



**Manual Específico de  
de Organización**

**MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACION DEL  
FIDEICOMISO DE RESCATE A LA MEDIANA EMPRESA**

**C O N T E N I D O**

I.-	Introducción .....	3
II.-	Antecedentes Históricos .....	5
III.-	Base Legal .....	7
IV.-	Atribuciones .....	9
V.-	Estructura Orgánica .....	13
VI.-	Organigrama .....	15
VII.-	Descripción de Objetivos y Funciones .....	17
VIII.-	Bibliografía .....	27

**I.- Introducción.**

## INTRODUCCION

De conformidad a lo establecido en el Reglamento Interior, la Dirección General del Fideicomiso de Rescate a la Mediana Empresa, da cumplimiento a la encomienda de formular el Manual Específico de Organización, el cual habrá de normar las actividades a realizar por este organismo.

La estructura orgánica, los objetivos y funciones que el manual contempla, es el resultado de la observancia al programa de redimensionamiento instrumentado por la administración pública estatal, con el afán de responder con mayor eficiencia a la modernización que demanda el Estado de Sonora.

Con este propósito se formula el presente manual para que sirva de guía al personal de la Dirección General y brinde el mejor de sus esfuerzos en el desempeño de sus actividades que le han sido asignadas.

## **II.- Antecedentes Históricos.**

## ANTECEDENTES HISTORICOS

La problemática financiera del país originada en diciembre de 1994 y principios de 1995, provocó un crecimiento desfavorable de los pasivos bancarios de las empresas y particulares, a tal grado que presentaban un desfazamiento con el valor de sus activos, los cuales decrecieron a niveles que dificultaron la operación y la viabilidad técnico – económica de dichas empresas y en consecuencia, el riesgo de perder las fuentes de empleo que necesita el estado.

Los eventos mencionados se manifestaron en un estado de crisis económica los cuales, de no enfrentarse con la implementación de medidas especiales, pudieron generar pérdidas graves en la planta productiva y en el nivel de empleo.

El Gobierno Federal y el Sistema Bancario Nacional diseñaron medidas para enfrentar la problemática existente, generando las bases para que el Gobierno de Sonora apoye con mecanismos que impacten positivamente la economía regional. Por lo que el día 7 de marzo de 1996, el Ejecutivo del Estado, decreta en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado, de la misma fecha, la constitución del Fideicomiso de Rescate a la Mediana Empresa, como un Organismo Público Descentralizado que forma parte de la Administración Pública Paraestatal.

El objetivo fundamental, consiste en desarrollar y operar un sistema ágil y eficiente para gestionar, ante la banca nacional y los fondos gubernamentales de apoyo crediticio, la obtención de financiamientos individuales de la mediana empresa con problemas de liquidez, así como el otorgamiento de créditos y la constitución de garantías de dichas empresas y la administración de los mencionados recursos financieros y los productos que se obtengan de su inversión.

En apoyo a empresas de importancia estratégica para el desarrollo económico de nuestro estado, a partir de 1998, el Fideicomiso está incursionando en nuevas áreas de la actividad económica, incluyendo la construcción de viviendas de interés social, empacadoras de frutas, industria lechera, pesca, industria maderera y minería, entre otras actividades productivas.

**III.- Base Legal.**

## BASE LEGAL

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sonora.
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora.
- Ley del Servicio Civil del Estado de Sonora.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de los Municipios.
- Ley de Planeación del Estado de Sonora.
- Ley del Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público Estatal.
- Reglamento del Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público Estatal.
- Decreto que crea al Fideicomiso de Rescate a la Mediana Empresa, publicado el 7 de marzo de 1996, en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado.
- Contrato de Fideicomiso Público celebrado por BANORO, S.A. y el Gobierno del Estado de Sonora, con fecha 10 de abril de 1996.
- Reglamento Interior del Fideicomiso de Rescate a la Mediana Empresa.

