introducción.* Proporciona información breve del contenido del manual seleccionado.
- *Objetivo.* Explica el fin que se quiere lograr con el manual determinado.
- *Cuerpo del manual.* Representa la parte sustancial del manual, pues contiene el diseño de las propuestas de solución a los problemas de la estructura organizativa detectados en la empresa en general o en un área específica. Cada página del manual debe incluir cuadros de identificación (nivel superior y nivel inferior), que al menos contengan la denominación del tipo de manual elegido, el número de páginas, la fecha de elaboración, la fecha de vigencia y el nombre de las personas que intervinieron en la elaboración, revisión y autorización del manual.
- *Anexos.* Son documentos complementarios relacionados con el manual seleccionado.
- *Glosario.* Lista de términos utilizados para una mejor comprensión del contenido del manual.
- *Simbología.* Descripción de símbolos que facilitan la información y comprensión del contenido del manual (p. p. 152-153).

CAPÍTULO 2. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Una vez definidos los Manuales, ahora lo haremos con los Manuales Administrativos, los cuales son documentos que reflejan la dimensión formal de la estructura organizativa. En él se definen las funciones, dependencias y relaciones entre los puestos directivos, lo que contempla la información del organigrama.

Los Manuales Administrativos nos ayudan a detectar y a corregir los posibles factores de disfunción organizacional, así como los factores que generan descoordinación y duplicidad de competencias, todo lo que, en determinadas situaciones, puede ser causa de conflicto al interior de la organización.

En la Enciclopedia del Management (2000) definen al manual administrativo como "el documento que tiene como finalidad proporcionar información referente a: directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, objetivos, estructura de puestos y/o cualquier otra cosa que sea necesaria a las entidades privadas y públicas y/o a las unidades que las integran, para el mejor desarrollo de las tareas. Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente".

De igual manera, Duhalt (1990) nos dice que un manual administrativo: "Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo".

Basándonos en las definiciones anteriores, concluimos que los manuales administrativos son documentos que contienen información referente a la historia, fundamento legal y administrativo, objetivos generales y/o específicos, marco normativo y jurídico, funciones, estructura orgánica y organigrama, así como descripción de los procedimientos de las organizaciones, lo cual se presenta en forma práctica y sencilla. Sirve para orientar, coordinar y normalizar además de ser un instrumento de planeación, que nos ayuda a cumplir con los objetivos de la institución o empresa.

También, y con base a lo señalado por Rodríguez (2007) los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y que su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa. Asimismo, los manuales administrativos posibilitan cumplir los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas (p. 57).

Por otra parte, Quiroga (2002) señala que los Manuales Administrativos sirven para explicar las normas generales con un lenguaje comprensible por los empleados de todos los niveles; facilitan el adiestramiento y orientación del personal; coadyuvan a normalizar controles de los trámites de procedimientos y a uniformar las actividades. Por otra parte, el objetivo fundamental de los manuales administrativos es explicar en términos accesibles el porqué de las decisiones gubernamentales, ministeriales o departamentales y el cómo se deben aplicar en la práctica.

En este sentido, los manuales administrativos permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación a las distintas unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al público.

No obstante los objetivos de los manuales administrativos, estos ofrecen una serie de posibilidades, pero también tienen ciertas limitaciones, las cuales no le restan la importancia que tienen.

Pablo A. Gaitán, citado por Rodríguez (2007) señala una serie de posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos, mismos que se muestran a continuación:

Posibilidades.

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etcétera.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Limitaciones.

- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

Los Manuales Administrativos por su utilidad brindan las siguientes ventajas:

- ✓ Estimulan la similitud de criterios administrativos.
- ✓ Excluyen confusiones en las tareas desarrolladas en la unidad de trabajo.
- ✓ Eliminan la incertidumbre y la duplicidad de funciones.
- ✓ Agiliza el estudio de la organización.
- ✓ Disminuyen la carga de supervisión.
- ✓ Promueve el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- ✓ Sirven de base para la preparación.
- ✓ Apoyan la elaboración de esquemas de reducción de trabajo y de control de costos.

2.1 Clasificación de los manuales administrativos.

Los manuales administrativos se clasifican de acuerdo a lo siguiente:

a) Por su contenido.

- De historia del organismo.
- De organización.
- De políticas.
- De procedimientos.

- De contenido múltiple (cuando por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización).
- De adiestramiento o instructivo.
- Técnicos.

b) Por su función específica.

- De producción.
- De compras.
- De ventas.
- De finanzas.
- De contabilidad.
- De crédito y cobranzas.
- De personal.
- Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales).

c) Por su ámbito de aplicación.

1. General: incluyen al organismo en su conjunto. En este grupo se clasifican los de:

- Organización.
- Procedimientos.
- Políticas.

2. Específicos: contienen información de una unidad orgánica. En esta clasificación se incluyen los de:

- Reclutamiento y selección.
- Auditoría interna.
- Políticas de personal.
- Procedimientos de tesorería (Rodríguez, 2007: p.p. 60-63).

Ventajas y Desventajas.

Ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos o de nuevo ingreso.
12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, así como las políticas, los procedimientos, las funciones y las tareas, las normas o reglas, etcétera.
14. Evitan discusiones y mal entendidos de las operaciones.
15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.

17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Desventajas:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas organizaciones consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar e implantar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser bastante alto.
6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

CAPÍTULO 3. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

El contenido de este reporte se centra en los manuales de organización y procedimientos, razón por la cual, a continuación, se abordará, en primer lugar, el tema del manual de organización.

En el libro “cómo elaborar y usar los manuales administrativos”; Rodríguez (2007) señala que los manuales de organización muestran a detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Asimismo, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. También, contienen gráficas de organización y descripciones de puestos (p. 86).

Por su parte Duhalt Krauss, tomado de Quiroga (2002) define al manual de organización como aquel que expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

En esta misma obra, el autor señala que “los textos oficiales definen el manual de organización como aquel que contiene información detallada referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las estructuras, las funciones de las unidades administrativas que integran el organismo y la descripción de los puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organogramas que describen en forma gráfica la estructura de organización” (p. 163).

3.1 Contenido del manual de organización.

El contenido de esta clase de manual varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar; en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

Los apartados que debe contener el manual de organización para uniformar este

documento son los siguientes:

1. Identificación.
2. Índice.
3. Introducción.
 - Objetivo del manual.
 - Ámbito de aplicación.
 - Autoridad.
 - Cómo usar el manual.
4. Directorio.
5. Antecedentes históricos.
6. Base legal (en caso de organismo público).
7. Organigrama.
8. Estructura funcional (Rodríguez, 2007: p. 89).

En el caso de Quiroga (2002), el contenido del manual de organización lo analiza a partir del punto de vista de dos autores:

Duhalt Krauss citando a Louis A. Allen, señala que el contenido del manual comprende los siguientes aspectos:

- Declaración de objetivos de la empresa. Objetivos de la organización.
- Políticas generales de la empresa. Políticas de la organización.
- Principios de organización que han servido de base a la organización adoptada.
- Glosario de términos de organización.
- Nombre de las unidades administrativas y de los puestos.
- Procedimiento de organización, para preparar y aprobar cartas de organización y descripciones de puestos y modificaciones a la organización.
- Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.
- Cartas de organización.

- Descripciones de puestos.
- Descripciones de actividades de los comités.
- Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual e índice.

Así mismo, James G. Hendrick define los principales aspectos que deben contener los manuales de organización.

1. Prólogo o introducción.
2. Carta de organización de la alta dirección.
3. Interpretación de la estructura básica de organización, en la cual el ejecutivo en jefe explica temas tales como:
 - El modo de organización (geográfico, por producto, etcétera).
 - Amplitud de la centralización o descentralización.
 - La relación entre el personal asesor y de línea.
4. Gráficas divisionales o departamentales.
5. Descripciones de trabajo resumidas para cada miembro de la dirección.
6. Políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección, tales como:
 - Planeación.
 - Comunicaciones.
 - Control.
 - Desarrollo del personal directivo.
7. Índice (lista alfabética del personal directivo con referencia cruzada a los números de la gráfica de organización) (p. p. 164-165).

De acuerdo con lo anterior y según lo expresa Quiroga (2002), las dependencias públicas pueden adoptar los lineamientos adecuados para que el manual de organización tenga el siguiente contenido:

- Identificación.
- Índice o contenido.

- Prólogo y/o introducción.
- Directorio.
- Antecedentes históricos.
- Legislación o base legal.
- Atribuciones.
- Estructura orgánica.
- Organograma.
- Funciones.
- Descripción de puestos.

Para cada uno de estos apartados se combinan las técnicas de investigación para recopilar información documental y de campo. De acuerdo con esto, las fuentes de información más útiles para obtener los datos del manual de organización son de tres tipos:

1. *Las fuentes documentales.* Estas fuentes son las leyes, los reglamentos, los decretos, los acuerdos, las circulares, los manuales administrativos existentes, los diagramas de organización y organogramas y, en general, los documentos relacionados con el tema.
2. *Las personas.* Se pueden considerar fuentes de información todas las personas involucradas en las unidades orgánicas para las que se va a elaborar el manual. La información sobre la organización y funciones se obtiene de los servidores públicos principales y la información sobre las funciones y actividades, del personal encargado de realizarlas.
3. *La realidad administrativa.* La presencia en el lugar donde se realizan las funciones y actividades, es decir, la observación directa de las oficinas y en general de la actividad de toda la unidad orgánica (p. p. 165-167).

Dado que el municipio y particularmente la Dirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz está muy cercano a la comunidad, se requiere que los procesos estén actualizados y en constante evolución, sin embargo por sus múltiples obstáculos como los intereses políticos, la estructura ineficiente, la falta de

recursos humanos, materiales y financieros, no siempre se llega a los objetivos deseados; es precisamente con los manuales administrativos como se pueden alcanzar estos.

Los problemas detectados en esta dependencia son provocados por la carencia de manuales administrativos, por lo que es necesario que para que exista un óptimo funcionamiento, se estudien las normas, las funciones y los niveles jerárquicos; para fomentar en los servidores públicos la profesionalización, es decir, para que estén mejor preparados, capacitados y equipados.

La Ley Orgánica Municipal del Estado de México en su Artículo 86, Título V, Capítulo I, señala lo siguiente: “Para el ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades ejecutivas, el ayuntamiento se auxiliará con las dependencias y entidades de la administración pública municipal, que en cada caso acuerde el cabildo a propuesta del Presidente Municipal, las que estarán subordinadas a este servidor público. El servidor público titular de las referidas dependencias y entidades de la administración municipal, ejercerá las funciones propias de su competencia y será responsable por el ejercicio de dichas funciones y atribuciones contenidas en la Ley, sus reglamentos interiores, manuales, acuerdos, circulares y otras disposiciones legales que tiendan a regular el funcionamiento de la dependencia”.

De acuerdo con lo señalado en el párrafo anterior, la Dirección General de Desarrollo Urbano contribuye de manera importante en el cumplimiento de lo estipulado en el Artículo 86, Título V, Capítulo I de la “Ley Orgánica Municipal del Estado de México”.

Para el ejercicio de las funciones y atribuciones de esta dependencia, además de sujetarse al contenido de las Leyes y sus reglamentos, manuales, acuerdos, circulares y otras disposiciones legales; dicho organismo trabaja con un esquema de “Planeación Estratégica”, el cual le obliga a establecer metas alcanzables, mismas que quedan plasmadas tanto en la Misión como en la Visión de esta Dirección.

Dichas estrategias se exponen a continuación.

MISIÓN

Preservar los derechos de los habitantes del municipio al suelo urbano, a la vivienda, a la calidad de vida, a la infraestructura urbana, al transporte, a los servicios públicos, al patrimonio cultural urbano, al espacio público, al esparcimiento y a la imagen urbana. Mediante la implementación de políticas gubernamentales en plena observancia, de la normatividad, que sea compatible con el sistema de planificación urbana del Estado de México.

VISIÓN

Aprovechar la ubicación estratégica del municipio para generar un ordenamiento urbano que le de identidad, que garantice el bienestar social mediante la definición de normas que promuevan y fomenten el desarrollo económico y social, al tiempo de propiciar el desarrollo de actividades comerciales; en la inteligencia de que, considerando las fortalezas competitivas que posee, Tlalnepantla pueda considerarse como el principal motor de crecimiento regional al generar las condiciones elementales para desarrollar la visión de un municipio progresista.

Como cualquier otro ingeniero que trabaja para la administración pública, con la perspectiva de contribuir al logro de la misión y la visión, el perfil de este profesional es garantía de la calidad técnica de las obras y servicios que proporciona a la comunidad. Está al servicio de una administración muy cercana al ciudadano, gestiona por tanto los recursos de los vecinos y realiza unas atribuciones para la mejora del bienestar social, lo que hace que su responsabilidad tenga una mayor dimensión por encima de la que realiza en otras administraciones públicas.

Por lo anterior, el Ingeniero Industrial es la persona más idónea para realizar, desde su inicio, las modificaciones que requiera un Manual de Organización. Ya que uno de los principales problemas que el H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz enfrenta, están relacionadas con la delegación y control de actividades y el flujo de la información y los recursos, lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los empleados no estén comprometidos con su trabajo, pues no tienen claras sus funciones, sobre todo cuando hay nuevos métodos de trabajo.

Todo esto hace pensar en la necesidad de contar con una estructura adecuada para las necesidades administrativas del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, que pueda apoyarlo en la ejecución de las actividades del personal, con el propósito de volverse más productiva, sin olvidar que como parte del gobierno cuentan con la burocracia, sector que requiere de procesos menos confusos y más directos.

El propósito más importante de los manuales administrativos es explicar en términos accesibles el porqué de las decisiones de la dirección general, de las gerencias y de los departamentos y el cómo se deben aplicar en la práctica, y es precisamente el manual de organización el medio que se puede utilizar para capacitar a los diferentes niveles que conforman la estructura orgánica de la Dirección de Desarrollo Urbano para lograr este fin. Parte fundamental de este problema es el perfil profesional de los servidores públicos; en Tlalnepantla, los procedimientos de reclutamiento y selección se dan sólo cada trienio, en cada cambio de administración, y no se cuenta con ningún procedimiento o lineamiento para el desarrollo de los servidores públicos que laboran en este Ayuntamiento.

El personal no cuenta con un ideal de servicio por vocación y vive de y no para la administración pública, generando consigo una estructura deficientemente organizada y comunicada, contribuyendo al debilitamiento de la administración pública municipal. Esto ocasiona el incremento de los trabajadores, así como la duplicidad de funciones, robusteciendo la burocracia a lo largo de los trienios.

Con base en lo anterior, es necesario contar con una estructura adecuada para poder cubrir las necesidades del H. Ayuntamiento y de las personas que requieren de sus servicios, donde los Manuales Administrativos juegan un papel preponderante.

3.2 Objetivos del manual de organización.

En el desarrollo de este tema, Rodríguez (2007) puntualiza que el manual de organización es el documento oficial que tiene como propósito describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

De acuerdo con esto, el manual de organización pretende alcanzar los objetivos siguientes:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y omisión de funciones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros (p. p. 86-87).

3.3 Importancia del manual de organización.

Es de destacar la importancia del manual de organización debido a que la tarea principal de un directivo se centra en organizar, delegar, supervisar y motivar. Para ello, este ejecutivo realiza una serie de acciones como las siguientes:

- a) Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- b) La delegación que induce al establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- c) Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación, reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos.

Para lograr lo anterior no es suficiente el desarrollo de un manual de organización, también se debe centralizar los objetivos del organismo; llevar a cabo el análisis de los bienes o servicios, la comercialización, las finanzas, la administración de personal, los presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

Una vez analizados y calculados estos y otros factores relacionados entre sí, se elabora un plan de organización, el cual se plasma generalmente en un organigrama.

Además del organigrama, el manual de organización también contiene gráficas y materiales para mostrar otros aspectos de la empresa, tales como:

- Los objetivos de la empresa.
- Los canales de comunicación.
- Las bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por productos, etcétera).
- Las relaciones del personal con autoridad de línea y de asesoría.
- Los deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

Como producto final de todo lo anterior se obtiene el manual de organización, lo que resulta de la planeación organizacional. En la medida en que el manual contenga todos estos aspectos, la alta dirección manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

Cuando no se cuenta con un manual de organización, o cuando se tiene pero no está actualizado, o sólo contiene simples gráficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada (Rodríguez, 2007: p. 87).

En toda empresa es necesario contar con un manual de organización, debido a la complejidad de la estructura que tenga, al volumen de las operaciones, recursos de que se disponga, demanda de productos o servicios por parte de los clientes, o por la nueva tecnología adoptada; es así que se hace imprescindible el uso de un instrumento de apoyo como son los manuales, el mismo que ayuda a tener una comunicación, coordinación, dirección y evaluación eficientes.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concretamente orientadas a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc. Son necesarios para todos los miembros de una empresa, y en la Dirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de

Tlalnepantla de Baz es muy importante contar con ellos, ya que ayudarán a tomar decisiones en el momento oportuno, sin pérdida de recursos materiales ni humanos; todos los trabajadores podrán saber cuál es la tarea que deben cumplir, cuál es su área de trabajo, así como también saber quién es su jefe inmediato.

Como se ha visto, la modernización es un proceso fundamental en todos los países del mundo, como en México y sus tres órdenes de gobierno esencialmente en el gobierno local, que al paso del tiempo enfrenta diversos problemas que inevitablemente tiene que resolver. Por ello debe dársele importancia y no verse como una moda sobre todo en el ámbito administrativo, pues tiene que enfrentar retos con certeza y objetividad para dar soluciones conforme a lo que la sociedad necesita.

Principalmente, la administración pública ha enfrentado diversos obstáculos para efectuar medidas de modernización administrativa, debido a la falta de planeación e instauración de una adecuada estructura organizacional, siendo el principal impedimento que ocasiona problemas tanto al interior como al exterior de los organismos tanto públicos como privados.

Por tal motivo se hizo la propuesta dentro de la Dirección de Desarrollo Urbano del municipio de Tlalnepantla, para actualizar y mejorar los manuales de organización y de procedimientos, con los cuales se pretende garantizar el bien de la comunidad y de los propios servidores públicos, con una visión de futuro, planificada y orientada a cumplir los objetivos y metas del propio ayuntamiento.

Como se mencionó al principio de este capítulo, en el H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, dentro de la Dirección General de Desarrollo Urbano se actualizarán y mejorarán los manuales de organización y de procedimientos. En el caso del manual de organización –como quedó establecido en el capítulo anterior-, este instrumento administrativo exhibe detalladamente la estructura de un organismo y señala los puestos y la relación que existe entre ellos, los canales de comunicación y coordinación de una organización, explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las áreas que es

donde más nos vamos a enfocar para que no existan cargas de trabajo para unos y poco trabajo para otros empleados. Por el lado del manual de procedimientos – material que se trabajará en el capítulo 4-, por principio de cuentas comentaremos que esta herramienta organizacional contiene la secuencia cronológica de los pasos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación de un servicio, a partir de la descripción de las operaciones o a través del uso de ilustraciones basadas en diagramas. Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad, también se elaborará los organigramas de la empresa, prestando una atención específica a las denominaciones y descripciones de los puestos de trabajo.

Al actualizar y mejorar estos dos tipos de manuales se facilitará el adiestramiento y se obtendrá una mayor y mejor toma de decisiones por parte de todos y cada uno de los empleados que están dentro de la operación de la Dirección de Desarrollo Urbano, siendo muy importante ya que al conocer las actividades que cada uno desempeña, se sentirán honrados los trabajadores en su puesto de trabajo y no existirá pérdida de tiempo por no conocer las labores a desempeñar; de esta manera aumentarán su efectividad en el ámbito de trabajo.

CAPÍTULO 4. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

De acuerdo con Rodríguez (2007), una de las mejores formas para reducir los costos de oficina en una empresa es mediante la uniformidad de los procedimientos. El argumento es que siempre existe una mejor manera de realizar cualquier actividad, y una vez que ésta se encuentra, debe establecerse como el procedimiento a seguir.

Cuando no se utiliza de manera uniforme los procedimientos que existen para realizar las actividades, provoca gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo diario que se efectúa en las diferentes áreas de la organización. Este es precisamente el objetivo prioritario del manual de procedimientos, evitar que esto ocurra.

De acuerdo con lo anterior, los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario.

En este mismo sentido, “los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa”.

Asimismo, en el manual de procedimientos se describen, además, los diferentes puestos o áreas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, además incluyen diagramas de flujo basados en símbolos que sirven para detallar el proceso. También, en este tipo de manuales se acostumbra incluir los formatos que se emplearán en el procedimiento, junto con un instructivo para su llenado.

Cabe señalar que al manual de procedimientos también se le conoce como: manual de operaciones, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo (p. 100).

De acuerdo con Quiroga (2002) “el manual de procedimientos es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades”.

El mismo autor señala que los manuales de procedimientos contienen información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que de manera cronológica se diseñan para llevar a cabo un determinado trabajo o actividad (p. 225).

Otro punto de vista es el de Munch y García (2012) quienes argumentan que “los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del producto, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos y muchos otros factores”. Asimismo, “los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo”.