**IV.- Atribuciones.**

## **ATRIBUCIONES**

### **REGLAMENTO INTERIOR DEL FIRME**

ARTICULO 44.- Son facultades y obligaciones del Director General del Fideicomiso de Rescate a la Mediana Empresa:

- I.- Dirigir y controlar el funcionamiento del Organismo, acorde a las políticas, normas y lineamientos del Comité Técnico;
- II.- Representar legalmente al Fideicomiso como apoderado general con facultades para celebrar actos de administración y para pleitos y cobranzas, en los términos de los dos primeros párrafos del artículo 2831 del Código Civil para el Estado de Sonora y su correlativo el Artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal con todas las facultades generales y las especiales que de acuerdo a la ley requieran cláusula expresa, quedado autorizado dicho funcionario de una manera enunciativa y no limitativa: para sustituir y delegar total o parcialmente esta representación en uno o más apoderados para que las ejerzan individual o conjuntamente y revocar dichos poderes. Para presentar denuncias y querellas, otorgar el perdón extintivo de la acción penal, formular y absolver posiciones, promover y desistirse del juicio de amparo, y en general ejercer todos los actos de representación y administración que sean necesarios para el cumplimiento de su objetivo en los términos de lo dispuesto por el Artículo 2º del Decreto que crea el Fideicomiso de Rescate a la Mediana Empresa, inclusive para comparecer ante las autoridades laborales como representante del Fideicomiso, teniendo facultades además para absolver posiciones a nombre de éste, así como para llevar a cabo actos de rescisión conforme a lo dispuesto por los Artículos 46 y 47 de la Ley Federal del Trabajo;
- III.- Obligar al Fideicomiso cambiariamente, emitir y negociar títulos de crédito y concertar las operaciones de crédito, hasta por la cantidad que autorice el Comité Técnico, siempre y cuando los títulos y las operaciones se deriven de actos propios del objeto del Fideicomiso;
- IV.- Formular el programa de trabajo y presupuesto anual del Fideicomiso y someterlos a la aprobación del Comité Técnico;
- V.- Proponer la ejecución de proyectos productivos, que sean materia para la concertación con grupos de productores, ante las dependencias de la Administración Pública Estatal y los Fondos Gubernamentales de Apoyo Crediticio que correspondan;

- VI.- Coadyuvar al cumplimiento de las normas legales aplicables al sistema de promoción, concertación y cooperación para la ejecución de proyectos productivos, que promueva el Fideicomiso;
- VII.- Ejecutar los acuerdos del Comité Técnico;
- VIII.- Presentar al Comité Técnico, el Proyecto de Reglamento Interior del Fideicomiso y sus modificaciones, con base en un modelo de administración que permita asegurar el cumplimiento de sus objetivos aprovechando al máximo los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de que disponga;
- IX.- Nombrar, suspender y remover a los trabajadores de base, de confianza y por contrato que presten sus servicios en el Fideicomiso;
- X.- Presentar cuando menos semestralmente al Comité Técnico, el informe del desempeño de las actividades del Fideicomiso, incluyendo los aspectos financieros, la evaluación de avances y resultados alcanzados; así como un informe general anual de actividades;
- XI.- Preparar el Orden del Día respectivo y convocar a las sesiones del Comité Técnico, previo acuerdo con su Presidente;
- XII.- Someter a consideración del Comité Técnico, las solicitudes de realización de proyectos productivos, presentadas por la Dependencia responsable del Fideicomiso, acompañando los expedientes técnicos correspondientes;
- XIII.- Acordar con los Directores a su cargo, el despacho de los asuntos de su competencia;
- XIV.- Establecer los sistemas de control que fueren necesarios, para el mejor desempeño de su función;
- XV.- Proporcionar al Comisario Público las facilidades e informes necesarios para el cumplimiento de su cargo;
- XVI.- Suscribir y celebrar todas aquellas Actas, Acuerdos, Contratos y Convenios aprobados por el Comité Técnico;
- XVII.- Impulsar los proyectos autorizados por el Comité Técnico y supervisar su realización;

- XXVIII.- Vigilar que se elaboren las actas de las sesiones del Comité Técnico y se registren en los libros correspondientes;
- XIX.- Vigilar y apoyar el funcionamiento de las Comisiones de Trabajo;
- XX.- Someter a la consideración del Comité Técnico, a más tardar la segunda quincena del mes de Octubre de cada año, el anteproyecto del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Fideicomiso de Rescate a la Mediana Empresa;
- XXI.- Cumplir y vigilar que se cumplan las disposiciones del Decreto que crea al Fideicomiso, el contrato de fideicomiso, el Reglamento Interior y demás disposiciones aplicables;
- XXII.- Las demás que le otorgue el Comité Técnico.