De igual manera, estos autores afirman que el procedimiento determina el orden en que deben realizarse las actividades de un puesto determinado. El procedimiento es específico y para su uso se recomienda describir detallada y cronológicamente las actividades.

Asimismo, los procedimientos se hacen más claros cuando se representan de manera gráfica. Se debe cuidar que se siga la secuencia establecida en el cuadro de descripción de actividades.

Los procedimientos deben representarse gráficamente mediante diagramas de flujo (p. 153).

4.1 Objetivos del manual de procedimientos.

Quiroga (2002) enuncia los siguientes objetivos del manual de procedimientos:

- Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que se van a utilizar para la realización de las actividades institucionales, agregadas en

procedimientos.

- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades (p. p. 225-226).

Rodríguez (2007) argumenta que los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el trabajo dentro de las organizaciones, se consideran elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de estas.

En relación con lo anterior, los objetivos del manual de procedimientos son los siguientes:

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros (p. p. 100-101).

4.2 Importancia del manual de procedimientos.

Rodríguez (2007) destaca la importancia del manual de procedimientos, al afirmar que la función de este manual consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse. Agrega que el fin de describir los procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en

el desarrollo de sus funciones (p. 101).

Complementando la importancia del manual de procedimientos, Munch y García (2012) expresan que los procedimientos son fundamentales para organizar adecuadamente, dado que:

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidad de funciones.
- Determinan cómo deben ejecutarse las actividades y también cuándo y quién debe realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente (p. 156).

4.3 Tipos de manuales de procedimientos.

De acuerdo con Rodríguez (2007) por sus características diversas, los manuales de procedimientos pueden clasificarse en: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica. Asimismo, pueden referirse a:

- Tareas y trabajos individuales; por ejemplo: cómo operar una máquina de contabilidad.
- Prácticas departamentales, en las que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo el manual de reclutamiento y selección de personal.
- Prácticas generales en un área determinada de actividad, por ejemplo el manual de procedimientos de ventas, los manuales de producción, el manual de finanzas.

También se pueden clasificar de acuerdo con su ámbito de aplicación y alcances en:

- Manual de procedimiento general.
- Manual de procedimiento específico (p. p. 101-102).

En el caso de Quiroga (2002), además de clasificar este tipo de manuales en: manuales de procedimientos de oficina y de fábrica; maneja una clasificación de manuales de procedimientos para la administración pública, los cuales según su ámbito de aplicación y alcances se dividen en:

- a) *Manuales de procedimientos macroadministrativos*. Contienen información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la administración pública o en más de un sector administrativo. Dichos procedimientos se diseñan, proponen y aplican por las dependencias de orientación y apoyo global. Ejemplo, el procedimiento para el diseño y operación del presupuesto por programas que establece la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- b) *Manuales de procedimientos mesoadministrativos o sectoriales*. Contienen información sobre los procedimientos que involucran a todo un sector administrativo o a dos o más instituciones que lo conforman. En ellos se plasman las relaciones intersectoriales a nivel operativo.
- c) *Manuales de procedimientos microadministrativos o institucionales*. Contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una dependencia o entidad con el fin de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

Estos mismos manuales pueden clasificarse en: generales y específicos. Los generales involucran a dos o más unidades orgánicas y los específicos se circunscriben al ámbito de una unidad orgánica (p. 226).

4.4 Contenido del manual de procedimientos.

Rodríguez (2007) sostiene que un manual de procedimientos, por regla general, sólo debe contener los elementos necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento del control interno de la organización. Un manual de procedimientos crecerá en volumen en la medida en que aumente el tamaño de la empresa, ya que el volumen de operaciones es mayor y como consecuencia, la estructura organizacional se vuelve más compleja.

Por los motivos expuestos, resulta difícil abarcar en un índice todos los elementos que debe contener el manual. Sin embargo, en términos generales los elementos que deberían aparecer casi siempre se presentan en el siguiente ejemplo:

1. Índice.
2. Introducción.
 - Objetivos del manual.
 - Alcance.
 - Cómo usar el manual.
 - Revisiones y recomendaciones.
3. Organigrama.
 - Interpretación de la estructura orgánica, en la cual se explican aspectos como:
 - Sistema de organización (lineal, funcional, circular, etcétera).
 - Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etcétera).
 - Amplitud de la centralización y descentralización.
 - Relación personal con autoridad de línea y asesoría.
4. Gráficas.
 - Diagramas de flujo.
5. Estructura procedimental.
 - Descripción narrativa de los procedimientos.
6. Formas.
 - Formas empleadas (por lo general planeadas).
 - Instructivo.

El empleo de cada uno de estos apartados dependerá de los procedimientos de que se trate, del lector al que vaya dirigido o de la preferencia o experiencia de los especialistas que lo desarrollen (p. p. 103-104).

Otra forma de desarrollar el contenido del manual de procedimientos es la expuesta por Miguel Duhalt Krauss, tomado de Quiroga (2002). Este autor divide el manual de procedimientos en tres secciones, que a su parecer, son las más importantes:

1. *Texto*. En él se expresan por escrito las informaciones o instrucciones que

contiene el procedimiento. El texto describe el procedimiento, enumera las operaciones que lo integran, en orden cronológico, precisa en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse. Algunos manuales dividen el texto en capítulos o apartados, según el tema.

2. *Diagramas*. Un diagrama administrativo es un modelo gráfico que representa en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización, de procedimiento, etcétera. Los diagramas pueden ser: de organización, que expresan las estructuras de la organización y las relaciones de las unidades que la integran (organogramas); de procedimientos o de flujo, que expresan la secuencia y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento (fluxogramas o diagramas de flujo); de tiempo o de programas, que expresan las relaciones de una actividad administrativa determinada (de producción, de oficina, de personal) señalando el tiempo en que debe ejecutarse (cronogramas); estadísticos, que expresan datos, hechos o fenómenos comparables y sus relaciones, representados por puntos, líneas, figuras o volúmenes y otros.
3. *Formas*. Es importante incluir en el manual de procedimientos las formas empleadas en las operaciones secuenciales del procedimiento que se describe. La forma impresa es un documento sobre el cual se imprimen informes periódicos y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variable. Existen también los “machotes” que se diferencian de las formas en que constituyen un patrón que sirve de guía para elaborar un documento y además son copias, mientras que las formas requieren que el documento conste precisamente en el mismo papel impreso que lo constituye.

Se incluyen en el manual de procedimientos, tanto las formas como los “machotes”, por lo regular mediante un dibujo de un ejemplar de la forma, registro o informe, anotando en el mismo las instrucciones acerca de:

- un método para el llenado de formas,
- tiempo que se emplea,

- distribución de ejemplares de la forma,
- responsabilidad en este trabajo e
- instrucciones especiales.

Información destacable del autor Gustavo Quiroga Leos de los manuales de procedimientos en el ámbito de la administración pública.

“En la administración pública el manual de procedimientos contiene la descripción de operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una, dos o más entidades; incluye los puestos o unidades orgánicas que intervienen en el procedimiento, al precisar su responsabilidad y participación; contiene información y ejemplo de las formas o formularios que se utilizan en el procedimiento, máquinas o equipo de oficina por utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades” (Quiroga, 2002: p. 228).

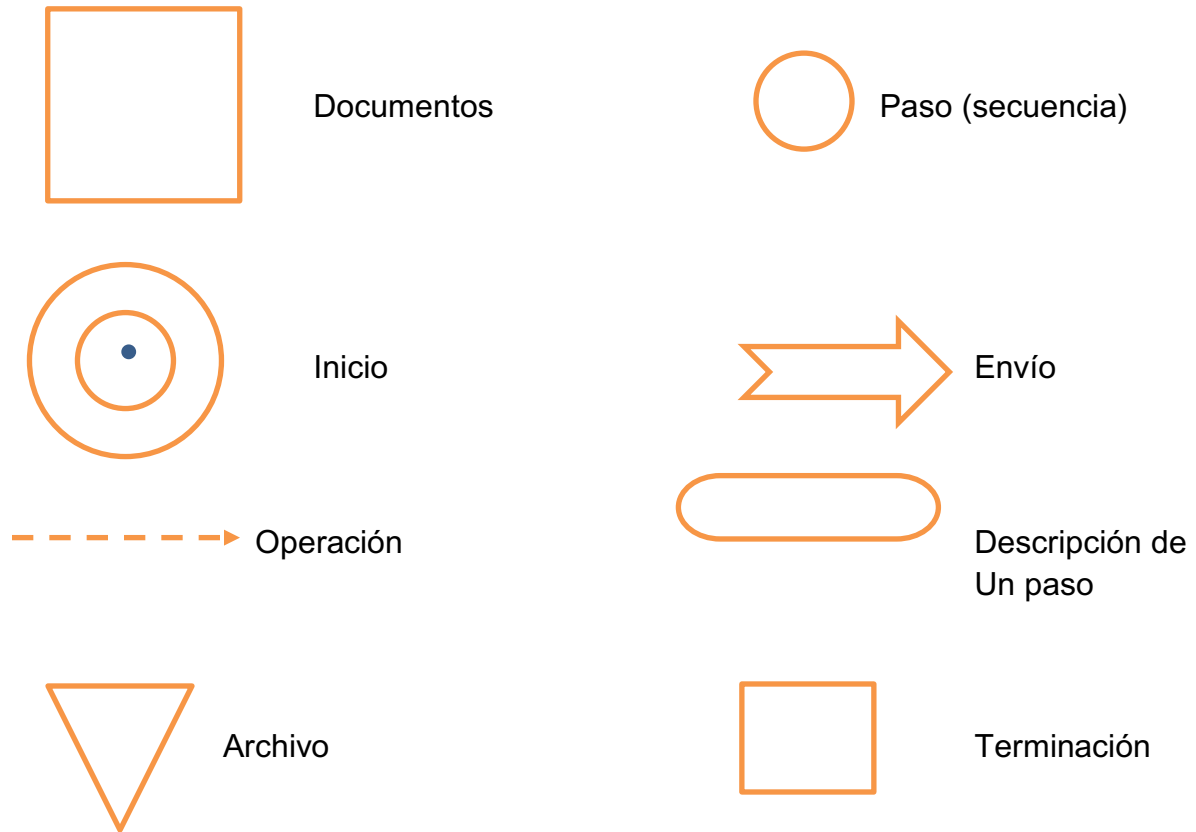
Según Quiroga (2002), los principales temas que debe contener un manual de procedimientos son los siguientes:

- Identificación.
- Índice o contenido.
- Prólogo y/o introducción.
- Objetivo de los procedimientos.
- Áreas de aplicación.
- Políticas o normas de operación.
- Descripción de las operaciones.
- Formularios o impresos.
- Diagramas de flujo (p. 228).

El contenido del manual de procedimientos de acuerdo con Rodríguez (2007) en lo que se refiere a la representación de las actividades de los procedimientos a través de “Diagramas de Flujo”, es de mucha importancia. La justificación se apoya en el hecho de que los diagramas de flujo muestran desde las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento, hasta los puestos que intervienen en el. Cada

operación o paso descrito puede indicar además el equipo a utilizar en cada caso.

Cuando se incluyen diagramas de flujo en los manuales se recomienda usar la menor cantidad posible de símbolos. Por ejemplo:



CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES.

5.1 Planeación y elaboración de manuales.

Para que un manual satisfaga las necesidades de la organización que lo va a elaborar e implantar, es necesario planearlo con mucho cuidado.

Para la elaboración de los manuales administrativos Rodríguez (2007) recomienda seguir las siguientes indicaciones:

A) ¿Quién es responsable de la elaboración de los manuales?

En primer lugar, hay que determinar a qué área de la organización le corresponde su elaboración, pues de no hacerlo de esta manera, se corre el riesgo de que proliferen manuales de todo tipo: con diferente formato, diseño y estilo, y en ocasiones, incluso con instrucciones contradictorias.

Para tomar la decisión correcta en cuanto al área que habrá de elaborarlo se recomienda realizar dos pasos:

El primero es crear un departamento centralizado que se encargue de aplicar correctamente la técnica administrativa, al cual se conoce como: Departamento de Organización y Métodos, de Sistemas y Procedimientos, de Servicios Administrativos, de Planeación y Organización, entre otros. Es recomendable que esta área esté situada en el nivel jerárquico más alto posible de la organización, y estar investida de una responsabilidad directa en cuanto a la determinación de políticas de trabajo, de la estructura organizacional idónea, la fijación de los procedimientos en el conjunto de la empresa, a la aplicación de técnicas de racionalización y simplificación del trabajo.

El segundo paso es, en el caso de no contar con un área orgánica que realice este tipo de trabajo, contratar los servicios profesionales de un despacho de consultores que realicen este trabajo técnico.

B) Planeación de la elaboración de manuales.

Planear significa visualizar por anticipado qué medios y qué procedimientos son

necesarios para alcanzar un determinado **objetivo**, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir al mínimo los esfuerzos a realizar.

La preparación del plan implica dos acciones:

- a) El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.
- b) El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etcétera.

Una planeación basada en estos dos aspectos permite determinar con cierta facilidad lo que se deberá hacer en el futuro, y quién, cuándo, dónde y cómo deberá hacerlo.

A continuación, se exponen algunas condiciones para una planeación adecuada propuestas por S. Diamond (*Cómo preparar manuales administrativos ed. Interamericana p. 9*):

1. Disponga del tiempo suficiente para llevar a cabo la planeación. Si no planea cuidadosamente el trabajo es probable que se enfrente a muchos problemas que le harán perder el tiempo.
2. Haga que otras personas revisen sus planes. La revisión no sólo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a las personas que participen en la elaboración de manuales.
3. Confirme por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Mucha gente hace estimaciones verbales de momento y después se olvida de ellas.
4. Planee desde ahora las actualizaciones. El mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implantación.
5. Anticípese a los problemas. Reparar en los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.

C) Programación del plan.

En este momento ya se puede formular un programa de trabajo. En este punto se debe contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción y elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración de los manuales. El trabajo consiste ahora en reunir esas partes de información para estructurar un programa completo.

Existen dos técnicas de programación que se pueden utilizar en la elaboración de manuales, las gráficas PERT (Técnicas de Evaluación y Revisión de Programas) y CPM (Método del Camino Crítico).

A continuación, se muestra cómo se desarrolla una gráfica PERT y cómo se determina la ruta crítica del tiempo mínimo requerido para completar el programa.

- a) Divida la elaboración de los manuales en un número de etapas pequeñas. Cada etapa ocupará un cuadro diferente en la gráfica PERT.
- b) Determine la secuencia en la que se deben realizar las actividades, como la recolección de información de varias fuentes distintas, que se pueden llevar a cabo en el mismo periodo.
- c) Estructure la secuencia en forma de gráfica de flujo.
- d) Determine una estimación de tiempo en días o semanas de trabajo por cada etapa de la gráfica.
- e) Especifique el tiempo requerido para cada etapa de la gráfica.
- f) Determine el tiempo total necesario para completar cada ruta específica de la gráfica.

Otra técnica de programación utilizada para planear la elaboración de manuales es la gráfica de barras o de Gant. Para preparar una gráfica de barras se tiene que dividir el proceso de elaboración del manual en un número determinado de actividades.

La gráfica de Gant se usa en la misma forma que la gráfica PERT para planear todo el proceso de elaboración de los manuales. Sin embargo, a diferencia de la gráfica

PERT, la de Gant no indica las interrelaciones de las diferentes actividades o pasos en el proceso. A esto se debe que por lo general se prefiera usar la gráfica PERT como instrumento general de planeación.

D) Presupuesto.

La formulación del presupuesto es el paso final de la planeación del manual, pero no existen reglas que indiquen cómo presupuestar la elaboración de los manuales.

Cualquiera que sea el sistema presupuestal, el problema principal, sobre todo si es la primera vez que se elabora un manual, es el de incluir todos los costos pertinentes. En términos generales, los costos más comunes se muestran en el siguiente ejemplo:

Costos generales:

Cubiertas o encuadernación.

Comunicaciones (correspondencia, teléfono).

Costos de distribución.

Dibujo (pasta, gráfica, dibujos, etcétera).

Papel.

Captura o tipografía.

Impresión.

Costos de tiempo del analista:

Auxiliar de analistas.

Analistas.

Supervisor o coordinador.

Revisor.

Capturistas.

Dibujante (Rodríguez, 2007: 64-70).

5.2 El proceso de elaboración de los manuales.

No obstante, de no existir un modelo establecido para su elaboración, a continuación, se presenta un ejemplo con los aspectos que generalmente contiene.

- A) Recopilación de la información. Se utiliza los métodos: investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.
- B) Procesamiento de la información. Después de reunir toda la información, esta se organiza en un esquema de trabajo.
- C) Redacción. El primer paso en esta sección es definir los objetivos y el tipo de manual (de políticas, procedimientos, organización, u cualquier otro). También se debe tomar en cuenta a qué personas se va a dirigir el manual, con el objeto de utilizar en ellos un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para los lectores.
- D) Elaboración de gráficas. Algunas técnicas visuales pueden contribuir a que los usuarios del manual entiendan mejor su contenido. Las técnicas más utilizadas son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, entre otras.
- E) Formato y composición. Aquí se debe determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, lo que facilitará su lectura, consulta, estudio y conservación. Su composición también es importante, pues permitirá hacer referencias rápidas y precisas.
- F) Revisión y aprobación. El analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos de las “revisiones” y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. Una vez terminada la revisión, las autoridades correspondientes deben proceder a su “aprobación”.
- G) Distribución y control. Después de elaborarlo, revisarlo, aprobarlo e imprimirlo, el manual debe ser distribuido. Para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso al personal encargado de realizar las funciones, actividades y operaciones indicadas en el manual.
- H) Revisión. En definitiva, la elaboración de un manual nunca termina. En

cualquier momento puede estar sujeto a revisiones y correcciones. Se recomienda mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas, ya que, si se vuelven obsoletos, se pierde el tiempo y el dinero empleados en su elaboración, además de que se vuelven inoperantes para el personal de nuevo ingreso. Se recomienda revisarlos cuando menos dos veces al año, y actualizarlos las veces que sea necesario (Rodríguez, 2007: p. p. 70-77).

De acuerdo a lo expresado por Quiroga (2002) clasifica las fases del proceso de elaboración del manual en:

- Presentación del proyecto.
- Recopilación de información sobre el contenido del manual.
- Análisis de la información.
- Revisión del proyecto de manual (p. p. 165-179).

5.3 Concepto y funciones.

La **Ingeniería Industrial** se ocupa del diseño, mejora e instalación de sistemas integrados de personas, materiales, información, equipo y energía. Se basa en el conocimiento especializado y habilidades en las ciencias matemáticas, físicas y sociales junto con los principios y métodos de análisis de ingeniería y diseño, para especificar, predecir y evaluar los resultados que se obtengan de tales sistemas. (Instituto de Ingenieros Industriales, Definición oficial).

El profesional de **Ingeniería Industrial** puede ser visto como el agente gestor del mejoramiento de la productividad. Sus esfuerzos se dirigen a implementar el mejor proceso de producción, a través del diseño de sistemas integrados que involucran los aspectos más importantes de una empresa tales como: los empleados, los materiales utilizados, la información, los equipos incluyendo las nuevas tecnologías, y por supuesto la energía disponible (Instituto de Ingenieros Industriales, 2009).

Con el trabajo desarrollado por el pasante de Ingeniero Industrial en el desarrollo de este proyecto, se brindará el apoyo para la actualización y mejora de los manuales de organización y procedimientos que contribuyan a mejorar la calidad de trabajo

de las personas, buscando ser más activos, con metodologías y herramientas propuestas para su ejecución, el propósito fue utilizar diferentes herramientas como: Flujograma de procesos, Diagrama de imágenes, Mapas de conocimiento y Descripción de oficios, que nos permitieran identificar las fortalezas y debilidades; creando un plan de entrenamiento que nos permitiera eliminar procesos que generan poco valor y apropiarnos de temas que contribuyan al mejoramiento continuo de la Dirección de Desarrollo Urbano del Ayuntamiento.

Lo que se busca dentro de un grupo de trabajo, empresa, organización o institución, en este caso dentro de la Dirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, es en sí el mejoramiento continuo de sus actividades y el aprovechamiento óptimo de los recursos de que dispone.

De una manera clara y sencilla Pineda representó la importancia de contar con los manuales dentro de su empresa: son un fuerte eslabón en el sistema administrativo que contribuye al éxito; sirven como un soporte que auxilia al usuario a aclarar sus dudas con respecto a las actividades; además dan valor agregado, ya que hace eficiente el uso de los recursos disponibles; también hay un claro enfoque por el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto, se obtienen resultados.

Es un registro importante que facilita la revisión, evaluación y actualización de las actividades.

- Se evitan errores en las actividades por la falta de información.
- Se evitan conflictos internos por diferencia de criterios en cierto proceso, fijando dichos criterios, creando un estándar con el uso de nomenclaturas.
- Es una herramienta para un entrenamiento efectivo a través de la capacitación, ya que describe detalladamente las actividades de cada puesto.
- Es una herramienta de consulta.
- Es una guía de trabajo para ejecutar.
- Da facilidad para que el personal cumpla con las normas, funciones y procesos establecidos, así como la interacción de las distintas áreas.
- Crea un historial, quedando este como una memoria.

5.4. Contenido de los manuales.

No existe uniformidad en cuanto al contenido de los manuales de organización y de procedimientos, ni un patrón o modelo para su elaboración. Sin embargo, nos basamos en el más imparcial según el artículo “La importancia de los manuales como herramientas de comunicación de las MIPyMEs de la Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital”, donde la práctica nos muestra el proceso que se sigue en la elaboración de los manuales:

1. Recopilación de información: es decir recopilar y organizar toda la información que se integra al manual, más toda aquella que le da soporte.

Dependerá de las condiciones específicas que requiera el H. Ayuntamiento, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quiénes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento.

La información debe ser recopilada por el encargado de realizar la actualización y mejora de los manuales de tipo general, así como de los manuales anteriores que ya existen, mientras que para los Manuales específicos, la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

2. Comunicaciones: en esta etapa se elaboran una serie de oficios, dirigidos a los diversos funcionarios de las unidades administrativas de las que se necesita el apoyo y cooperación para las actualizaciones y mejoras de dichos manuales.

La información se obtendrá siguiendo las siguientes técnicas:

- a) Investigación documental: trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, escrita o gráfica, sobre el objeto de estudio de que se trate. Toda técnica requiere de fuentes y medios.

- b) Observación: consiste en observar cómo muestra una persona actitudes específicas y anotar todas sus acciones en la secuencia correcta, su fin es complementar, confirmar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.
- 3. Procesamiento de la información: después de reunir todos los datos, el paso siguiente es organizarlos de manera lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir el proyecto de manuales.
- 4. Redacción: el primer paso es revisar los manuales para decidir el tipo de actualización que se realizará; después se redactará los procesos que requieran ser actualizados, utilizando un claro, sencillo y preciso lenguaje.

La interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

La depuración y complemento de información es muy importante para no actualizar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser vaciada en el nuevo documento, deberá ser cotejada por los entrevistados y aprobada por los mandos superiores.

- 5. Elaboración de graficas: los organigramas, formas y técnicas visuales, son consideradas de mucha importancia para los manuales, ya que contribuyen a que las personas a quienes va dirigido entiendan mejor su contenido.
- 6. Formato y composición: una vez que la información obtenida ha sido organizada, es necesario analizar el formato con el que se debe analizar el manual; para esto hay que especificar su finalidad, y normalmente ya se tiene establecido.

Su finalidad es la actualización y mejora de los manuales administrativos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de

los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización.

7. Revisión y aprobación: es necesario someter el manual una vez actualizado y mejorado a una rigurosa revisión con las partes involucradas, con la finalidad de que la información contenida en el mismo sea la necesaria, además de comprobar que no contenga contradicciones.

La etapa de aprobación de los manuales, previamente actualizados y mejorados, independientemente de su objetivo particular, es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de la cultura administrativa dentro de la Dirección de Desarrollo Urbano.

8. Distribución y control: una vez que los manuales han sido actualizados y mejorados, deben ser aprobados, impresos y distribuidos; en esta etapa, se debe elaborar una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales actualizados, con la finalidad de proporcionar de manera permanente la información necesaria para mantenerlos en constante revisión.
9. Revisión y actualización: un manual no concluye nunca y por lo tanto la utilidad del manual radica en la veracidad de la información que contiene, por ello debe mantenerse actualizado por medio de revisiones periódicas.

Toda modificación y/o ampliación al contenido de los manuales debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesarios. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente, puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.

De acuerdo con los requerimientos que tiene la Dirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla, surge la necesidad de actualizar y mejorar los manuales de organización y procedimientos, los cuales se aplicarán en las áreas de la Dirección donde se observe deficiencias en los procesos, desde la actuación de los funcionarios hasta la resolución exitosa de los trámites solicitados por los usuarios.

Aquí los manuales ocupan un papel importante, ya que con su ayuda se evitará cometer errores; así mismo, contribuirán con la capacitación que cada funcionario necesita; en resumen, serán una valiosa herramienta de constante consulta y servirán como medio de actualización de los procesos burocráticos y reducción de los mismos.

La dirección será más organizada, ya que cada quien tendrá sus funciones claras, y no se duplicarán las funciones realizadas por los funcionarios, todo esto en beneficio de los usuarios de los servicios que proporciona la Dirección de Desarrollo Urbano.

CAPÍTULO 6. CASO PRÁCTICO DE ACTUALIZACIÓN Y MEJORA DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS.

6.1 Antecedentes.

Para la Dirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, el principal objetivo es regular, ordenar y dar a conocer las atribuciones, actividades, responsabilidades y funciones de cada una de las áreas, de tal forma que todos(as) los(as) involucrados(as) estén enterados con claridad de los procesos de cada unidad administrativa.

Como profesional de la Ingeniería Industrial y desempeñando el puesto de “Enlace Administrativo” en la Dirección de Desarrollo Urbano, y en cumplimiento a lo establecido en el Manual de Funciones, que en el punto VI se refiere a “la actualización de los manuales de Administración y Procedimientos”, me di a la tarea de la revisión, mejora y evaluación de los procesos para poder proporcionar la mejor versión del manual, donde uno de los principales enfoques se orientaron a la mejora y la calidad en el servicio, propuesta que presentamos a la comunidad Tlalnepantlense para el trienio 2013-2015.

Para mejorar la calidad, la eficiencia y eficacia en la operación de los trámites de los servicios que proporciona esta Dirección, se utilizaron metodologías para agilizarlos, acortando los tiempos de respuesta. En este manual se describen las responsabilidades de cada una de las áreas en los procesos y procedimientos, para el desempeño de funciones.

6.2 Actualización y mejora del Manual de Organización en la Dirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz.

Para lograr este cometido se tomó en cuenta los manuales que se tenían de administraciones pasadas; en primera instancia es necesario crear un Acuerdo de Manuales Administrativos, por el cual se establezca el uso obligatorio de los manuales: tanto de organización como de procedimientos, pues como se observa

en la actualidad, no hay organización que no utilice los manuales para garantizar una correcta uniformidad en el desarrollo de las operaciones cotidianas.

El objetivo de este apartado es actualizar y mejorar el manual de organización de la citada Dirección, por lo que, para lograrlo, se realizaron las actividades descritas en seguida:

1. Recopilación de información: todos los trabajadores de la dirección ya estén en oficina o campo, apoyaron en esta tarea, ya que proporcionaron información valiosa de las funciones desempeñadas en cada puesto, donde se pudo observar que en ocasiones hay quien realiza más trabajo que otro compañero, lo que ocasiona diversas molestias, que al final terminan obstaculizando el trámite que el ciudadano se presenta a realizar.
2. Comunicaciones: para poder obtener el apoyo deseado se van a dirigir oficios y/o memorándums a todos los participantes para que exista una mejor delimitación de las funciones, donde se les aplicarán cuestionarios y en este caso yo como encargada de la aplicación de estos, estaré observando a cada persona para conocer sus aptitudes y actitudes para verificar la información al finalizar el llenado de los mismos.
3. Procesamiento de la información: esta es la parte más importante, ya que es donde se le empieza a dar forma al manual de acuerdo a los datos recabados anteriormente.
4. Redacción: este será un manual de organización, el cual está dirigido a todos los trabajadores de la Dirección General de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz.
5. Elaboración de graficas: tendrá pocas tablas, ya que es más teórico y práctico.
6. Formato y composición. Abarca los siguientes aspectos:
 - Introducción.
 - Objetivo del manual.
 - Marco Jurídico-Administrativo.
 - Misión, visión y políticas de calidad.

- Atribuciones.
 - Estructura orgánica.
 - Organigrama.
 - Objetivo y funciones.
7. Revisión y aprobación: yo seré la encargada de actualizarlo y mejorarlo; lo revisará el Director General de Desarrollo Urbano, lo validará el Secretario Técnico de Presidencia, con la debida autorización del Presidente Municipal Constitucional.
 8. Distribución y control: se estará entregando a cada uno de los participantes para que estén informados de los procesos que hayan sufrido actualización y mejora.
 9. Revisión y actualización: el manual de organización se revisará por política cuando menos dos veces al año, y se actualizará cada vez que nos percatemos de alguna falla que exista en los procesos.

En el puesto que ocupé como “Enlace Administrativo” dentro de la Dirección General de Desarrollo Urbano tenía asignadas las siguientes actividades:

1. Control de vehículos de la Dirección.

- a. Programa de mantenimiento preventivo y correctivo.
- b. Calendarización y logística para verificación vehicular.
- c. Programa de revisión de vehículos (documentos y estado físico de los vehículos).
- d. Asignación de vehículos

La responsabilidad en esta actividad abarca el cuidado de los vehículos de esta área, con el propósito de que se encuentren en condiciones óptimas de uso, que permitan desarrollar las actividades para lo que fueron destinados. Para esto, se lleva un programa exhaustivo de mantenimiento tanto preventivo como correctivo. Con estos controles se lograron cambios en las actividades para mantener en buen estado y perfecto funcionamiento el parque vehicular de esta Dirección.

2. Elaboración de manuales administrativos.

- a. Recopilación de información (manuales anteriores 2009-2012)
 - I. Manuales anteriores 2009-2012
 - II. Investigación de las actividades y/u operaciones con cada Jefe de departamento.
 - III. Comparar información escrita con la operación diaria.
 - IV. Realizar modificaciones necesarias.
 - V. Evaluar con el Director General el resultado.
 - VI. Solicitar al área de Secretaría Técnica el Vo.Bo. de los manuales.
 - VII. Llevar a cabo las firmar de los Jefes de departamento y Director General.
 - VIII. Regresar los manuales impresos y firmados a la Secretaría Técnica para la firma del Presidente Municipal.
 - IX. Realizar una presentación de los manuales y difundirlo mediante escritos.

Esta parte es donde tuve mayor inclusión en los proyectos de la Dirección, ya que se me dio la oportunidad de participar en la elaboración y actualización de los manuales de organización y procedimientos.

3. Elaboración del presupuesto anual en base a resultados (es decir, programar el gasto anual de la Dirección dependiendo de las metas establecidas).

- a. Realizar planeación de metas de la Dirección General, Subdirección y Departamentos de acuerdo al plan de Desarrollo Municipal.
- b. Programar el gasto corriente de la Dirección General.

Como parte de mi formación profesional, la planeación financiera es una parte muy importante, ya que sin ésta no podemos establecer las metas y/o llegar a ellas si no se tienen establecidas. El elemento principal de la planeación financiera es el “presupuesto”; este debe tener los recursos suficientes para no correr riesgos que

no estén previstos en el mismo. Mi colaboración en esta parte y contando con el apoyo del área contable, me permitió presentar balances, estado de resultados, estados proforma, nuevas inversiones, etc., a la Dirección de Desarrollo Urbano.

4. Elaboración de requisiciones.

- a. Revisión de faltantes (papelería, equipo de oficina, cafetería, etc.)
- b. Elaborar y tramitar las requisiciones del gasto corriente ante la Dirección General de Administración.
- c. Dosificar la entrega de papelería, equipo de oficina, cafetería, etc.
- d. Realizar la logística de entrega de papelería, equipo de oficina, cafetería, etc.

También conocida como (MRP) Material Requirements Planning, donde tengo el control del procedimiento sistemático de la planificación de componentes para las necesidades reales de materiales, fechas y cantidades en que serán utilizados, con el fin de gestionar los inventarios y programar de manera adecuada el reabastecimiento de inventarios.

5. Elaboración del término de requisición para el pago al proveedor ante Tesorería (Comprobar que se tiene el dinero en el sistema para que se realice el pago).

En esta actividad revisaba puntualmente las próximas fechas de vencimientos de las facturas para que los proveedores tuvieran a tiempo sus pagos, de acuerdo con los términos de contratación de cada uno, para cumplir con los objetivos y poder obtener más beneficios de los mismos proveedores.

6. Planeación y logística de eventos para la población de Tlalnepantla de Baz.

La toma de decisiones para la planeación de este tipo de eventos donde en diferentes zonas del municipio se tenía que pedir una planta de luz, sillas, mesas,

lonas, carpas, papelería, bocinas, etc.; para llevar a todos los rincones de la población Tlalnepantlense los servicios con los que la Dirección cuenta como son:

- Regularización de la construcción.
- Usos de suelo.
- Vialidades y restricciones.
- Imagen urbana.
- Infraestructura.

Por mencionar algunos; para de esta manera, evitar que los usuarios fueran directamente a las oficinas del Ayuntamiento, con el propósito de brindar un mejor servicio a la comunidad.

7. Contratación de Servidores Públicos en colaboración con Recursos Humanos.

- a. Elaboración del perfil solicitado.
- b. Entrevista con el solicitante.
- c. Presentar al nuevo empleado con el jefe del área correspondiente.

Como bien sabemos, para la ingeniería industrial el factor humano es el elemento más importante de cualquier empresa y en el H. Ayuntamiento también es así, ya que se dedica principalmente a dar servicios a la comunidad y a su vez forma parte del proceso productivo, con las necesidades que la Dirección tiene en términos de recursos humanos, se realizaban parte de las entrevistas para poder canalizarlos al área de recursos humanos, siempre y cuando el candidato tuviera las competencias necesarias para el puesto que estaba vacante.

8. Elaboración del programa de vacaciones.

En esta Dirección, se cuenta con dos periodos vacacionales: el de verano y el de invierno, es por eso que se proponía personal para que se quedara a cargo de las

oficinas y áreas correspondientes, para seguir brindando la atención a la comunidad.

9. Trámite de justificaciones e inasistencias del personal, con el área de Recursos Humanos.

Para las incidencias se llevaba un control especial donde se tenían que llenar algunos formatos tanto para las justificaciones y las faltas, donde el personal se enteraba de su próximo descuento que se le haría del pago de su nómina.

10. Capacitación del personal.

- a. Informar al personal de los cursos que realiza el área de Capacitación.

Con el conjunto de las funciones y de acuerdo a los pasos que ya vimos, tenemos el Anexo 1, que se refiere al Manual de Organización actualizado.

6.3 Actualización y mejora del manual de procedimientos en la Dirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz.

Con este manual se pretende controlar las actividades y los procedimientos de toda la Dirección General de Desarrollo Urbano; en la actualidad, el principal objetivo es la expedición de licencias de construcción a los ciudadanos y/o empresas que soliciten la autorización para la construcción dentro del territorio municipal.

Ya que se habían detectado algunos errores en los procedimientos, estos fueron informados a los jefes de área y al director, donde se tomó la decisión de actualizar este manual, esto con la intención de tener bien informados a todos los funcionarios para que exista el mínimo margen de error en los trámites que solicitan los usuarios, pues en varias ocasiones por ausencia de algunos compañeros, quien los suplía en el momento, daba mal los informes y/o rechazaba algunos trámites por falta de documentación, simplemente por desconocimiento del usuario que estaba atendiendo en el momento, ocasionando con esto, insatisfacción de los ciudadanos con el servicio que se les proporcionaba al día, ya que argumentaban el exceso de

trámites burocráticos, y realmente estaban en lo correcto.

Con la finalidad de mejorar el servicio y tener controles dentro de la Dirección, se tomó la decisión de actualizar y mejorar el manual de procedimientos, donde en los anexos 1 y 2 se pueden ver los resultados.

Las actualizaciones y mejoras al manual de procedimientos se harán sobre el manual desarrollado en el año 2011, ya que en este, la Dirección de Desarrollo Urbano tuvo como propósito adoptar un proceso de modernización administrativa. Para lograrlo, era necesario que los funcionarios encargados de llevar a cabo el proceso modernizador contaran con las capacidades necesarias para tener una visión a largo plazo, y tener las habilidades para implementar tecnologías administrativas, además de contar con los medios de comunicación y las fortalezas para dar seguimiento a estas estrategias en los siguientes periodos de gobierno. También, se desarrollaron estrategias orientadas a erradicar la corrupción; todo esto mediante la capacitación constante en el uso del manual de procedimientos actualizado.

Para actualizar y mejorar el manual de procedimientos sólo se tomó en cuenta el procedimiento que se efectúa en el trámite de expedición de licencias de construcción, considerando al personal que participa en este proceso, así como a los ingenieros y/o residentes de obra, que son los encargados de inspeccionar los terrenos. En el diseño de este procedimiento se realizaron los siguientes pasos:

1. Comunicaciones: para poder obtener el apoyo de los involucrados se giraron oficios y memorándums a los ingenieros, residentes de obra y auxiliares administrativos.
2. Proceso de la información: representa la parte más importante, pues es aquí donde se le da forma al manual con los datos recabados anteriormente.
3. Redacción: este manual de procedimientos está dirigido al personal de la mesa de trámites, ingenieros y residentes de obra de la Dirección General de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz.
4. Elaboración de gráficas: este manual es más visual donde cada tabla

especifica el proceso a realizar.

5. Formato y composición: se dividió de la siguiente manera:
 - ✓ Objetivo.
 - ✓ Alcance.
 - ✓ Políticas y normas.
 - ✓ Fundamento legal.
 - ✓ Responsabilidades.
 - ✓ Descripción de actividades y diagramas de flujo.
 - ✓ Anexos.
 - ✓ Glosario.
 - ✓ Control de revisiones y/o modificaciones.
6. Revisión y aprobación: el manual se elaboró en colaboración con el Subdirector de Desarrollo Urbano, lo revisó el Director General de Desarrollo Urbano, lo autorizó el Presidente Municipal Constitucional y lo validó el Secretario Técnico de Presidencia.
7. Distribución y control: se entregó a cada uno de los participantes para que estén informados de posibles cambios que pueda tener el manual.
8. Revisión y actualización: se actualizará cada vez que nos percatemos de alguna falla o modificación de los procesos.

Para esto se cuenta con el Anexo 2, donde se encuentra el manual de procedimientos actualizado.

6.4 El conocimiento y papel del Ingeniero Industrial en organizaciones públicas y privadas.

“La ingeniería industrial se ocupa del diseño, la mejora y la instalación de sistemas integrados de hombres, materiales, equipos y energía. Se alimenta del conocimiento especializado y de la habilidad en las ciencias matemáticas, físicas y sociales, junto con los principios y métodos de análisis y diseño de ingeniería para especificar, predecir y evaluar los resultados que se obtendrán de esos sistemas.”

La visión de la Ingeniería Industrial permite vislumbrar que, en el futuro, se mantendrá la tendencia de participación en organizaciones de diferentes sectores

manufactureros y de servicios. Además, tendrá que diversificarse para atender a las organizaciones empresariales emergentes, pequeña empresa y empresa global. Con el enfoque de mejora y calidad, las empresas han de mantener en su plana directiva a ingenieros industriales, dirigiendo o supervisando sus procesos, incluyendo sectores de gobierno y servicios como educación, seguridad social y salud.

La misión consensuada plantea que la Ingeniería Industrial ha de ser una comunidad de conocimiento que lidere la formación de profesionales competentes, comprometidos y promotores del desarrollo de sectores industriales, grupos sociales y zonas geográficas. Mediante la formación integral de profesionales en áreas de ciencia, tecnología y gestión industrial, constituyéndose en generadores de conocimiento, promotores del desarrollo y aplicación de técnicas de la especialidad. Desarrollando estudios e investigaciones que generen valor a las personas, la empresa y la sociedad, dentro de principios éticos, excelencia profesional y calidad.

La Ingeniería Industrial se define como la rama de la ingeniería enfocada en el diseño de sistemas de producción y en el manejo de los recursos materiales y humanos para la provisión de bienes y servicios.

El funcionamiento eficaz, definido en función a la situación histórica concreta, depende de la adecuada conceptualización de las cosas y personas, así como también de la integración operacional de los recursos (inversiones, equipamiento, capital) con las personas.

El ingeniero industrial está experimentando cambios trascendentes en su rol de gestión de recursos y personas, de manera que a las competencias técnicas de ingeniería ha de añadirse nuevas competencias. Paulatinamente va ampliando su rol, de analista y diseñador de procesos y se dirige hacia los niveles de decisión estratégica, además de gestión integral y global de sistemas productivos.

Para enfrentar la problemática del mundo empresarial, se requiere un cambio de enfoque. Para esto, se han de identificar las variables relevantes de la situación problemática, a fin de prever los efectos derivados de soluciones parciales o

problemas nuevos no previstos o no considerados. La indagación sobre situaciones problemáticas en el mundo de la empresa puede ser de cuatro formas: absolución, solución, disolución y resolución.

El ingeniero industrial emplea conceptos, técnicas y herramientas de la especialidad, agrupadas con diferentes denominaciones como Gestión de operaciones u otras, aplicadas sobre sistemas de actividad humana, sean empresariales o sociales, a los que diseña, dirige y/o gestiona y sobre los que toma decisiones orientadas a resolver problemas y obtener resultados.

Uno de los principales ámbitos de aplicación de los conceptos y teoría de la Ingeniería Industrial es el modelamiento y gestión de sistemas de transformación: sean productivos o de servicios. La tendencia es al diseño, funcionamiento y manejo de sistemas de actividad humana, que trascienden el ámbito de la empresa.