**V.- Estructura Orgánica.**

## ESTRUCTURA ORGANICA

I.- Dirección General del Fideicomiso de Rescate a la Mediana Empresa.

I.1.- Órgano de Control y Desarrollo Administrativo.

I.2.- Dirección Técnica y de Operación.

I.2.1.- Coordinación Técnica y de Operación.

I.2.2.- Coordinación Jurídica de Recuperación de Cartera.

I.2.3.- Coordinación Técnica de Recuperación de Cartera.

I.3.- Dirección de Administración y Control.

I.3.1.- Coordinación Administrativa

**VI.- Organigrama.**

**VII.- Descripción de Objetivos y Funciones.**

## **I.- DIRECCION GENERAL.**

**OBJETIVO :** Instrumentar y operar un sistema ágil y eficiente para gestionar, ante la banca nacional y los fondos gubernamentales de apoyo crediticio, la obtención de financiamientos individuales a favor de la mediana empresa con problemas de liquidez, así como el otorgamiento de créditos y la constitución de garantías a favor de dichas empresas y la administración de los mencionados recursos financieros y los productos que se obtengan de su inversión.

### **FUNCIONES :**

- \* Gestionar recursos financieros para capital de trabajo y/o proyectos de inversión;
- \* Administrar, supervisar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros;
- \* Coordinarse con dependencias y organismos del sector público que incidan en los programas del Fideicomiso;
- \* Proponer y realizar estudios y proyectos especiales que se requieran para el cumplimiento de los objetivos del Fideicomiso;
- \* Elaborar anualmente el programa operativo del Fideicomiso;
- \* Evaluar trimestralmente el programa anual operativo del Fideicomiso;
- \* Estructurar y evaluar la operación del Fideicomiso para asegurar el correcto cumplimiento de los programas establecidos;
- \* Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

## **I.1.- ORGANO DE CONTROL Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO.**

**OBJETIVO :** Estructurar y evaluar la operación del Fideicomiso para asegurar el correcto cumplimiento de los programas que se establezcan, mediante la práctica de auditorías integrales, considerando los objetivos, características específicas y los recursos asignados.

### **FUNCIONES :**

- \* Organizar, instrumentar y coordinar el subsistema de control del Fideicomiso;
- \* Vigilar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación, programación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversiones, deuda, patrimonio y fondos y valores asignados al cuidado del Fideicomiso;
- \* Inspeccionar y vigilar que se cumplan con las normas y disposiciones en materia de: sistemas de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios, obras públicas, control, adquisiciones, arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, concesiones, almacenes y demás actividades y recursos materiales;
- \* Realizar las auditorías que se requieran, conforme a las bases generales que emita la Secretaría de la Contraloría General del Estado, e informar a ésta el resultado de dichas auditorías;
- \* Formular, con base en los resultados de las auditorías que realice, las observaciones y recomendaciones necesarias tendientes a mejorar la eficiencia en las operaciones de las Unidades Administrativas del Fideicomiso y establecer un seguimiento de la aplicación de dichas recomendaciones;
- \* Informar al Director General sobre los resultados de sus actividades, así como de la evaluación de las Unidades Administrativas, que hayan sido objeto de fiscalización;
- \* Atender y resolver, en su caso, de conformidad con las normas aplicables, las denuncias de cualquier interesado o de los titulares de las Unidades Administrativas del Fideicomiso, respecto de los servidores de la misma;
- \* Turnar al Director General y a las autoridades competentes, los expedientes y documentación relativos a la investigación y auditorías practicadas, si de los mismos derivaren responsabilidades, para los efectos que establece la ley de la materia;
- \* Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

## **I.1.- DIRECCION TECNICA Y DE OPERACION.**

**OBJETIVO :** Gestionar, promocionar y concertar líneas de crédito ante la Banca, Fondos de Fomento, Proveedores y Comercializadores a favor de empresas que requieran de crédito y cuyo acceso a la banca sea restringido.