Pueden ser de ámbito operativo como la pequeña empresa, o de ámbito amplio, como los sistemas urbanos y de transporte, pueden ser de ámbito privado como la gestión de empresa global o de ámbito público, como el diseño de sistemas de negociación de externalidades entre gobierno local, mineras y gobierno central, o pueden ser sistemas cambiantes y evolutivos, como es el diseño de estrategias de operación para complejos mundiales de entretenimiento o la indagación de elementos de problemas perversos o casi irresolubles, como los costos emergentes de actividades extractivas o el funcionamiento de los subrepticios sistemas de corrupción en los gobiernos. También pueden ser de ámbito concreto, como el diseño de servicios o de ámbito amorfo como el liderazgo y la dirección de personas (Revista de la facultad de Ingeniería Industrial, 2012).

Glosario.

Cadena de mando. Es un sistema de envío de información que utilizan las organizaciones en donde las órdenes, recompensas y penalizaciones fluyen desde el nivel superior hasta el operativo.

Control por excepción. Se realiza cuando acontece alguna circunstancia no prevista en la planeación. O sea cuando las medidas destinadas a restablecer el orden se aplican sólo si se exceden los límites.

Control interno. Comprende el plan de organización y los procedimientos adoptados dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y como medio de alcanzar las metas.

Costos emergentes. Son aquellos que no están contemplados en el presupuesto de egresos de cualquier organización pública o privada.

Diagramas de flujo. Es un diagrama que describe un proceso, sistema o algoritmo informático. Emplean rectángulos, óvalos, diamantes y otras numerosas figuras para definir el tipo de paso, junto con flechas conectadas que establecen el flujo y la secuencia de las operaciones.

Estrategia. Se refiere al plan ideado para dirigir una actividad y para designar al conjunto de reglas que aseguren una decisión óptima en cada momento. También, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto futuro deseado.

Función. Actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, etcétera con un fin determinado.

Gasto corriente. Comprende las erogaciones destinadas a las operaciones de producción de bienes y prestación de servicios, tales como gastos de consumo y gestión operativa, servicios básicos y prestaciones de la seguridad social, gastos financieros y otros.

Gráfica de Gant. Es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

Gráfica PERT. Es una herramienta gráfica que permite establecer relaciones a partir de las dependencias de las actividades de un proyecto. Esta técnica se aplica para conocer las rutas de trabajo óptimas.

Incidencias. Son circunstancias que se producen de manera esporádica en determinados momentos del tiempo o con unos trabajadores en concreto y no con todos, y que afectan a la forma de retribuir a los trabajadores afectados, por ejemplo: faltas, retardos y omisiones, incapacidades, vacaciones, horario de lactancia, etc.

Logística. Es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio. La logística empresarial implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y a la comercialización de mercancías. Es el puente o el nexo entre la producción y el mercado a través de sus técnicas.

Modelamiento. Es la técnica empleada para modificar el comportamiento y adquirir destrezas, por medio de la cual una persona aprende un comportamiento o destreza observando e imitando a otra persona.

Mapas de conocimiento. Es una herramienta básica para el diseño y desarrollo del programa de gestión del conocimiento en una organización. Identifica dónde se encuentra el conocimiento y sus características, pero no lo contiene. Puede centrarse en un tema (monotemático) o aportar una visión más global (multitemático) y debe estar pensado en los usuarios que lo van a utilizar.

Ocupante del puesto. Es la persona que reúne los requisitos y cuenta con las habilidades, la escolaridad y la experiencia para desempeñarse en un puesto de trabajo con eficiencia.

Planeación de carrera. Es un proyecto de formación individual de un trabajador, cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización. Este se ejecuta de manera conjunta con la empresa. Implica comprender qué conocimientos y habilidades, características personales y experiencia se requieren para que un empleado progrese laboralmente.

Procedimiento. Es una secuencia de pasos a seguir, en forma sistemática y secuencial que se realizan en un puesto de trabajo.

Proceso. Es una secuencia de pasos dispuesta lógicamente que se enfoca a lograr algún resultado específico. Son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

Puesto de trabajo. Es el grupo de posiciones con actividades semejantes, que es específico e impersonal y que aparece en el organigrama de una empresa.

Sistemas de actividad humana. Se describen como un conjunto de subsistemas interactuando o como un conjunto de actividades interactuantes. El sistema de actividad humana puede usarse para definir qué cambiar. No hay bases teóricas, pero si derivan de la experiencia de resoluciones de problemas del mundo real y son parte importante de la actividad.

Sistemas integrados de manufactura. Es un modelo estándar capaz de integrar en línea las áreas de compras, producción, ventas y envíos de productos que operan con un sistema de calidad a costos bajos, utilizando un modelo de programación de producción que evalúa las restricciones físicas de recursos de forma sincrónica.

Toma de decisiones. Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.

Conclusiones.

La Dirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz está preparada para llevar a cabo un proceso de modernización administrativa, ya que cuenta con todas las herramientas necesarias y los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos suficientes, para que se realicen los cambios imperativos en beneficio de la ciudadanía, con el propósito de proporcionarles los bienes y servicios que merecen.

Tal afirmación se sustenta en los resultados logrados por la Dirección de Desarrollo Urbano en cuestión, ya que, a partir de la actualización de los manuales de organización y procedimientos, se logró abatir los tiempos de gestión en los trámites realizados por los ciudadanos, los cuales, antes de estos cambios, tardaban en promedio 5 días y en la actualidad sólo 2 días.

Con la disposición de todos los funcionarios para participar en los programas de capacitación y desarrollo, se mejoraron los procesos y con ello las funciones de trabajo, en donde los ciudadanos son los primeros en notarlo, al reducirse los tiempos en los trámites.

Con la actualización del manual de organización se logró entre otras cosas, precisar las funciones de las áreas de la Dirección de Desarrollo Urbano, lo que evitó la duplicidad y omisión de funciones. También, con las actualizaciones de las descripciones de puestos, se mejoró la ejecución de las actividades. En términos de los servidores públicos, el manual sirvió para el mejor aprovechamiento de los recursos de esta dependencia.

Con respecto al manual de procedimientos, su actualización posibilitó el logro de los siguientes objetivos:

- Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que se van a utilizar para la realización de las actividades institucionales, agregadas en procedimientos.

- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

En los tiempos actuales, tampoco debe dejar de lado la dimensión ambiental e integral de los problemas urbanos para conseguir una ciudad equilibrada en lo social, económico y cultural. Como cualquier otro ingeniero de la administración, su perfil es necesario como garantía de la calidad técnica de las obras y servicios. Está al servicio de una administración muy cercana al ciudadano, gestiona por tanto los recursos de los vecinos y realiza unas atribuciones para la mejora del bienestar social, lo que hace que su responsabilidad tenga una mayor dimensión por encima de la que realiza en otras administraciones nacionales.

Referencias bibliográficas.

Bittel, L. y Ramsy, J. (2000). Enciclopedia del management. México: Editorial océano/Centrum.

Fincowsky, F. (1997). Manuales administrativos: guía para su elaboración.

García, L. (2000). Diccionario del archivero-bibliotecario: terminología de la elaboración, tratamiento y utilización de los materiales propios de los centros documentales.

Gómez, G. (1995). "Planeación y organización de empresas. México: Mc Graw-Hill.

Krauss, D. (1990). Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. México: UNAM; Facultad de Contaduría y Administración.

Munch, L. y García, J. G. (2012). Fundamentos de administración: 9ª edición. México: Editorial Trillas, S. A. de C. V.

Quiroga, G. (2002). Organización y métodos en la administración pública. México: Editorial Trillas, S. A. de C. V.

Rodríguez, J. (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Thomson Learning.

Soto, L. (2008). Una experiencia en el diseño de manuales administrativos. Documento en línea.

Zndin, K. (2006). Manuales de ingeniería industrial: 5ª edición (tomo 1). México: Mc Graw- Hill.

Sitios Asociados: http://www.orgplus-es.com/products/op4_samplecharts.htm
http://www.unalmed.edu.co/~planea/paf/disenio_organizacion/disenio.htm
<http://www.dionisiodiaz.com/powerpoint/ppoint-97/organigramas.html>

Importancia de los Manuales de Procedimientos en la Gestión Administrativa,
<http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/>

Revista de la facultad de Ingeniería Industrial, El enfoque y el rol del ingeniero Industrial para la gestión y decisión en el mundo de las organizaciones., 2012
revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/download/6236/5440

Anexo 1



H. Ayuntamiento
Constitucional de
Tlalnepantla de Baz



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO URBANO

<p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
	Página: 02 de 32	
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009


MANUAL DE ORGANIZACIÓN

REGISTRO DE ACTUALIZACIÓN

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 14/02/2015


Modificaciones	Fecha	Motivo del Cambio
Actualización de la Misión y Visión, se agregaron los Valores Éticos y se eliminó la Política de Calidad	01 de Octubre del 2014	Se adecuó el Manual de Organización y el Código de Ética del Área

<p style="text-align: center;">Elaboró</p> <p>Jessica Jaqueline Uribe Morales Enlace Administrativo</p>	<p style="text-align: center;">Revisó</p> <p>Arq. Fernando Ávila García Director General de Desarrollo Urbano</p>
<p style="text-align: center;">Validó</p> <p>Dr. Jesús García López Secretario Técnico de Presidencia</p>	<p style="text-align: center;">Autorizó</p> <p>Mtro. Pablo Basáñez García Presidente Municipal Constitucional</p>

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Página: 03 de 32 Fecha de Emisión 15/11/2009

	Índice	Página
I.	Introducción	4
II.	Objetivo del Manual	5
III.	Marco Jurídico-Administrativo	6
IV.	Misión, Visión y Políticas de Calidad	7
V.	Atribuciones	9
VI.	Estructura Orgánica	19

VII.	Organigrama	20
VIII.	Objetivo y Funciones	21

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
		Página: 04 de 32
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

I.- INTRODUCCIÓN


La sociedad Tlalnepantlense exige de su gobierno municipal cercanía y responsabilidad para lograr, con hechos, obras y acciones, mejores condiciones de vida y constante prosperidad; por ello, la actual Administración transita a un nuevo modelo de gestión que impulsa la construcción de un gobierno eficiente y de resultados, cuya premisa fundamental es la generación de estrategias y acciones para la atención de las demandas sociales.

La solidez y el buen desempeño de las instituciones gubernamentales tienen como base las mejores prácticas administrativas emanadas de la permanente revisión y actualización de sus estructuras organizacionales y sistemas de trabajo, así como del diseño e instrumentación de proyectos de innovación y del establecimiento de sistemas de gestión de calidad.

El H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz, Estado de México aprobó el Reglamento de la Administración Pública Municipal 2013-2015 del cual se deriva el presente manual administrativo, siendo este un instrumento de formación y consulta para la ciudadanía en general y para los/as servidores/as públicos/as, que documenta la acción organizada para dar cumplimiento a las atribuciones, responsabilidades y misión de la Dirección General de Desarrollo

Urbano; todo ello mediante la estructura, la división del trabajo, los mecanismos de coordinación y comunicación, las funciones y actividades encomendadas, el nivel de centralización o descentralización y los procesos que se encuentran en él.

“Toda referencia, incluyendo los cargos y puestos en este manual, al género masculino lo es también para el género femenino, cuando de su texto y contexto no se establezca que es para uno y otro género”.

 H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015 Versión : 05 Página: 05 de 32
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009


II.- OBJETIVO DEL MANUAL

Regular el funcionamiento de la Dirección General de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz para mejorar la calidad, la eficiencia y eficacia de los servicios que proporciona, en la operación de los trámites y servicios que presta; mediante el diseño y aplicación de metodologías para agilizarlos, acortando los tiempos de respuesta. En éste se describen las responsabilidades de cada una de las áreas en los procesos y procedimientos, para el desempeño de funciones.

A partir de la creación del presente manual, todos/as aquellos/as interesados/as u obligados/as en obtener alguna autorización o proporcionar servicios respectivamente, podrán conocer con certeza las áreas responsables de cada procedimiento, el organigrama y el funcionamiento de las unidades administrativas dependientes de la Dirección.

En suma, el presente manual persigue:

- ▶ Regular, ordenar y dar a conocer las atribuciones, actividades, responsabilidades y funciones de cada una de las áreas, de tal forma que todos/as los/as involucrados/as estén enterados con claridad de los procesos de cada unidad administrativa.
- ▶ Delegar de manera eficaz y certera los asuntos inherentes a la Dirección.

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
		Página: 06 de 32
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

III.- MARCO JURÍDICO - ADMINISTRATIVO

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 5 de febrero de 1917; última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de junio de 2013.

2. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México

Publicada en la Gaceta del Gobierno, los días 10, 14 y 17 de noviembre de 1917; última reforma publicada en la gaceta del gobierno 3 de mayo de 2012.

3. Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal

Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 22 de diciembre de 1993; última reforma publicada en el DOF el 21 de mayo del 2013.

4. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México

Publicada en la Gaceta de Gobierno el 2 de marzo de 1993; última reforma publicada en la Gaceta de Gobierno el 30 de abril del 2013.

5. Ley de Planeación del Estado de México y Municipios

Publicada en la Gaceta de Gobierno el 21 de diciembre del 2001; última reforma publicada en la Gaceta de Gobierno el 31 de julio del 2012.

6. Código Administrativo del Estado de México

Publicado en la Gaceta del Gobierno el 13 de diciembre del 2001; última reforma publicada en la Gaceta del Gobierno el 09 de mayo del 2013.

7. Reglamento Libro Quinto del Código Administrativo del Estado de México

Publicado en la Gaceta del Gobierno el 13 de marzo del 2002; última reforma publicada en la Gaceta del Gobierno el 21 de febrero del 2006.

8. Reglamento de la administración Pública Municipal de Tlalnepantla de Baz

Publicado el día 15 de Febrero del 2013 en la Gaceta Municipal No. 03 de fecha 21 de febrero del 2013.

9. Plan de Desarrollo Municipal 2013 – 2015

Publicado en la Gaceta Municipal de fecha 23 de marzo del 2013.


10. Manual de Dispositivos para el Control del Tránsito en Calles y Carreteras

Primera edición en el año 1965.

11. Manual de Señalamiento Turístico y de Servicios

Primero edición en el año 1992.

12. Reglamento de Vía Pública en Materia de Desarrollo Urbano de Tlalnepantla de Baz.

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
		Página: 07 de 32
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

IV.- MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICAS DE CALIDAD.

MISIÓN

Preservar los derechos de los habitantes del municipio al suelo urbano, a la vivienda, a la calidad de vida, a la infraestructura urbana, al transporte, a los servicios públicos, al patrimonio cultural urbano, al espacio público, al esparcimiento y a la imagen urbana. Mediante la implementación de políticas gubernamentales en plena observancia, de la normatividad, que sea compatible con el sistema de planificación urbana del Estado de México.

VISIÓN

Aprovechar la ubicación estratégica del municipio para generar un ordenamiento urbano que le de identidad, que garantice el bienestar social mediante la definición de normas que promuevan y fomenten el desarrollo económico y social, al tiempo de propiciar el desarrollo de actividades comerciales; en la inteligencia de que, considerando las fortalezas competitivas que posee, Tlalnepantla pueda considerarse como el principal motor de crecimiento regional al generar las condiciones elementales para desarrollar la visión de un municipio progresista.

VALORES ÉTICOS

LEGALIDAD


Los servidores públicos de la Dirección General de Desarrollo Urbano se apegan estrictamente a la normatividad aplicable a la Dirección, vigilando el cumplimiento de las normas, anteponiendo en todo momento el orden público

HONRADÉZ

El servidor público de la Dirección General de Desarrollo Urbano se conduce con rectitud, lealtad, vocación de servicio y apegado al estricto cumplimiento de las normas administrativas, generando confianza al ciudadano sin pretender obtener algún beneficio o provecho en el desempeño de sus funciones.

RESPONSABILIDAD

El servidor público de la Dirección General de Desarrollo Urbano, actúa con diligencia oportuna, rindiendo cuentas claras y asumiendo consecuencias de sus conductas sin conducirse con represalias o anteponiendo ideologías de ninguna índole.

 H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015 Versión : 05 Página: 08 de 32
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

SOLIDARIDAD

El servidor público de la Dirección General de Desarrollo Urbano, se conduce con actitud de respeto, responde adecuada y oportunamente las solicitudes de los ciudadanos. Promueve el compañerismo, generosidad, justicia, tolerancia, igualdad de género, anteponiendo el bien común a sus intereses personales para brindar un servicio público satisfactorio.

POSITIVISMO


El servidor público mantendrá siempre una actitud entusiasta, optimista, humilde y de respeto, para atender algún problema que se presente en la Dirección. Dejando a un lado en todo momento lo negativo, aislando todo sentimiento de fracaso convirtiéndolo en éxito.

COMPETITIVIDAD

El servidor público de la Dirección General de Desarrollo Urbano, tiene la capacidad de generar excelencia, productividad y calidad en el servicio, trabajando en equipo con vocación y eficacia buscando la satisfacción del ciudadano y convenciéndole que somos la mejor alternativa para cumplir sus expectativas.

TRANSPARENCIA

La Dirección General de Desarrollo Urbano, establece los mecanismos para el fácil acceso a los requisitos necesarios para llevar a cabo los trámites, garantizando la protección de los datos personales.

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
		Página: 09 de 32
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

V.- ATRIBUCIONES

Del Reglamento de la Administración Pública de Tlalnepantla de Baz. Estado de México.


CAPÍTULO SEXTO

De la Dirección General de Desarrollo Urbano

Artículo 217.- La Dirección General de Desarrollo Urbano tendrá las siguientes atribuciones:


- I. Supervisar y vigilar el desarrollo sustentable del Municipio, mediante la adecuada aplicación de la norma en materia de desarrollo urbano;
- II. Supervisar y autorizar las licencias de construcción, visto bueno de uso específico del suelo, constancia de alineamiento, número oficial, regularización de construcción, cédulas informativa de zonificación; así como de demolición y excavación, en los términos de las leyes y ordenamientos reglamentarios;

- III.** Proponer los acuerdos de cambio de uso de suelo, densidad, intensidad y altura;
- IV.** Vigilar y autorizar la elaboración y ejecución de las resoluciones de demolición y clausura de obra, así como infraccionar y sancionar a las personas que infrinjan la normatividad en materia de desarrollo urbano, conforme a las disposiciones legales aplicables;
- V.** Apoyar en la preservación de las zonas, sitios y edificaciones que constituyan un testimonio valioso de la historia y de la cultura del Municipio en términos de las disposiciones legales respectivas;
- VI.** Coordinar la elaboración, modificación y ejecución del Plan Municipal de Desarrollo Urbano y los planes parciales;
- VII.** Formular y conducir las políticas en materia de asentamientos humanos y urbanismo;
- VIII.** Dirigir y controlar los programas, acciones y políticas públicas referentes o relativas al desarrollo urbano del Municipio;
- IX.** Dar atención directa a fraccionadores, representantes legales de los desarrolladores, tramitadores y ciudadanía en general, para el seguimiento de trámites competentes a esta dependencia;
- X.** Conducir y autorizar las políticas públicas y acciones que diseñe, instrumente, dé seguimiento y evalúe el Instituto Municipal de la Vivienda Social del Municipio;
- XI.** Conceder las autorizaciones, permisos, licencias, cédulas informativas de zonificación y otros actos administrativos correspondientes a sus áreas subalternas, competencia de la Dirección;

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Página: 10 de 32 Fecha de Emisión 15/11/2009

- XII.** Aplicar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de ordenamiento territorial de los asentamientos humanos, del desarrollo urbano y vivienda;
- XIII.** Formular y proponer modificaciones al Plan Municipal de Desarrollo Urbano y los parciales que de él se deriven, así como participar en la elaboración, evaluación y en su caso, modificación de los Planes Regionales de Desarrollo Urbano;
- XIV.** Promover y vigilar el desarrollo urbano de las comunidades y de los centros de población del Municipio;
- XV.** Vigilar el cumplimiento de las normas técnicas en materia de desarrollo urbano, vivienda y construcciones;
- XVI.** Proponer a la Presidencia Municipal la celebración de convenios en la materia de competencia de la Dirección y participar en su ejecución;
- XVII.** Promover y autorizar la construcción de obras de urbanización, infraestructura y equipamiento urbano;

- XVIII.** Supervisar la ejecución de las obras de urbanización e infraestructura hidráulica que establezcan los acuerdos de autorización de conjuntos urbanos, subdivisiones y condominios, que sean de ámbito de competencia del Municipio;
- XIX.** Recibir en coordinación con Patrimonio, las áreas de donación establecidas a favor del municipio, así como, las obras de urbanización, infraestructura y equipamiento urbano de los conjuntos urbanos, subdivisiones y condominios, conforme a lo establecido en el Libro Quinto que se refiere al ordenamiento territorial de los asentamientos humanos y al desarrollo urbano de los centros de población, del Código Administrativo del Estado de México y su reglamentación.
- XX.** Participar en la promoción y realización de los programas de suelo preferentemente para la población de menores recursos económicos y coordinar su gestión y ejecución;
- XXI.** Promover, apoyar y ejecutar programas de regularización de la tenencia de la tierra, así como acciones en materia testamentaria y de escrituración;
- XXII.** Establecer y vigilar el cumplimiento de los programas de adquisición de reservas territoriales del Municipio, con la participación que corresponda a otras autoridades;
- XXIII.** Promover estudios para el mejoramiento del ordenamiento territorial de los asentamientos humanos y del desarrollo urbano, y la vivienda en el Municipio e impulsar proyectos para su financiamiento;

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
		Página: 11 de 32
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

XXIV. Tramitar la aprobación para la apertura, prolongación, modificación e incorporación a la traza urbana municipal de las vías públicas existentes y futuras;

XXV. Participar en las comisiones de carácter regional y metropolitano en las que se traten asuntos sobre asentamientos humanos, desarrollo urbano y vivienda; y

XXVI. Las demás que deriven de otros ordenamientos legales aplicables.


Artículo 218.- Para el despacho de los asuntos de su competencia, la Dirección General de Desarrollo Urbano contará con las siguientes áreas a su cargo:

- I. Subdirección de Desarrollo Urbano; y
- II. Coordinación de Planeación y Política Urbana.