### **FUNCIONES :**

- \* Diseñar, promover y concertar esquemas de asociación, apoyos y administración de créditos;
- \* Elaborar y evaluar proyectos técnicos, así como realizar análisis financieros y de crédito;
- \* Instrumentar el programa de inspección y supervisión técnica para evaluar el avance de los proyectos y la correcta aplicación del crédito;
- \* Atender las solicitudes de apoyo que se presenten a FIRME;
- \* Supervisar la aplicación de los créditos gestionados y administrados por FIRME en coordinación con el área de administración y control;
- \* Presentar al Director General los análisis de los proyectos técnicos de las solicitudes de parte de los grupos productivos del estado para la propuesta al Comité Técnico;
- \* Presentar al Director General los dictámenes sobre los anteproyectos o proyectos ejecutivos y cuando sea necesario, con base en los mismos, solicitar la opinión de las Comisiones Consultivas, en los asuntos específicos que se requieran;
- \* Instrumentar, negociar y concertar convenios y acuerdos para formalizar: 1) Autorizaciones de líneas de crédito; 2) Otorgamiento de garantías; 3) Endoso de derechos y 4) Adhesiones al Fideicomiso;
- \* Desarrollar programas para inducir y estimular la participación de los empresarios representantes de los sectores productivos del estado y los fondos gubernamentales de apoyo crediticio;
- \* Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia y las que le encomiende el Director General.

### **I.2.1.- COORDINACION TÉCNICA Y DE OPERACION**

**OBJETIVO :** Operar los programas de la Dirección a través de la coordinación de acciones de las áreas de supervisión, proyectos y promoción.

**FUNCIONES :**

- \* Revisar las solicitudes de apoyo que las empresas presenten a FIRME;
- \* Analizar los proyectos técnicos de las solicitudes de parte de los grupos productivos del estado;
- \* Recibir y revisar los proyectos productivos que se presenten a FIRME, para su financiamiento;
- \* Emitir dictámenes sobre los anteproyectos o proyectos ejecutivo;
- \* Conformar paquetes de esquemas de asociación, apoyos y administración de créditos por actividad económica y tipo de empresa;
- \* Elaborar programas para inducir y estimular la participación de los empresarios representantes de los sectores productivos del estado y los fondos gubernamentales de apoyo crediticio;
- \* Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia y las que le encomiende el Director Técnico y de Operación.

### **I.2.2.- COORDINACION JURÍDICA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

**OBJETIVO :** Operar los programas de la Dirección a través de la coordinación de acciones en materia de asesoría legal a los deudores, para de recuperación de cartera agrícola.

**FUNCIONES :**

- \* Desarrollar foros de asesoría legal, en los diversos municipios para la atención de deudores.
- \* Elaborar programas de pago para asociaciones y organizaciones de deudores diversos.
- \* Orientar y asesorar jurídicamente al usuario deudor.
- \* Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia y las que le encomiende el Director Técnico y de Operación.

### **I.2.3.- COORDINACION TECNICA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

**OBJETIVO :** Operar los programas de la Dirección a través de la coordinación de acciones de las áreas de recuperación de cartera agrícola.

**FUNCIONES :**

- \* Analizar la relación de deudores y su ubicación física geográfica.
- \* Realizar visita domiciliaria para revisión de intención de pago y establecer contacto directo con el deudor.
- \* Analizar las posibilidades financieras del deudor para el planteamiento del pago.
- \* Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia y las que le encomiende el Director Técnico y de Operación.