Asimismo, contará con una Unidad de Asuntos Jurídicos y un Enlace Administrativo.

Artículo 219.- La Subdirección de Desarrollo Urbano tendrá las siguientes facultades y obligaciones:

- I. Evaluar, formular y operar los planes de desarrollo urbano municipales y parciales, así como las correspondientes zonificaciones de uso del suelo;
- II. Autorizar, con el visto bueno del Director General de Desarrollo Urbano, las licencias de construcción de obras nuevas, constancia de regularización de obras, constancias de alineamiento, nomenclatura y número oficial, además de demoliciones y excavaciones;
- III. Emitir las licencias de uso de suelo, conforme al Plan Municipal de Desarrollo Urbano;
- IV. Coordinar los trámites sobre licencias, permisos y cambios que le compete otorgar, facilitándole a los particulares su gestión;
- V. Evaluar y proponer a la Dirección General los proyectos de los acuerdos de coordinación necesarios para la ejecución de los planes y programas de desarrollo urbano, con el Gobierno del Estado o con otros ayuntamientos, que deban realizarse en el ámbito de los respectivos municipios, así como convenios de concertación con los sectores social y privado;
- VI. Coordinar e impulsar la participación de la ciudadanía en los foros de consulta popular para la integración del Plan Municipal de Desarrollo urbano, así como la ejecución, evaluación y modificación del mismo;

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Página: 12 de 32 Fecha de Emisión 15/11/2009

- VII.** Controlar la observancia del Plan Municipal de Desarrollo Urbano, las declaratorias y las normas básicas correspondientes, incluyendo la consecuente utilización del suelo;
- VIII.** Controlar la asignación de números oficiales de avenidas y calles;
- IX.** Planear, proyectar, presupuestar, promover y administrar los programas de desarrollo urbano con el visto bueno del Director General de Desarrollo Urbano;
- X.** Coordinar con los sectores social y privado, la ejecución de los programas de desarrollo urbano;
- XI.** Participar en los órganos de coordinación de carácter regional y metropolitano, en materia de ordenamiento territorial de los asentamientos humanos, desarrollo urbano y vivienda;
- XII.** Promover, en coordinación con las instancias competentes, el equilibrio del ordenamiento territorial de los asentamientos humanos, el desarrollo urbano del Municipio y su reserva territorial;

- XIII.** Participar en la Comisión Estatal de Desarrollo Urbano y Vivienda, en el Consejo Estatal de Desarrollo Urbano y en los órganos interinstitucionales de coordinación regional y metropolitana en materia de ordenamiento territorial de los asentamientos humanos, del desarrollo urbano de los centros de población y de la vivienda;


- XIV.** Participar en la creación y administración de las provisiones y reservas territoriales del Municipio;

- XV.** Difundir entre la población los Planes de Desarrollo Urbano, así como informarle sobre los trámites para obtener las Licencias, Autorizaciones, Permisos, Constancias, Cédulas, Avisos y Factibilidades de competencia de la Dirección;

- XVI.** Verificar la apertura de la Bitácora a que se refiere el Reglamento de Anuncios Publicitarios del Municipio de Tlalnepantla de Baz, Estado de México;

- XVII.** Participar con las autoridades competentes de transporte, en la formulación y aplicación de programas de transporte público cuando se afecte la infraestructura vial local del Municipio;

- XVIII.** Emitir la cuantificación de daños originados en la infraestructura vial local a cargo del Municipio y que son requeridos por la autoridad correspondiente, con el visto bueno del Director General de Desarrollo Urbano;

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Página: 13 de 32 Fecha de Emisión 15/11/2009

- XIX.** Participar en la supervisión de obras de urbanización, infraestructura y equipamiento de conjuntos urbanos, subdivisiones y lotificaciones para condominios y sus relotificaciones correspondientes, así como recibirlas mediante actas de entrega- recepción, coordinando para tales efectos al Organismo de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento, Dirección General de Servicios Públicos, Dirección General de Obras Públicas, Contraloría Municipal y demás Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal que deban intervenir conforme a sus atribuciones;
- XX.** Establecer medidas y acciones para evitar asentamientos humanos irregulares;
- XXI.** Ordenar la práctica de inspecciones y visitas de verificación a predios o inmuebles con el objeto de vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables en materia de ordenamiento territorial de los asentamientos humanos, desarrollo urbano, anuncios, infraestructura vial local, así como de las obras de construcción que se lleven a cabo en estas materias en predios o inmuebles ubicados en territorio del Municipio;

XXII. Asesorar y apoyar técnicamente, en asuntos de su competencia, a los servidores públicos que lo soliciten, siempre y cuando se cuente con los recursos necesarios para ello;

XXIII. Previo dictamen de factibilidad, proponer al Ayuntamiento y con el visto bueno del Director General de Desarrollo Urbano, la apertura, clausura, prolongación, ampliación o modificación de las vías públicas así como su regularización, en su caso;

XXIV. Intervenir en la Autorización de las vías públicas y la subdivisión de áreas remanentes, así como las fusiones y relotificaciones conducentes, que al efecto expida el Instituto Mexiquense de la Vivienda Social y la Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra y demás autoridades competentes;


XXV. Remitir al Registro Estatal de Desarrollo Urbano, a cargo de la Dirección General de Administración Urbana, las autorizaciones que en términos del Reglamento del Ordenamiento Territorial de los Asentamientos Humanos le deban ser entregadas; y

XXVI. Las demás que dispongan otros ordenamientos legales aplicables.

Artículo 220.- Para el despacho de los asuntos de su competencia, la Subdirección de Desarrollo Urbano tendrá a su cargo los siguientes departamentos:

I. Departamento de Licencias de Construcción;

II. Departamento de Usos de Suelo; y


 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Página: 14 de 32 Fecha de Emisión 15/11/2009

III. Departamento de Inspección Urbana.

Artículo 221.- Son facultades y obligaciones del Departamento de Licencias de Construcción las siguientes:

- I. Recibir las solicitudes de personas físicas o jurídico colectivas para la obtención de autorizaciones de construcción (licencias y/o permisos), en sus diversas modalidades (obra nueva, ampliación o modificación de obra existente, bardas, demoliciones, etc.);
- II. Supervisar a detalle la documentación aportada en las solicitudes para autorizaciones de construcción ingresadas, a fin de que se encuentre completa conforme a la normatividad aplicable;
- III. Llevar un control estadístico y electrónico de las licencias de construcción expedidas, organizadas de acuerdo a sus distintas modalidades;
- IV. Tramitar duplicados y/o copias certificadas de planos, licencias autorizadas con anterioridad cuando el contribuyente lo requiera;

- V.** Dictaminar las solicitudes para autorizaciones de construcción (licencias y/o permisos), aprobando las mismas o haciendo las observaciones correspondientes y turnarlas a firma del superior jerárquico;
- VI.** Entregar al solicitante la respectiva autorización (licencia y/o permiso), previo pago de los derechos ante la Tesorería Municipal;
- VII.** Prevenir a los peticionantes de licencias de construcción, sobre los requisitos a cumplir a efecto de que no sea desechada su solicitud por la falta de alguno éstos;
- VIII.** Integrar el registro de solicitudes ingresadas y de autorizaciones emitidas en el sistema de informática;
- IX.** Proponer a la Subdirección de Desarrollo Urbano, programas de regularización de construcciones;
- X.** Proponer a la Subdirección de Desarrollo Urbano la zonificación del territorio municipal para responsabilizar a cada inspector en un espacio de detección de obras irregulares en proceso de construcción (en ejecución o detenidas);

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Página: 15 de 32 Fecha de Emisión 15/11/2009

- XI.** Suspender todo tipo de construcción que no se ajuste a la normatividad vigente aplicable al desarrollo urbano sustentable, dando inicio al procedimiento administrativo para la aplicación de sanciones; tanto en las obras detectadas por el personal responsable de la zona o por reportes recibidos;

- XII.** Orientar integralmente a la ciudadanía sobre la manera de subsanar la irregularidad detectada (falta de autorización para construir), otorgándole la oportunidad de regularizar su construcción para evitar la aplicación de sanciones, siempre y cuando respete la suspensión de obra ordenada y ejecutada;

- XIII.** Determinar la conclusión del procedimiento administrativo iniciado, de todas aquellas obras que hayan subsanado la irregularidad detectada, esto es, que hayan tramitado y obtenido la regularización respectiva;

- XIV.** Turnar a la unidad responsable, las actuaciones de obras irregulares por las que sus respectivos responsables hayan mostrado desinterés en regularizarlas;

XV. Atender y dar respuesta a los reportes ciudadanos por obras irregulares, recibidos vía oficio, personal o telefónicamente, informándoles cuál es la parte de la problemática planteada que le corresponde resolver a la Dirección General de Desarrollo Urbano y la que compete a otra dependencia o autoridad diversa; y


XVI. Las demás que deriven de otros ordenamientos legales aplicables.

Artículo 222.- Son facultades y obligaciones del Departamento de Usos de Suelo las siguientes:

- I. Llevar a cabo la integración de expedientes relativos a las solicitudes de Cédulas Informativas de Zonificación y Licencias de Uso de Suelo, asignándoles un número progresivo de identificación.
- II. Recibir, analizar y dictaminar las solicitudes de uso específico del suelo que presente la ciudadanía, ya sea de uso habitacional o para la apertura de establecimientos comerciales, industriales y de servicio, con el visto bueno del Director General de Desarrollo Urbano.
- III. Atender las quejas ciudadanas respecto del uso de suelo de predios o inmuebles;

Artículo 223.- Son facultades y obligaciones del Departamento de Inspección Urbana las siguientes:

- I. Zonificar el territorio municipal que facilite la detección de obras irregulares en proceso de construcción y responsabilizar a cada inspector, de los procedimientos administrativos e informes que deban iniciar por cada una de las obras detectadas;


 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Página: 16 de 32 Fecha de Emisión 15/11/2009

- II. Ejecutar y suspender todo tipo de construcción que no cumpla con los requisitos que indica la normatividad aplicable al desarrollo urbano sustentable, dando inicio al procedimiento administrativo para la aplicación de sanciones;
- III. Aplicar las medidas legales sobre las personas en aquellas obras en las que no se acate la suspensión ordenada por el Director General de Desarrollo Urbano y ejecutada por el respectivo inspector, solicitando el apoyo a las Dependencias competentes del Ayuntamiento;
- IV. Turnar a la Unidad de Asuntos Jurídicos, las actuaciones derivadas de reportes de obras en los que pueda derivar o exista un conflicto social;
- V. Auxiliar y orientar a la ciudadanía para subsanar la irregularidad por construcción, otorgándole la oportunidad de regularizar su construcción para evitar la aplicación de sanciones, siempre y cuando respete la suspensión de obra ordenada y ejecutada;
- VI. Archivar y tener por concluido el procedimiento administrativo iniciado, de todas aquellas obras que hayan subsanado la irregularidad detectada, esto es, que hayan tramitado y obtenido la regularización respectiva;

- VII.** Informar a la Unidad de Asuntos Jurídicos, las actuaciones de obras irregulares por las que sus respectivos responsables hayan mostrado desinterés en regularizarlas;
- VIII.** Atender oportunamente las observaciones que haga el órgano de control del Ayuntamiento, respecto de aquellas obras que detecte en las diferentes zonas en las que se divida el territorio municipal;
- IX.** Implementar mecanismos a fin de evitar que el personal de inspección se desvíe de su función e informar al Director General de este tipo de acciones;
y
- X.** Las demás que deriven de otros ordenamientos legales aplicables.

Artículo 224.- Son facultades y obligaciones de la Coordinación de Planeación y Política Urbana las siguientes:


- I.** Participar en la elaboración de los planes integrantes del Sistema de Planes Municipales de Desarrollo Urbano;
- II.** Participar con el Departamento de Catastro en la elaboración de la actualización de la cartografía municipal;

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
		Página: 17 de 32
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

- III. Realizar la revisión, análisis, estudios técnicos y legales de las propuestas para la instalación de mobiliario urbano en la vía pública y lugares de uso común y del programa de mejoramiento del entorno municipal, así como el control y seguimiento de los mismos;
- IV. Elaborar el dictamen técnico que requiera el Ayuntamiento respecto de la existencia de predios con funciones de vía pública;
- V. Elaborar el dictamen técnico que requiera el Ayuntamiento respecto de la determinación del uso de suelo y de la normatividad para su aprovechamiento en áreas urbanas del centro de población que no cuenten con normatividad específica;
- VI. Intervenir en el programa de nomenclatura municipal;
- VII. Asesorar técnicamente a las Unidades Administrativas de la Dirección o el Ayuntamiento respecto de los límites e identificación de predios, inmuebles o zonas de interés;
- VIII. Llevar a cabo la localización de predios e inmuebles en planimetría autorizada, así como en la base digitalizada; interpretar fotografías aéreas; manejar

sistemas de posicionamiento global (GPS); realizar levantamientos de elementos geográficos en campo; construir poligonales determinadas; analizar y manejar sistemas de información geográfica (GIS);

- IX.** Ejecutar las visitas de inspección y verificación respecto de los asuntos de su competencia y aquellos que le encomiende el Director General;
- X.** Realizar la revisión, análisis y estudios legales de los convenios en los que intervenga el Director General, así como el seguimiento y control de los mismos;
- XI.** Elaborar las propuestas en materia de reglamentación municipal competencia de la Dirección General;
- XII.** Realizar la revisión, análisis, estudios técnicos y legales de los expedientes relacionados con las factibilidades para la ejecución de obras de urbanización e infraestructura, así como los servicios complementarios a éstas, que sean requeridos a la Dirección General;
- XIII.** Elaborar las evaluaciones técnicas que tengan los predios o inmuebles respecto del uso o destino del suelo asignado o pretendido;
- XIV.** Analizar las solicitudes hechas por las autoridades competentes para determinar la viabilidad de la regularización de la tenencia de la tierra;


 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
		Página: 18 de 32
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

- XV.** Elaborar la evaluación técnica respecto de la apertura, ampliación, prolongación o modificación de vialidades en el territorio municipal;
- XVI.** Ejecutar las visitas de verificación e inspección respecto de los asuntos de su competencia y aquellos que le encomiende el Director General;
- XVII.** Identificar los asentamientos irregulares que se encuentran establecidos en el municipio e integrar el padrón correspondiente;
- XVIII.** Llevar a cabo levantamientos topográficos y censos de los asentamientos humanos irregulares localizados en el territorio municipal susceptibles a regularizar; y
- XIX.** Las demás que le señalen otros ordenamientos legales.
- XX.** Elaborar los informes de factibilidad de cambio de uso de suelo;
- XXI.** Dar trámite y realizar la revisión, análisis, estudios técnicos y legales de los expedientes relacionados en materia de uso de suelo, antenas de radiotelecomunicación, obra inducida y área en vía pública; y

XXII. Elaborar las cuantificaciones y órdenes de pago de los asuntos de su competencia.


Artículo 225. Son facultades y obligaciones de la Unidad de Asuntos Jurídicos las siguientes:

- I. Oponer todos los medios de defensa y las excepciones en todas las causas en que el Municipio sea demandado en materia de desarrollo urbano;
- II. Dictaminar y proponer al Ayuntamiento, al Presidente Municipal y al Director General los casos en que se requiera iniciar acciones jurídicas para defender los derechos del Municipio en materia de desarrollo urbano;
- III. Aceptar poderes de representación que le confiera el Ayuntamiento y el Presidente Municipal, en su caso, en materia de desarrollo urbano;
- IV. Atender los asuntos jurídicos de la Dirección General de Desarrollo Urbano, así como el seguimiento de los asuntos judiciales y contenciosos-administrativos en los que la Dirección General de Desarrollo Urbano;
- V. Asesorar en el estudio, formulación y modificación de los Convenios y Contratos en materia de desarrollo urbano en los que el Ayuntamiento sea parte;

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Página: 19 de 32 Fecha de Emisión 15/11/2009

- VI.** Proponer criterios de interpretación y de la aplicación de las disposiciones jurídicas en materia de desarrollo urbano que normen el funcionamiento de la Administración Pública Municipal;
- VII.** Desahogar los procedimientos administrativos en materia de desarrollo urbano;
- VIII.** Realizar proyectos de resoluciones y de imposición de sanciones a infractores de las normas en materia de desarrollo urbano; y
- IX.** Las demás que le confieran los ordenamientos jurídicos aplicables.

Artículo 226. Son facultades y obligaciones del Enlace Administrativo de esta Dependencia además de las establecidas en el artículo 59 del presente reglamento, aquellas que estipule el Director General y el Presidente Municipal.

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Página: 20 de 32 Fecha de Emisión 15/11/2009


VI.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

Dirección General de Desarrollo Urbano

- ▶ Subdirección de Desarrollo Urbano
 - ▶ Coordinación de Planeación y Política Urbana
 - ▶ Unidad de Asuntos Jurídicos
 - ▶ Enlace Administrativo

Subdirección de Desarrollo Urbano

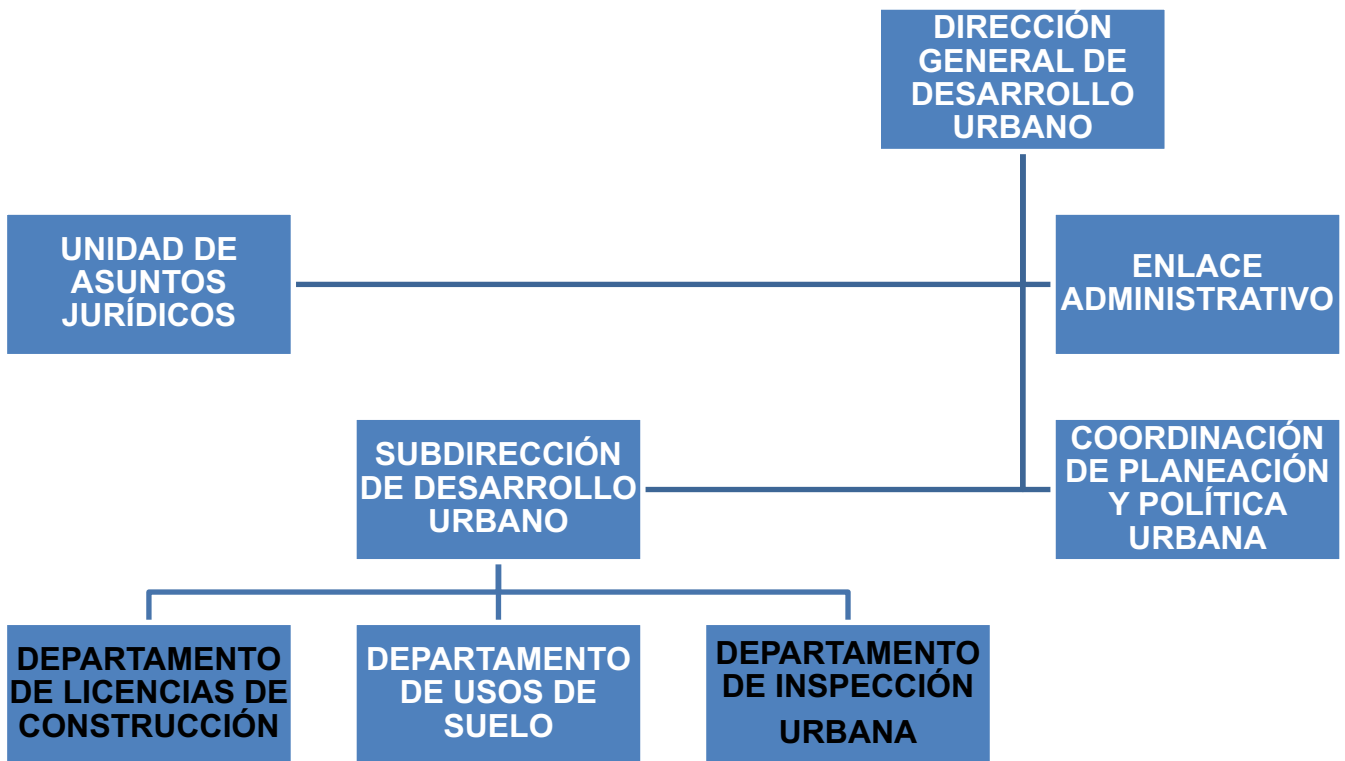
- ▶ Departamento de Licencias de Construcción
- ▶ Departamento de Usos de Suelo
- ▶ Departamento de Inspección Urbana


 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Página: 21 de 32 Fecha de Emisión 15/11/2009

VII.-

ORGANIGRAMA

GENERAL



 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Página: 22 de 32 Fecha de Emisión 15/11/2009

VIII.- OBJETIVO Y FUNCIONES

Objetivo:


Dictar e implementar las políticas de Desarrollo Urbano, definiendo la estrategia, lineamientos de operación, procedimientos y acciones necesarios para impulsar un desarrollo sustentable, preservando los derechos de los habitantes al suelo urbano, a la vivienda, a la calidad de vida, a la infraestructura urbana, al transporte, al patrimonio cultural urbano, al espacio público, al esparcimiento y a la imagen urbana, buscando el cumplimiento de los compromisos asumidos con la ciudadanía, observando, en todo momento, las disposiciones normativas que regulan la Gestión Gubernamental de la materia, así como la compatibilidad con el sistema de planificación urbana del Estado de México y municipios.

Funciones:

- I. Autorizar Licencias de Construcción y regularizaciones de construcción;
- II. Autorizar Licencias de Uso de Suelo, Constancias de Alineamiento y Número Oficial;

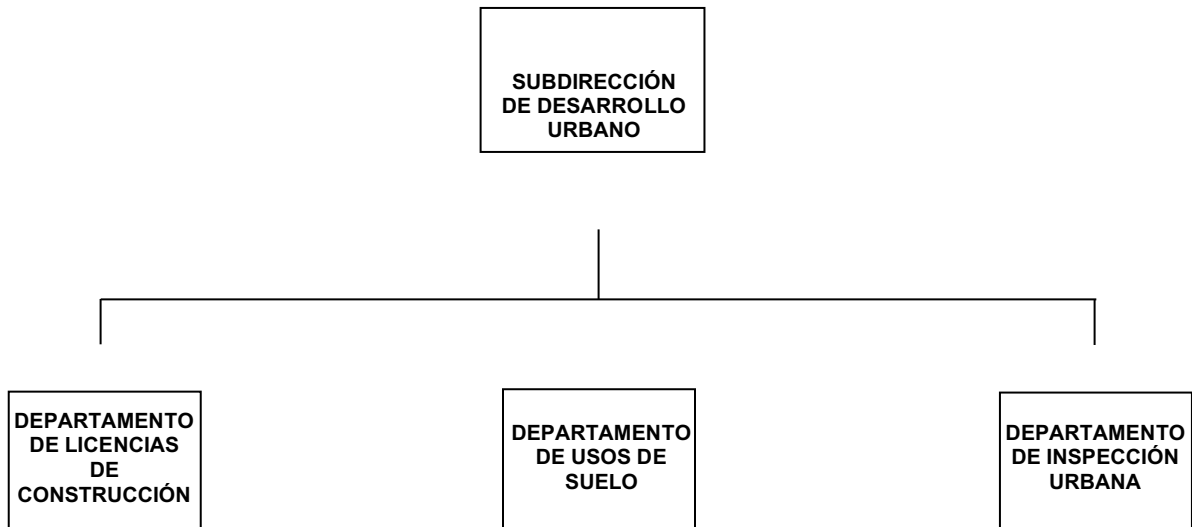
- III. Proponer acuerdos de cambio de uso de suelo, densidad, intensidad y altura;
- IV. Atender a fraccionadores y ciudadanía en general para el seguimiento de sus trámites;
- V. Coordinar la elaboración, modificación y ejecución del Plan Municipal de Desarrollo Urbano; así como los parciales;
- VI. Recibir las áreas de donación, las obras de urbanización, infraestructura y equipamiento urbano de los conjuntos habitacionales;
- VII. Vigilar el desarrollo urbano de las comunidades y centros de población del municipio;
- VIII. Coordinar acciones y políticas públicas relativas al desarrollo urbano;
- IX. Autorizar demoliciones y excavaciones; y
- X. Conducir las políticas en materia de asentamientos humanos, tenencia de la tierra y vivienda.

		Código
--	--	--------

 H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	ATB/APM/DGDU/MG-MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO

ORGANIGRAMA




Objetivo:

Coordinar los trámites sobre licencias de construcción de obras nuevas, constancias de regularización y términos de obras, constancias de alineamiento y número oficial, además de demoliciones, excavaciones, licencias de uso de suelo;

observando, en todo momento, las disposiciones normativas que regulan la Gestión Gubernamental de la materia, así como la compatibilidad con el sistema de planificación urbana del Estado de México y municipios.

Funciones:

- I. Supervisar la expedición de licencias de construcción de obras nuevas, las constancias de regularización de obras, constancias de alineamiento y número oficial, además de demoliciones y excavaciones; de igual manera, supervisar los procedimientos referentes a la expedición de licencias de uso de suelo, conforme al Plan Municipal de Desarrollo Urbano; facilitándole a los particulares su gestión;
- II. Evaluar y proponer a la Dirección General los proyectos de los acuerdos de coordinación necesarios para la ejecución de los planes y programas de desarrollo urbano, con el Gobierno del Estado o con otros ayuntamientos, que deban realizarse en el ámbito de los respectivos municipios, así como convenios de concertación con los sectores social y privado;
- III. Coordinar e impulsar la participación de la ciudadanía en los foros de consulta popular para la integración del Plan Municipal de Desarrollo Urbano, así como la ejecución, evaluación y modificación del mismo;
- IV. Controlar la observancia del Plan Municipal de Desarrollo Urbano, las declaratorias y las normas básicas correspondientes, incluyendo la consecuente utilización del suelo;

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
		Página: 24 de 32
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

- V. Verificar la expedición de asignación de números oficiales de avenidas y calles, en el Municipio.


- VI. Coordinar con los sectores social y privado, la ejecución de los programas de desarrollo urbano;

- VII. Promover, en coordinación con las instancias competentes, el equilibrio del ordenamiento territorial de los asentamientos humanos, el desarrollo urbano del Municipio y su reserva territorial;

- VIII. Participar en la Comisión Estatal de Desarrollo Urbano y Vivienda, en el Consejo Estatal de Desarrollo Urbano y en los órganos interinstitucionales de coordinación regional y metropolitana en materia de ordenamiento territorial de los asentamientos humanos, del desarrollo urbano de los centros de población y de la vivienda;

- IX. Participar en la creación y administración de las provisiones y reservas territoriales del Municipio; conjuntamente con las diferentes dependencias del Gobierno Municipal y Estatal.

- X.** Difundir entre la población los Planes de Desarrollo Urbano, así como informarle sobre los trámites para obtener las Licencias, Autorizaciones, Permisos, Constancias, Cédulas, Avisos y Factibilidades competencia de la Dirección;
- XI.** Verificar la apertura de la bitácora, a que se refiere el Reglamento de Anuncios;
- XII.** Participar con las autoridades competentes de transporte, en la formulación y aplicación de programas de transporte público cuando se afecte la infraestructura vial local del Municipio; de acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo Urbano.
- XIII.** Emitir la cuantificación de daños originados en la infraestructura vial local a cargo del Municipio y que son requeridos por la autoridad correspondiente, con el visto bueno del Director General de Desarrollo Urbano;
- XIV.** Participar en la supervisión de obras de urbanización, infraestructura y equipamiento de conjuntos urbanos, subdivisiones y lotificaciones para condominios y sus relotificaciones correspondientes, así como recibirlas mediante actas de entrega-recepción, coordinando para tales efectos al Organismo de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento, Dirección General de Servicios Públicos, Dirección General de Obras Públicas, Contraloría Municipal y demás Dependencias, Entidades y Unidades Administrativas del Ayuntamiento que deban intervenir conforme a sus atribuciones;
- XV.** Establecer medidas y acciones para evitar asentamientos humanos irregulares;


 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Página: 25 de 32 Fecha de Emisión 15/11/2009

- XVI.** Ordenar la práctica de inspecciones y visitas de verificación a predios o inmuebles con el objeto de vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables en materia de ordenamiento territorial de los asentamientos humanos, desarrollo urbano, anuncios, infraestructura vial local, así como de las obras de construcción que se lleven a cabo en estas materias en predios o inmuebles ubicados en territorio del Municipio;
- XVII.** Asesorar y apoyar técnicamente, en asuntos de su competencia, a los/as servidores/as públicos/as que lo soliciten, siempre y cuando se cuente con los recursos necesarios para ello;
- XVIII.** Previo dictamen de factibilidad, proponer al Ayuntamiento y con el visto bueno del Director General de Desarrollo Urbano, la apertura, clausura, prolongación, ampliación o modificación de las vías públicas así como su regularización, en su caso;
- XIX.** Intervenir en la Autorización de las vías públicas y la subdivisión de áreas remanentes, así como las fusiones y relotificaciones conducentes, que al efecto expida el Instituto Mexiquense de la Vivienda Social y la Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra y demás autoridades competentes;

PUNTO DEROGADO

XX. Remitir al Registro Estatal de Desarrollo Urbano, a cargo de la Dirección General de Administración Urbana, las autorizaciones que en términos del Reglamento del Ordenamiento Territorial de los Asentamientos Humanos le deban ser entregadas; y

XXI. Además de aquellas que deriven de otros ordenamientos legales aplicables.

 H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Página: 26 de 32 Fecha de Emisión 15/11/2009

DEPARTAMENTO DE LICENCIAS DE CONSTRUCCIÓN

ORGANIGRAMA



Objetivo:

Coordinar los trámites sobre licencias de construcción de obras nuevas, constancias de regularización de obras, además de demoliciones y excavaciones; observando, en todo momento, las disposiciones normativas que regulan la Gestión Gubernamental de la materia, así como la compatibilidad con el sistema de planificación urbana del Estado de México y municipios.

Funciones:

- I. Atender, informar y orientar al contribuyente sobre los 6 siguientes trámites de Licencias de Construcción que se realizan de la Dirección General de Desarrollo Urbano:
 - ▶ Licencia de Obra Nueva con Licencia de Uso de Suelo.
 - ▶ Licencia de Demolición de Construcción Total o parcial, excavaciones y/o rellenos.
 - ▶ Licencia de regularización de construcción, ampliación, modificación, reparación, remodelación, cambio de techo y restructuración, construcción e instalación de antenas con licencia de uso de suelo.
 - ▶ Licencia de barda o cisterna.
 - ▶ Licencia de prórroga, suspensión, término de obra.
 - ▶ Licencia de cambio a régimen de condominio;

- I. Recibir y desarrollar el trámite de las Licencias de Construcción, así como registrarlo y administrarlo hasta su terminación y entrega de licencias;

- II. Cuantificar el valor de los pagos de derechos para cada trámite y verificar el cumplimiento de los requisitos expuestos en la normatividad;


- III. Atender, dar respuesta y notificaciones sobre los faltantes y/o correcciones técnicas a los documentos que serán oficiales;

- IV. Atender, administrar el trámite, realizar órdenes de pagos de derechos de las solicitudes de certificación de documentos oficiales en poder de la Dirección General de Desarrollo Urbano;

- V. Atender los escritos recibidos vía la Coordinación de Atención Ciudadana y personalmente, con los requisitos y estatus, para dar respuesta positiva o negativa; y

VI. Resguardar, administrar, controlar, archivar y enviar a Patrimonio Municipal los expedientes ya concluidos o cancelados.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG-
--	-------------------------------	----------------------------

 H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz		MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
		Página: 27 de 32
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

DEPARTAMENTO DE USOS DE SUELO

ORGANIGRAMA



Objetivo:

Coordinar los trámites sobre licencias de uso de suelo, la expedición de Cédulas Informativas de Zonificación, Constancias de Alineamiento y Número Oficial; observando, en todo momento, las disposiciones normativas que regulan la Gestión Gubernamental de la materia, así como la compatibilidad con el sistema de planificación urbana del Estado de México y municipios.


Funciones:

- I. Llevar a cabo la integración de expedientes relativos a las solicitudes de Cédulas Informativas de Zonificación y Licencias de Uso de Suelo, asignándoles un número progresivo de identificación.

- II. Recibir, analizar y dictaminar las solicitudes de uso específico del suelo que presente la ciudadanía, ya sea de uso habitacional o para la apertura de establecimientos comerciales, industriales y de servicio, con el visto bueno del Director General de Desarrollo Urbano.

- III. Atender las quejas ciudadanas respecto del uso de suelo de predios o inmuebles;

		Código
--	--	--------

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	ATB/APM/DGDU/MG-MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN URBANA

ORGANIGRAMA




Objetivo:

Vigilar el cumplimiento de las disposiciones en materia de Construcción y Uso de suelo, en el territorio municipal, definiendo la estrategia operativa necesaria para ejecutar las inspecciones, verificaciones, notificaciones y demás diligencias relacionadas con los procedimientos administrativos correspondientes, observando, en todo momento, las disposiciones normativas que regulan la Gestión Gubernamental de la materia.

Funciones:

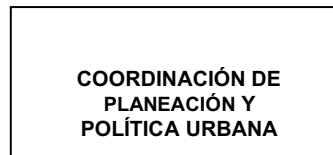
- I. Promover el derecho de los/as ciudadanos/as a un medio urbano adecuado, para con ello alcanzar un óptimo Desarrollo Urbano Municipal, de acuerdo a lo dispuesto con las leyes que regulan el mismo;

- II. Evitar mediante tramite o queja ciudadana, que se lleven a cabo sin la licencia y/o permiso municipal de construcciones habitacionales o de comercio, remodelaciones, ampliaciones o demoliciones;
- III. Realizar en campo, inspecciones de expedientes integrados y previamente analizados por el departamento de Licencias de Construcción, corroborando que no se hayan efectuado trabajos constructivos y que los documentos tales como planos, peritajes, copias de escrituras, etc. obren con verdad respecto al proyecto o trabajo de edificación que se pretende;
- IV. Realizar inspecciones de expedientes integrados y previamente analizados por el departamento de Licencias de Uso de Suelo, corroborando el alineamiento y número oficial, nomenclatura existente y el uso de suelo que le corresponde al predio, dependiendo si este es de uso habitacional o comercial; y
- V. Realizar inspecciones de quejas ciudadanas en los siguientes casos: cuando son reportadas por el Call center, por vía telefónica y por escrito ingresado a oficialía de partes.

 H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05 Página: 29 de 32
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN Y POLÍTICA URBANA

ORGANIGRAMA




Objetivo:


Participar en la elaboración, implementación y vigilancia de la estrategia para preservar los derechos de los/as habitantes al suelo urbano, a la vivienda, a la calidad de vida, a la infraestructura urbana, al transporte, al patrimonio cultural urbano, al espacio público, al esparcimiento y a la imagen urbana, buscando el cumplimiento de los compromisos asumidos con la ciudadanía, observando, en todo momento, las disposiciones normativas que regulan la Gestión Gubernamental de la materia, así como la compatibilidad con el sistema de planificación urbana del Estado; asimismo efectuar los trabajos de la actualización de la cartografía municipal y los análisis, estudios técnicos y programas necesarios para dichos fines.

Funciones:

- I. Participar y dar seguimiento a la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo Urbano;
- II. Llevar a cabo el análisis de la propuesta de mobiliario urbano en la vía pública;
- III. Elaborar propuestas de reglamentación municipal en materia urbana;
- IV. Realizar evaluaciones técnicas respecto de la apertura, ampliación, prolongación o modificación de vialidades;
- V. Identificar los asentamientos irregulares que se encuentran establecidos en el territorio municipal;
- VI. Atender temas de nomenclatura municipal;
- VII. Proporcionar asesoría técnica a las unidades administrativas de la Dirección o el Ayuntamiento en materia urbana; y
- VIII. Elaborar dictámenes técnicos respecto de determinaciones en materia urbana.
- IX. Elaborar los informes de factibilidad de cambio de uso de suelo;

 H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
		Página: 30 de 32
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

- X.** Dar trámite y realizar la revisión, análisis, estudios técnicos y legales de los expedientes relacionados en materia de uso de suelo, antenas de radiotelecomunicación, obra inducida y área en vía pública; y
- XI.** Elaborar las cuantificaciones y órdenes de pago de los asuntos de su competencia.

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Página: 31 de 32 Fecha de Emisión 15/11/2009

UNIDAD DE ASUNTOS JURÍDICOS

ORGANIGRAMA

UNIDAD DE
ASUNTOS
JURÍDICOS


Objetivo:

Elaborar los estudios, análisis y acuerdos jurídicos correspondientes para prestar la asesoría legal pertinente a la Dirección General, así como para iniciar, substanciar y resolver los procedimientos administrativos correspondientes, observando, en todo momento, las disposiciones normativas que regulan la Gestión Gubernamental de la materia.

Funciones:

- I. Contestar y dar seguimiento a las demandas de amparo;

- II.** Contestar y dar seguimiento a las demandas en el Tribunal de lo Contencioso Administrativo Región Tlalnepantla, Estado de México;
- III.** Iniciar y dar trámite de los procedimientos administrativos hasta su resolución definitiva;
- IV.** Contestar a las peticiones de los/as ciudadanos/as;
- V.** Consultar expedientes al Tribunal de lo Contencioso Administrativo Región Tlalnepantla, Estado de México y a los Juzgados de Distrito;
- VI.** Llevar a cabo el desahogo de las Garantías de Audiencia de los procedimientos administrativos; y
- VII.** Llevar a cabo la ejecución de las diligencias derivado de los Procedimientos Administrativos.

 <p>H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Código ATB/APM/DGDU/MG- MO/2014
	Nombre del Manual de Organización	Fecha 14/02/2015
		Versión : 05
		Página: 32 de 32
Unidad Administrativa a la que pertenece: Desarrollo Urbano	Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Urbano	Fecha de Emisión 15/11/2009

ENLACE ADMINISTRATIVO

ORGANIGRAMA

ENLACE
ADMINISTRATIVO

Objetivo:

Proponer al Director General de Desarrollo Urbano, las políticas y procedimientos necesarios para la administración de los recursos materiales, humanos y financieros asignados a la Dirección, observando en todo momento, las disposiciones normativas que regulan la Gestión Gubernamental en materia administrativa y contable.

Funciones:

- I. Tramitar todos los Movimientos de Personal;

- II.** Realizar la Requisición de Bienes y Servicios y su ejercicio presupuestal, sustentando no afectar las metas institucionales;
- III.** Llevar a cabo el control de bienes muebles patrimoniales;
- IV.** Mantener actualizada la información de entrega-recepción;
- V.** Reportar mensual y trimestralmente el avance de Metas por proyecto y programa, así como evaluar previamente su avance;
- VI.** Actualizar los Manuales de Organización y Procedimientos;
- VII.** Integrar el Presupuesto de Egresos Calendarizado por proyecto y programa, en versión de Anteproyecto y Definitiva;
- VIII.** Integrar el Programa de Adquisición de bienes y servicios;
- IX.** Realizar informes de trabajo administrativo y financiero; y
- X.** Realizar informes especiales de trabajo.

Anexo 2



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO URBANO	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
	No. de revisión: 04
	No. de páginas: 1 de 168
	Código: ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014
	Fecha de emisión: 15 de Noviembre 2009
	Última edición: 14 de Junio de 2013

REGISTROS

Edición	Fecha	Nombre del Procedimiento Modificado
04	14 de junio de 2013	Licencia de Construcción
04	14 de junio de 2013	Licencia de Uso de Suelo
04	14 de junio de 2013	Incremento de Densidad
04	14 de junio de 2013	Cambio de Uso de Suelo
04	14 de junio de 2013	Cédula Informativa de Zonificación
04	14 de junio de 2013	Incremento de Altura
04	14 de junio de 2013	Alineamiento y Número Oficial
04	14 de junio de 2013	Número Oficial
04	14 de junio de 2013	Inspección de Expedientes
04	14 de junio de 2013	Obras por Impacto
04	14 de junio de 2013	Estudio Urbano
04	14 de junio de 2013	Evaluación del Plan Municipal de Desarrollo Urbano
04	14 de junio de 2013	Movimientos de Personal
04	14 de junio de 2013	Requisición de Bienes y Servicios
04	14 de junio de 2013	Control de Bienes Muebles Patrimoniales

Elaboró Lic. José Antonio López Balcázar Subdirector de Desarrollo Urbano	Revisó Arq. Fernando Ávila García Director General de Desarrollo Urbano
Autorizó Mtro. Pablo Basáñez García Presidente Municipal	Validó Dr. Jesús García López Secretario Técnico de Presidencia



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

ÍNDICE

	Pág.
I. Introducción.	3
II. Objetivo del Manual.	3
III. Fundamento Jurídico.	4
IV. Procedimientos Específicos.	
• Licencias de Construcción.	5
• Licencia de Uso de Suelo.	13
• Incremento de Densidad.	27
• Cambio de Uso de Suelo.	40
• Cédula Informativa de Zonificación.	53
• Incremento de Altura.	66
• Alineamiento y Número Oficial.	79
• Número Oficial.	93
• Inspección de Expedientes.	106
• Obras por Impacto.	112
• Estudio Urbano.	116
• Evaluación del Plan Municipal de Desarrollo Urbano.	121
• Movimientos de Personal.	126
• Requisición de Bienes y Servicios.	131
• Control de Bienes Muebles Patrimoniales.	136



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

INTRODUCCIÓN

El presente manual de procedimientos tiene como finalidad describir el proceso que se deberá llevar a cabo en cada una de las funciones de la Dirección General de Desarrollo Urbano, a partir de la misma dirección y hasta los departamentos operativos, debe ser una guía del cómo proceder en una determinada situación laboral; además para el personal adscrito a esta dirección será un soporte en la manera de realizar sus funciones.

A partir de la creación del presente manual, toda persona adscrita y ajena a esta dirección podrá conocer con certeza toda actividad y procedimiento que la Dirección General de Desarrollo Urbano realiza en todas sus áreas dependientes; se conocerán los objetivos por cada uno de los procedimientos y el organigrama de funcionamiento.

OBJETIVO DEL MANUAL

Planear y controlar las actividades y los procedimientos en toda la Dirección General de Desarrollo Urbano para ejecutar las funciones de manera ordenada, de tal forma que se tengan los procesos de cada departamento adscrito a la Dirección General.

Delegar de manera eficaz y certera los asuntos dentro de esta Dirección General.

Conocer de manera grafica y escrita las funciones, actividades y facultades de cada departamento adscrito a esta dirección para un eficaz y rápido seguimiento.

Todos los estudios y proyectos que revise o elabore la Dirección General de Desarrollo Urbano deberán sujetarse a la normatividad que aplique para cada caso.

FUNDAMENTO JURÍDICO

Las leyes, reglamentos y demás normatividad aplicable al presente Manual de Procedimientos se mencionan a continuación:

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México.
- Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.
- Libro Quinto del Código Administrativo del Estado de México.
- Libro Décimo Octavo del Código Administrativo del Estado de México.
- Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal.
- Plan de Desarrollo Municipal 2013-2015.
- Reglamento de la Administración Pública Municipal de Tlalnepantla de Baz, Estado de México 2013-2015.
- Reglamento del Libro Quinto del Código Administrativo del Estado de México.
- Reglamento del Libro Décimo Octavo del Código Administrativo del Estado de México.
- Reglamento de Vía Pública en Materia de Desarrollo Urbano de Tlalnepantla de Baz.
- Manual de Dispositivos para el Control del Tránsito en Calles y Carreteras.
- Manual de Señalamiento Turístico y de Servicios.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Construcción. Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Licencias de Construcción.	Código: PE/DGDU/SDU/DLC/001	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 4 de 168

ÍNDICE

1. Objetivo.	Pág. 5
2. Alcance.	5
3. Políticas y Normas.	5
4. Fundamento Legal.	5
5. Responsabilidades.	5
6. Descripción de actividades y Diagrama de Flujo.	6
7. Anexos.	10
8. Glosario.	17
9. Control de revisiones y/o modificaciones.	17

Elaboró	Revisó	Aprobó
Arq. Karina Guzmán de Jesús Jefe de Departamento	Lic. José Antonio López Balcázar Subdirector de Desarrollo Urbano	Arq. Fernando Ávila García Director General de Desarrollo Urbano
Firma y Puesto	Firma y Puesto	Firma y Puesto



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Construcción. Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Licencias de Construcción.	Código: PE/DGDU/SDU/DLC/001	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 5 de 168

1.- Objetivo.

Se tiene como fin la expedición de Licencias de Construcción, para mantener una regulación permanente del desarrollo urbano.

2.- Alcance.

Se otorgarán Licencias de Construcción a los ciudadanos y/o empresas que soliciten la autorización para la construcción dentro del territorio municipal.

3.- Políticas y normas.

Las autorizaciones y licencias que se emitan, se ajustarán a lo establecido en el Libro Quinto del Código Administrativo del Estado de México, su reglamentación y en el Plan de Desarrollo Urbano Municipal. Las que se expidan en contravención a esta disposición serán nulas y no producirán efecto jurídico alguno.

4.- Fundamento Legal.

- ▶ Código Administrativo del Estado de México, artículos 5.10 fracción IX y 18.20.
- ▶ Reglamento del Libro Quinto del Código Administrativo del Estado de México artículos 4, 8 y 9.
- ▶ Código Financiero del Estado de México artículos 143 fracción I y 144 Fracción I, incisos A, B, C, D, E, F, G.
- ▶ Reglamento de la Administración Pública Municipal 2013– 2015, art. 221.

5.- Responsabilidades.

- ▶ **Dirección General de Desarrollo Urbano:** Dictar las políticas y criterios generales para la planeación en materia de uso del suelo y construcción.
- ▶ **Subdirección de Desarrollo Urbano:** Vigilar en el ámbito de su competencia, el estricto cumplimiento de las disposiciones en materia de ordenamiento territorial de los Asentamientos Humanos y de Desarrollo Urbano, y las que se deriven del Plan Municipal de Desarrollo Urbano.
- ▶ **Departamento de Licencias de Construcción:** Expedir Licencias de Construcción en todos sus rubros, en función al uso del suelo permitido en el Plan de Desarrollo Urbano Municipal.



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Construcción. Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Licencias de Construcción.	Código: PE/DGDU/SDU/DLC/001	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 6 de 168

6.- Descripción de Actividades y Diagrama de Flujo.

No. Cons.	Descripción de la Actividad	Departamento de Construcción	Departamento de Uso de Suelo	Departamento de Inspección	Subdirección de Desarrollo Urbano	Dirección General de Desarrollo Urbano
1	Inicio					Inicio
2	Entrega de formato único de solicitud, indicando requisitos para iniciar tramite de licencia de uso del suelo				PE/DGDU/SDU/DLC/001/F001	Entrega de formato único de solicitud.
3	Se recibe la documentación completa (previa revisión) en el área de atención al público para el respectivo ingreso.					Se recibe documentación completa.
4	Se realiza un análisis del expediente de acuerdo a la cartografía de uso del suelo para determinar si su solicitud es procedente y si se respeta la normatividad a la que debe sujetarse. Si, se pasa expediente a inspección. No, se da aviso al interesado.					Se da aviso al interesado de las observaciones al expediente y se solventan.



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Construcción. Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Licencias de Construcción.	Código: PE/DGDU/SDU/DLC/001	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
	Número de página: 7 de 168	

No. Cons.	Descripción de la Actividad	Departamento de Construcción	Departamento de Uso de Suelo	Departamento de Inspección	Subdirección de Desarrollo Urbano	Dirección General de Desarrollo Urbano
5	Se realiza una inspección física del predio para el cual el expediente se turnará al área de inspección para la visita, una vez realizada se regresa el expediente con el reporte de campo indicando la situación física real del inmueble o predio.					
6	Se turna el expediente para el respectivo dictamen del cual se desprenderá toda la normatividad que deba ser plasmada en la licencia de construcción y a la cual el predio está sujeto.					
7	Se elabora y firma la correspondiente orden de pago					



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014

Nombre del procedimiento: Licencia de Construcción.	Código: PE/DGDU/SDU/DLC/001	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Licencias de Construcción.	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 8 de 168

No. Cons.	Descripción de la Actividad	Departamento de Construcción	Departamento de Uso de Suelo	Departamento de Inspección	Subdirección de Desarrollo Urbano	Dirección General de Desarrollo Urbano
8	Se le da al interesado la orden de pago correspondiente firmada.					<p>2</p> <p>La orden de pago se le da al interesado.</p>
9	El interesado regresa con comprobante de pago.					<p>El interesado regresa con comprobante de pago.</p>
10	Una vez pagados los derechos de licencia de construcción por parte del interesado, se integran al expediente copias del comprobante de pago.	<p>Pagados los derechos se integran al expediente copias del comprobante de pago.</p>				
11	Se elabora la licencia de construcción por duplicado.	<p>Se elabora licencia de construcción por duplicado.</p>				
12	Se turna el expediente para el visto bueno, aprobación y firma de los responsables de la misma.	<p>Se firma Documento</p>			<p>Se turna expediente para "visto bueno" y firma del Subdirector</p>	<p>Se turna expediente para "visto bueno" y firma del Director General</p> <p>3</p>



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Construcción. Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Licencias de Construcción.	Código: PE/DGDU/SDU/DLC/001	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 9 de 168

No. Cons.	Descripción de la Actividad	Departamento de Construcción	Departamento de Uso de Suelo	Departamento de Inspección	Subdirección de Desarrollo Urbano	Dirección General de Desarrollo Urbano
13	Se entrega la licencia autorizada al particular quien firmará de recibido la dos duplicados, una se le entregara al contribuyente y el otro para expediente, con esto se concluye el trámite.					<div style="text-align: center;">3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">Se entrega la Licencia autorizada al particular quien firmará de recibido los duplicados originales.</div>
14	Se archiva el expediente ya concluido	Se archiva expediente ya concluido.				
15	Fin	Fin				



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015




**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**


Nombre del procedimiento: Licencia de Construcción. Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Licencias de Construcción.	Código: PE/DGDU/SDU/DLC/001	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 10 de 168

7.- Anexos

PE/DGDU/SDU/DLC/001/F001 Formato Único.



FORMATO UNICO.
**Dirección General
de Desarrollo Urbano**



Fecha de recepción de documentos: _____ de _____ del _____

Expediente No. _____

**DIRECTOR DE DESARROLLO URBANO
PRESENTE.**

<input type="checkbox"/> OBRA NUEVA	<input type="checkbox"/> REESTRUCTURACION	<input type="checkbox"/> BARDA Y/O MARQUESINA	<input type="checkbox"/> CAMBIO DE REGIMEN EN CONDOMINIO
<input type="checkbox"/> AMPLIACION DE OBRA	<input type="checkbox"/> CAMBIO DE TECHO	<input type="checkbox"/> CISTERNA	<input type="checkbox"/> LICENCIA DE USO DE SUELO
<input type="checkbox"/> MODIFICACION DE PROYECTO	<input type="checkbox"/> DEMOLICION	<input type="checkbox"/> PRORROGA DE OBRA	<input type="checkbox"/> ALINEAMIENTO Y NUMERO OFICIAL
<input type="checkbox"/> REMODELACION DE OBRA	<input type="checkbox"/> EXCAVACION Y/O RELLENOS	<input type="checkbox"/> SUSPENSION DE OBRA	<input type="checkbox"/> CEDULA INFORMATIVA DE ZONIFICACION
<input type="checkbox"/> REGULARIZACION DE CONSTRUCCION	<input type="checkbox"/> CONSTRUCCION DE INST. DE ANTENAS	<input type="checkbox"/> TERMINO DE OBRA	<input type="checkbox"/> CAMBIO DE USO DE SUELO

Cantidad de viviendas: _____

Uso específico: _____

Especificar: _____

Datos del propietario o del representante legal:

Nombre _____

Calle _____

No. _____ Lote _____ Manzana _____

Colonia _____ C.P. _____

Celular _____ Nextel _____ Id. _____

Teléfono _____ Correo electrónico _____

Datos del predio:

Clave catastral _____ Superficie del predio _____ m²

Superficie construida _____ m² Superficie por construir _____ m²

FIRMA Y NOMBRE DEL PROPIETARIO Y/O REPRESENTANTE
LEGAL

FIRMA Y NOMBRE DE QUIEN RECIBE

* BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, MANIFIESTO QUE LOS DATOS Y DOCUMENTOS SON VERDADEROS Y POR LO TANTO ME HAGO SABEDOR DE LAS PENAS EN QUE INCURRA POR FALSEDAD EN TERMINOS DEL ARTICULO 157, FRACCION I, DEL CODIGO PENAL DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MEXICO, INDEPENDIENTEMENTE DE LA CANCELACION DEL TRAMITE SOLICITADO.

* ESTIMADO CONTRIBUYENTE: SI EL TRAMITE NO ES CONCLUIDO EN 20 DIAS NATURALES, SE CANCELARA EL EXPEDIENTE.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Construcción. Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Licencias de Construcción.	Código: PE/DGDU/SDU/DLC/001	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 11 de 168

FORMATO GRATUITO

CROQUIS DE LOCALIZACION

Datos del perito responsable de la obra:

Nombre _____

Domicilio _____

Municipio _____ C.P. _____

No. de perito _____

Correo electrónico _____

OBSERVACIONES:

NOTA:

TODO TRAMITE QUE NO SEA REALIZADO POR EL PROPIETARIO, DEBERA PRESENTAR CARTA PODER CON DOS TESTIGOS Y SUS RESPECTIVAS IDENTIFICACIONES (COPIA DE CADA UNO).

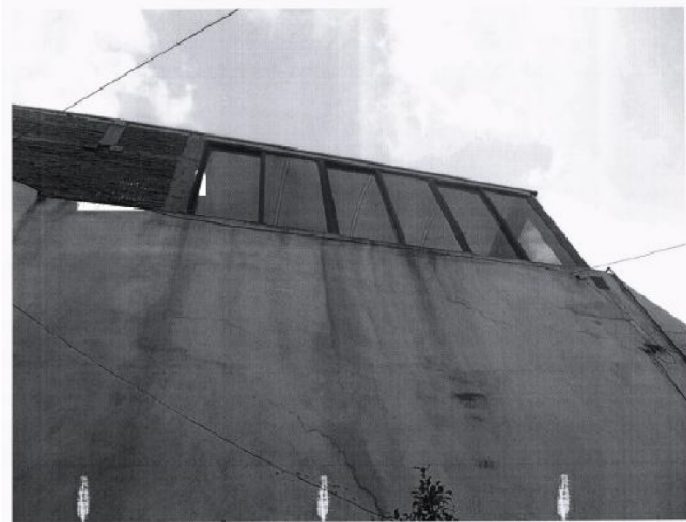


H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Construcción. Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Licencias de Construcción.	Código: PE/DGDU/SDU/DLC/001	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 13 de 168





H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014

Nombre del procedimiento: Licencia de Construcción. Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Licencias de Construcción.	Código: PE/DGDU/SDU/DLC/001	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
	Número de página: 14 de 168	

PE/DGDU/SDU/DLC/001/F003 Orden de Pago.

H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA DE BAZ ESTADO DE MEXICO 2013-2015
DIRECCION DE DESARROLLO URBANO

Nº de Expediente: 140013
Fecha de Solicitud: 23/01/2014
Tipo de manifestación: V-Voluntaria
Tipo de vivienda: M-MEDIO

Dirección: 0-Desarrollo Urbano
Departamento: 8-Licencias de Construcción
No. de Liquidación: 7123

DATOS GENERALES DEL PREDIO

Clave Catastral: 092-04-354-32-00-0000	Manzana: 230	Letra: VALUAC
Calle: AV DE LOS REYES 230 LOS REYES (XTACA)	Número:	
Colonia:	Porcentaje de Avance:	
Fronte del Predio:	Porcentaje de Recargo:	Predial pagado hasta: 2014-0-0

SUPERFICIES Y VALORES

Superficie de Terreno: 150.00 m2	Valor del Terreno: \$341,440.00
Sup. Construcción Nueva: 0 m2	Valor de la construcción: \$654,202.72
Sup. Construcción Anterior: 100.00 m2	Valor Total del Predio: \$995,642.72

POR ACUERDO DEL C. PRESIDENTE MUNICIPAL FI C. **ANAYA ARIAS GUILLERMO**
ENTERADA POR DERECHOS DE:

Clave	Concepto	Fecha de Mov.	Salario Min.	Sup.	Importe
23	CONSTRUCCIÓN DE BARRAS	23/01/2014	67.29	36.25 m2	\$234.00
La cantidad de: CINCUENTA Y CUATRO PESOS 00/100 M.N.					Total: 234.00

EL C. DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO URBANO.
ARG. FERNANDO ÁVILA GARCÍA

EL C. SUBDIRECTOR DE DESARROLLO URBANO.
LIC. JOSÉ ANTONIO LÓPEZ BALCAZAR

RECIBI ORIGINAL CON DATOS CORRECTOS 29 I-2014

LÍNEA DE CAPTURA DEL MEE 1900712387021278
LÍNEA DE CAPTURA DEL VENCIMIENTO 1900712387251268
BANAMEX RA: 180301, HSBC CLAVE RAP 1423, BANORTE 20377 LÍNEA DE CAPTURA, BANCOMER CONV 784141
MULTIVA CUENTA CONCENTRADORA 864884, SCOTIABANK CONVENIO 1628, AFIRME CTA 142111586
SANTANDER 2362, MUNICIPIO DE TLALNEPANTLA TIENDAS OXCO

Liquidador: PACHECO

TLALNEPANTLA DE BAZ, MEXICO, JUEVES, 23 DE ENERO DE 2014
ESTE FORMATO ES VALIDO DURANTE 30 DIAS HABILÉS POSTERIOR A SU EXPEDICION

MUNICIPIO DE TLALNEPANTLA DE BAZ PLAZA GUSTAVO BAZ S/N. COL. CENTRO C.P. 54000 B.F.C. MTR781222GFA



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Construcción. Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Licencias de Construcción.	Código: PE/DGDU/SDU/DLC/001	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 15 de 168

PE/DGDU/SDU/DLC/001/F004 Copia de Comprobante de Pago.

Banamex

BANCO NACIONAL DE MEXICO S.A.
CORPORATIVO BANAMEX ADIT
COMPROBANTE DE PAGO DE SERVICIOS Y COBRANZA

29/01/2014 11:55:21 10: 4899

NOMBRE DEL SERVICIO: PAGO HDIO TLALNEPANTLA
LINEA DE CAPTURA: 180001 1900712397021276 234.00
NUMERO Y NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:
180001 PAGO HDIO TLALNEPANTLA
IMPORTE: **** 1234.00
PAGO REALIZADO POR LA CANTIDAD DE:
(DOSCIENTOS TREINTA Y CUATRO PESOS 00/100 M.N.)
COMISION COBRADA: 10.00
IVA: 10.00
IMPORTE TOTAL: 1234.00

FORMA DE PAGO
EFECTIVO: 1234.00

PAGINA 1 de 3

AUTORIZACION: 14288
FOLIO: 391018325000
NUMERO Y NOMBRE DEL NEGOCIO BANAMEX ADIT:
94219179018 SERV ELECTRONICOS GLOBALES
NUMERO DE OPERADOR: 17
PLAZA GENERADORA: BUENAVISTA, DISTRITO FEDERAL
DOMICILIO: BUENAVISTA

Unidad Especializada Banamex CONUSEP
Esta Operación es realizada a nombre y por cuenta de Banco Nacional de México, S.A. (Banco Nacional de México) S de RL
Cajero y Monterrey 22 62 63 91 01 800 999 8288
Ciudad de México 01 600 021 2345 D.F. y zona Metropolitana 024800



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA DE BAZ
2013-2015



Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014

Nombre del procedimiento: Licencia de Construcción. Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Licencias de Construcción.	Código: PE/DGDU/SDU/DLC/001	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 16 de 168

PE/DGDU/SDU/DLC/001/F005 Licencia de Construcción.

LICENCIA DE CONSTRUCCION NO. 140013

NOMBRE DEL SOLICITANTE: ANAYA ARIAS GUILLERMO

DOMICILIO DEL INMUEBLE:
CALLE: AV. DE LOS REYES COLONIA O FRACCIONAMIENTO: LOS REYES IXTACALA
CLAVE CATASTRAL: 092 04 354 32 00 0000 CUENTA DE AGUA: LIC. USO DE SUELO:

DATOS DEL INMUEBLE:

SUPERFICIE DEL TERRENO	180 000 m ²	VALOR ESTIMADO	368 000 00
SUPERFICIE POR CONSTRUIR	38 200 m ²	VALOR ESTIMADO	67 243 50
SUPERFICIE CONSTRUIDA ANTERIOR	0 000 m ²	VALOR ESTIMADO	0 00
		VALOR TOTAL ESTIMADO	435 243 50

DESTINO DE LA OBRA: PROTECCION DEL PREDIO
CONCEPTO: BARRA

NO. DE LIMITACION: 7 133 **IMPORTE FINANCIO:** 229 000
FECHA: 29/01/2014 **SANCION:** 0 00

FECHA DE EXPEDICION: 29/01/2014 **FECHA DE VENCIMIENTO:** 29/01/2015

DATOS DEL PERITO:
ING. ARG. JAVIER NAVARRO GARCIA
SAOP/90/12/0038

ELABORADO: ING. ARG. JAVIER NAVARRO GARCIA
AUTORIZADO: LIC. JESUS ANTONIO LOPEZ BALCAGRE

ELABORADA POR: DIRECCION GENERAL DE DESARROLLO URBANO
AUTORIZADA POR: SUBDIRECCION DE PERITOS Y PERITAJES

NOMBRE Y FIRMA DE RECIBIDO Y CONFORMIDAD DEL PROPIETARIO: TLALNEPANTLA DE BAZ, MEXICO A 30 ENERO 2014

RECIBI DOCUMENTO 12-11-2014

FOLIO 0673



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Construcción. Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Licencias de Construcción.	Código: PE/DGDU/SDU/DLC/001	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 17 de 168

8.- Glosario.

- ▶ **DGDU:** Dirección General de Desarrollo Urbano.
- ▶ **SLCUS:** Subdirección de Licencias de Construcción y Uso del Suelo.
- ▶ **DLC:** Departamento de Licencias de Construcción.
- ▶ **DI:** Departamento de Inspección.
- ▶ **Alineamiento y Número Oficial:** Es el límite físico que existe entre el predio y la vía pública, incluirá restricciones federales, estatales y municipales. Se le asigna su número oficial de acuerdo a inspección previamente realizada.
- ▶ **Licencia de Construcción:** Es un documento que se expide para autorizar (características y límites) en una construcción.
- ▶ **Licencia de Uso de Suelo:** Tendrá por objeto autorizar el uso del suelo, la densidad de ocupación del uso de suelo, la altura máxima de edificación, el número de cajones de estacionamiento, incluirá restricciones federales, estatales y municipales, incluirá Dictamen de Impacto Regional (UIR).
- ▶ **Dictamen de Impacto Regional:** Es el instrumento legal, por el cual se establece un tratamiento normativo integral para el uso o aprovechamiento de un determinado predio o inmueble, que por sus características produce un impacto significativo sobre la infraestructura y equipamientos urbanos y servicios públicos, previstos para una región o para un centro de población, en relación con su entorno regional.

9.- Cuadro de revisiones y/o modificaciones.

RESPONSABLE: Arq. Karina Guzmán de Jesús		NOMBRE Y CÓDIGO DEL PROCEDIMIENTO: PE/DGDU/SDU/DLC/001	
REVISIÓN: 04		FECHA: 14 de Junio de 2013.	
Página en la que se encuentran las modificaciones	Capítulo, Número, Inciso y Formato de ubicación para modificaciones	Descripción del cambio	
6,7, 8 y 9	Descripción de actividades	Cambio de diagrama de flujo	
10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16	Anexos	Se agregaron documentos	



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014

Nombre del procedimiento: Licencia de Uso de Suelo	Código: PE/DGDU/SDU/DUS/002	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Uso de Suelo	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 18 de 168

ÍNDICE

1. Objetivo.	Pág. 19
2. Alcance.	19
3. Políticas y Normas.	19
4. Fundamento Legal.	19
5. Responsabilidades.	19
6. Descripción de actividades y Diagrama de Flujo.	20
7. Anexos.	24
8. Glosario.	31
9. Control de revisiones y/o modificaciones.	31

Elaboró	Revisó	Aprobó
Ing. José Antonio Pérez Márquez Jefe de Departamento	Lic. José Antonio López Balcázar Subdirector de Desarrollo Urbano	Arq. Fernando Ávila García Director General de Desarrollo Urbano
Firma y Puesto	Firma y Puesto	Firma y Puesto



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Uso de Suelo	Código: PE/DGDU/SDU/DUS/002	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Uso de Suelo	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 19 de 168

1.- Objetivo.

La emisión de licencias de uso del suelo, a los ciudadanos y/o empresas con el fin de informar y orientar a la población de todas las normas, leyes, reglamentos y ordenamientos legales a los que se tienen que sujetar el uso y aprovechamiento del suelo, así como las construcciones dentro del municipio.

2.- Alcance.

Se otorgan licencias de uso del suelo, incluyendo alineamiento, y en su caso número oficial, a personas físicas o morales que se establezcan en el territorio Municipal.

3.- Políticas y normas.

Se vigilará que en todo momento las licencias y/o autorizaciones tiendan a garantizar el orden legal, el estado de derecho, respeto al uso del suelo indicado a través del Plan Municipal de Desarrollo Urbano, así como una política de crecimiento urbano ordenado.

4.- Fundamento Legal.

- ▶ Código Administrativo del Estado de México Libro Quinto artículos 5.10 fracción IX, 5.55 y 5.56
- ▶ Reglamento del Libro Quinto del Código Administrativo del Estado de México artículos 123, 124, 125.
- ▶ Código Financiero del Estado de México artículo 144, fracción VIII
- ▶ Reglamento de la Administración Pública Municipal 2013– 2015, artículo 222.

5.- Responsabilidades.

- ▶ **Dirección General de Desarrollo Urbano:** Dictar las políticas y criterios generales para la planeación en materia de uso del suelo y construcción.
- ▶ **Subdirección de Desarrollo Urbano:** Vigilar en el ámbito de su competencia, el estricto cumplimiento de las disposiciones en materia de ordenamiento territorial de los Asentamientos Humanos y de Desarrollo Urbano, y las que se deriven del Plan Municipal de Desarrollo Urbano.
- ▶ **Departamento de Uso del Suelo:** Ejecutar las acciones solicitadas dentro del ámbito de su competencia en materia de expedición de Licencias de uso del suelo.



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Uso de Suelo	Código: PE/DGDU/SDU/DUS/002	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Uso de Suelo	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 20 de 168

6.- Descripción de Actividades y Diagrama de Flujo.

No. Cons.	Descripción de la Actividad	Departamento de Construcción	Departamento de Uso de Suelo	Departamento de Inspección	Subdirección de Desarrollo Urbano	Dirección General de Desarrollo Urbano
1	Inicio					Inicio
2	Entrega de formato único de solicitud, indicando requisitos para iniciar trámite de licencia de uso del suelo.					Entrega de formato único de solicitud.
3	Se recibe la documentación completa (previa revisión) en el área de atención al público para el respectivo ingreso.				PE/DGDU/SDU/DUS/002/F001	Se recibe documentación completa.
4	Se realiza un análisis del expediente de acuerdo a la cartografía de uso del suelo para determinar si su solicitud es procedente y se respeta la normatividad a la que debe sujetarse. Si, se pasa expediente a inspección. No, se da aviso al interesado.					<p>¿El expediente es procedente y respeta la normatividad?</p> <p>No</p> <p>Se da aviso al interesado de las observaciones al expediente y se solventan.</p> <p>Si</p> <p>1</p>



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014

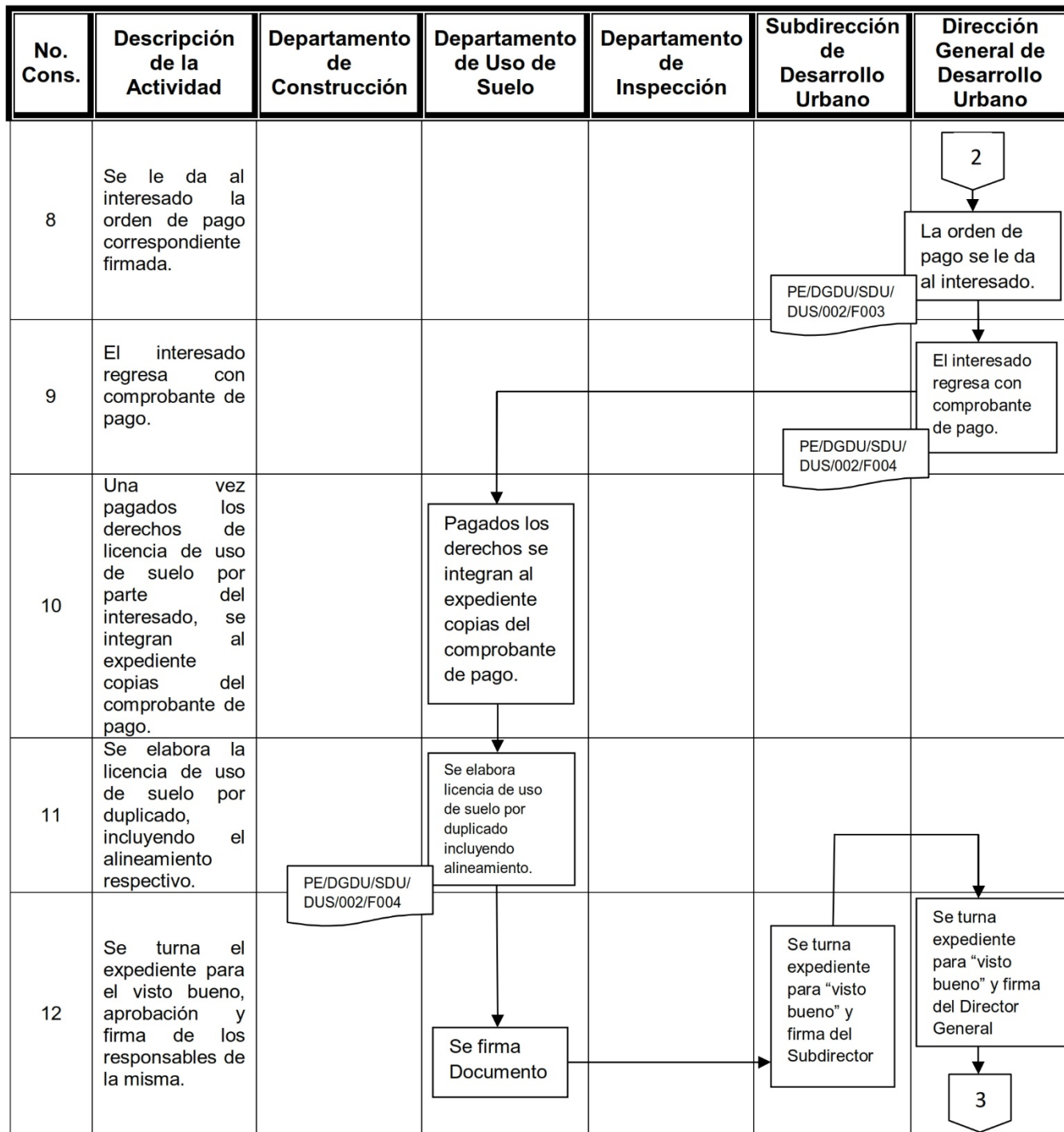
Nombre del procedimiento: Licencia de Uso de Suelo	Código: PE/DGDU/SDU/DUS/002	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Uso de Suelo	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 21 de 168

No. Cons.	Descripción de la Actividad	Departamento de Construcción	Departamento de Uso de Suelo	Departamento de Inspección	Subdirección de Desarrollo Urbano	Dirección General de Desarrollo Urbano
5	Se realiza una inspección física del predio para el cual el expediente se turnará al área de inspección para la visita, una vez realizada se regresa el expediente con el reporte de campo indicando la situación física real del inmueble o predio.			<p>1</p> <p>Se realiza una inspección física en el predio.</p>		
6	Se turna el expediente para el respectivo dictamen del cual se desprenderá toda la normatividad que deba ser plasmada en la licencia de uso de suelo y a la cual el predio está sujeto.		<p>Se turna expediente para que la normatividad sea plasmada en la licencia de uso de suelo.</p> <p>PE/DGDU/SDU/DUS/002/F002</p>			
7	Se firma la correspondiente orden de pago				<p>Se elabora y firma orden de pago</p>	<p>Se firma orden de pago</p> <p>2</p>



Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014

Nombre del procedimiento: Licencia de Uso de Suelo	Código: PE/DGDU/SDU/DUS/002	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Uso de Suelo	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 22 de 168





H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Uso de Suelo	Código: PE/DGDU/SDU/DUS/002	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Uso de Suelo	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 23 de 168

No. Cons.	Descripción de la Actividad	Departamento de Construcción	Departamento de Uso de Suelo	Departamento de Inspección	Subdirección de Desarrollo Urbano	Dirección General de Desarrollo Urbano
13	Se entrega la licencia autorizada al particular quien firmará de recibido la dos duplicados, una se le entregara al contribuyente y el otro para expediente, con esto se concluye el trámite.					<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Se entrega la Licencia autorizada al particular quien firmará de recibido los duplicados originales.</p>
14	Se archiva el expediente ya concluido	Se archiva expediente ya concluido.			PE/DGDU/SDU/DUS/002/F005	
15	Fin	Fin				



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Uso de Suelo	Código: PE/DGDU/SDU/DUS/002	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Uso de Suelo	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 24 de 168

7.- Anexos.

PE/DGDU/SDU/DUS/002/F001 Formato Único.



FORMATO UNICO.

Dirección General de Desarrollo Urbano



Fecha de recepción de documentos: _____ de _____ del _____

Expediente No. _____

**DIRECTOR DE DESARROLLO URBANO
PRESENTE.**

<input type="checkbox"/> OBRA NUEVA	<input type="checkbox"/> REESTRUCTURACION	<input type="checkbox"/> BARDA Y/O MARQUESINA	<input type="checkbox"/> CAMBIO DE REGIMEN EN CONDOMINIO
<input type="checkbox"/> AMPLIACION DE OBRA	<input type="checkbox"/> CAMBIO DE TECHO	<input type="checkbox"/> CISTERNA	<input type="checkbox"/> LICENCIA DE USO DE SUELO
<input type="checkbox"/> MODIFICACION DE PROYECTO	<input type="checkbox"/> DEMOLICION	<input type="checkbox"/> PRORROGA DE OBRA	<input type="checkbox"/> ALINEAMIENTO Y NUMERO OFICIAL
<input type="checkbox"/> REMODELACION DE OBRA	<input type="checkbox"/> EXCAVACION Y/O RELLENOS	<input type="checkbox"/> SUSPENSION DE OBRA	<input type="checkbox"/> CEDULA INFORMATIVA DE ZONIFICACION
<input type="checkbox"/> REGULARIZACION DE CONSTRUCCION	<input type="checkbox"/> CONSTRUCCION DE INST. DE ANTENAS	<input type="checkbox"/> TERMINO DE OBRA	<input type="checkbox"/> CAMBIO DE USO DE SUELO

Cantidad de viviendas: _____

Uso específico: _____

Especificar: _____

Datos del propietario o del representante legal:

Nombre _____

Calle _____

No. _____ Lote _____ Manzana _____

Colonia _____ C.P. _____

Celular _____ Nextel _____ Id. _____

Teléfono _____ Correo electrónico _____

Datos del predio:

Clave catastral _____ Superficie del predio _____ m²

Superficie construida _____ m² Superficie por construir _____ m²

FIRMA Y NOMBRE DEL PROPIETARIO Y/O REPRESENTANTE LEGAL

FIRMA Y NOMBRE DE QUIEN RECIBE

* BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, MANIFIESTO QUE LOS DATOS Y DOCUMENTOS SON VERDADEROS Y POR LO TANTO ME HAGO SABEDOR DE LAS PENAS EN QUE INCURRA POR FALSEDAD EN TERMINOS DEL ARTICULO 157, FRACCION I, DEL CODIGO PENAL DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MEXICO, INDEPENDIENTEMENTE DE LA CANCELACION DEL TRAMITE SOLICITADO.

* ESTIMADO CONTRIBUYENTE: SI EL TRAMITE NO ES CONCLUIDO EN 20 DIAS NATURALES, SE CANCELARA EL EXPEDIENTE.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Uso de Suelo	Código: PE/DGDU/SDU/DUS/002	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Uso de Suelo	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 25 de 168

<u>FORMATO GRATUITO</u>	
CROQUIS DE LOCALIZACION	
Datos del perito responsable de la obra:	
Nombre	_____
Domicilio	_____
Municipio	_____ C.P. _____
No. de perito	_____ Correo electrónico _____
OBSERVACIONES:	

NOTA:	
TODO TRAMITE QUE NO SEA REALIZADO POR EL PROPIETARIO, DEBERA PRESENTAR CARTA PODER CON DOS TESTIGOS Y SUS RESPECTIVAS IDENTIFICACIONES (COPIA DE CADA UNO).	



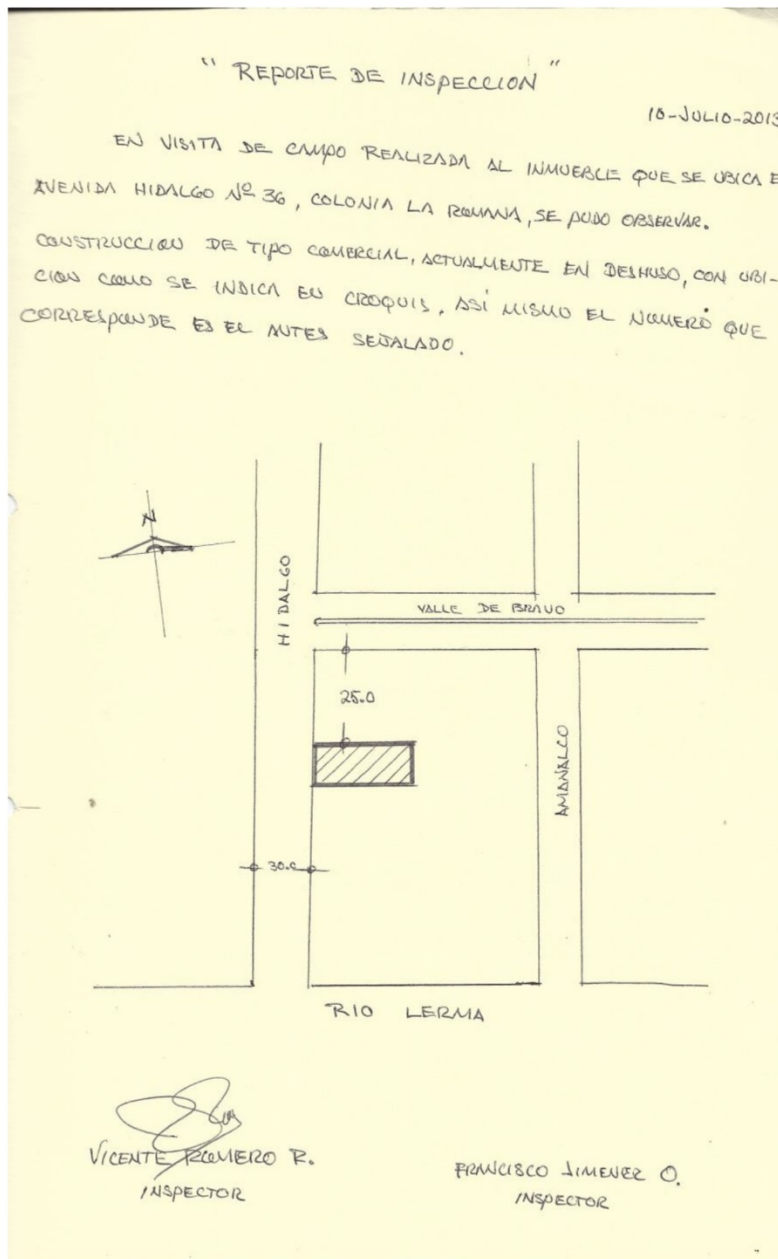
H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014

Nombre del procedimiento: Licencia de Uso de Suelo	Código: PE/DGDU/SDU/DUS/002	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Uso de Suelo	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 26 de 168

PE/DGDU/SDU/DUS/002/F002 Reporte de campo.





H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ
2013-2015



**Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Urbano
ATB/APM/DGDU/MG-MP/2014**

Nombre del procedimiento: Licencia de Uso de Suelo	Código: PE/DGDU/SDU/DUS/002	Fecha de revisión: 14 de Junio de 2013
Unidad Administrativa a la que Pertenece: Departamento de Uso de Suelo	Fecha de emisión: 15 de Noviembre de 2009	Número de revisión: 04
		Número de página: 27 de 168

PE/DGDU/SDU/DUS/002/F003 Orden de Pago.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA
DE BAZ ESTADO DE MEXICO 2013-2015

DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO



Nº de Expediente; 0882/2013
 Fecha de Solicitud; 10/09/2013
 Tipo de manifestación; V-Voluntaria
 Tipo de vivienda; M-MEDIO

Direccion; 8-Desarrollo Urbano
 Departamento; 1-Licencias Uso Suelo
 No. de Liquidación; 6783

DATOS GENERALES DEL PREDIO

Clave Catastral; 092-16-008-01-00-0000 Nº Exterior; 65 Nº Interior; .

Calle; MANUEL LOPEZ AGUADO
 Colonia; MAG.VISTA BELLA

Frete del Predio; Porcentaje de Avance;
 Porcentaje de Recargo; Predial pagado hasta; 2013-6-B *

SUPERFICIES Y VALORES

Superficie de Terreno; 240.00 m2 Valor del Terreno; \$702,075.00
 Sup. Construcción; .00 m2 Valor de la construcción; \$0.00
 Sup. Construcción Nueva; 0 m2 Valor Total del Predio; \$702,075.00

POR ACUERDO DEL C. PRESIDENTE MUNICIPAL EL C. SANTANA PEREZ ROSA MARIA ENTERADA POR DERECHOS DE:

Clave	Concepto	Fecha de Mov.	Salario Min.	Sup.	Importe
81	CEDULA INFORMATIVA DE ZONIF	10/09/2013	64.76	1 m2	\$184.00
Total:					184.00

La cantidad de: CIENTO OCHENTA Y CUATRO PESOS 00/100 M.N

EL C. DIRECTOR
GENERAL DE DESARROLLO URBANO

ARQ. FERNANDO ÁVILA GARCÍA

EL C. SUBDIRECTOR DE
DESARROLLO URBANO

LIC. JOSÉ ANTONIO LÓPEZ BALCAZAR

*Recibí Original de los Datos Correctos
12-SEP-13*

Jose Antonio Rangel C.

TLALNEPANTLA DE BAZ, MEXICO, MARTÉS, 10 DE SEPTIEMBRE DE 2013

**ESTE FORMATO ES VALIDO DURANTE
30 DIAS HABILES POSTERIOR A SU
EXPEDICION**

Liquidador: APEREZ

LINEA DE CAPTURA DEL MES 9900678395773237
 LINEA DE CAPTURA DEL VECIMIENTO 9900678395883273



AFIRME CTA 142111586 LINEA DE CAPTURA BANCO MULTIVA CUENTA CONCENTRADORA 864684
 BANAMEX PA: 180301 TLALNE PREDIAL BANORTE. 20377 LINEA DE CAPTURA
 BANCOMER, CONVENIO 784141 CONCEPTO: PREDIAL SCOTIABANK CONVENIO 1628 SANTANDER 2362 HSBC CLAVE RAP 1423