### **I.3.- DIRECCION DE ADMINISTRACION Y CONTROL.**

**OBJETIVO :** Vigilar la correcta aplicación y la recuperación total de los créditos fideicomitidos en FIRME, a través de un estricto control financiero, administrativo y legal para que a nombre y representación de los acreditados, se aseguren financiamientos sanos. Así como administrar los recursos físicos, humanos y financieros del Fideicomiso.

#### **FUNCIONES :**

- \* Formalizar la adhesión al Fideicomiso de los acreditados, así como de los endosos de derechos;
- \* Administrar créditos a nombre y representación de los acreditados;
- \* Ejecutar la cobranza y cubrir a la fuente financiera los adeudos correspondientes, al vencimiento de los créditos;
- \* Tratar por la vía de la negociación o la jurídica, dependiendo de las causas que la originen, la cartera vencida, en su caso;
- \* Administrar el presupuesto anual del Fideicomiso;
- \* Elaborar y presentar, a consideración del Director General, los programas y presupuestos de operación anual del Fideicomiso;
- \* Ordenar debidamente el registro y control presupuestal;
- \* Aplicar la estrategia financiera para obtener el mayor rendimiento de los recursos disponibles, previo acuerdo con el Director General;
- \* Supervisar la elaboración oportuna de los estados financieros;
- \* Enviar mensualmente al Comisario Público, para su revisión, los Estados Financieros y el Ejercicio del Presupuesto;
- \* Administrar los recursos humanos y materiales del Fideicomiso;
- \* Establecer sistemas de información relacionados con el financiamiento, la ejecución, la supervisión y la recuperación de los créditos;
- \* Integrar y controlar el inventario del Patrimonio del Fideicomiso;
- \* Vigilar estrictamente el cumplimiento de la Ley del Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público Estatal y demás leyes aplicables de la materia;
- \* Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia y las que le encomiende el Director General.

### I.3.1.- COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

**OBJETIVO :** Mantener en orden todas las operaciones financieras y contables del Fideicomiso y Administrar los recursos materiales y humanos del Fideicomiso, bajo criterios de eficiencia y transparencia.

**FUNCIONES :**

- \* Elaborar las pólizas que se generen en la contabilidad;
- \* Integrar y resguardar los registros contables, control de instrucciones y consecutivos de facturas;
- \* Elaborar las liquidaciones a obligaciones fiscales, servicios de ISSSTESON;
- \* Calcular el ISPT en la nómina del personal en la periodicidad que se requiera;
- \* Pagar a proveedores;
- \* Controlar ingresos e inversiones;
- \* Elaborar el control en el gasto presupuestal;
- \* Elaborar conciliaciones a cuentas bancarias;
- \* Tramitar la entrega de recursos a los fideicomitentes adherentes y pagos a proveedores de estos;
- \* Tramitar los pagos a las fuentes financieras de los créditos de los fideicomitentes adherentes;
- \* Resguardar el expediente del fideicomitente, así como integrar expediente de pagos generados por el Fideicomiso por cuenta del fideicomitente;
- \* Elaborar carta adhesión y poder irrevocable para su correspondiente firma;
- \* Elaborar mensualmente controles relacionados a los recursos administrados;
- \* Controlar y supervisar el área de recursos humanos;
- \* Vigilar que en la designación o contratación de los funcionarios o empleados y el pago del salario que corresponda a éstos se cumpla con las disposiciones de la Ley del Servicio Civil para el Estado de Sonora;
- \* Integrar los expedientes del personal;
- \* Vigilar el cumplimiento de la normatividad interna del Fideicomiso, así como de sus correcciones y actualizaciones;
- \* Optimizar el manejo de los recursos materiales y humanos;
- \* Actualizar regularmente el inventario de los vehículos y de los bienes muebles;
- \* Desarrollar un programa de mantenimiento de las instalaciones y equipo, para la conservación de los mismos;

- \* Proveer a las áreas operativas de los materiales y útiles de oficina necesarios para el buen desempeño de sus tareas;
- \* Entregar y controlar la mensajería;
- \* Garantizar la limpieza de las oficinas;
- \* Tramitar los viáticos;
- \* Elaborar la nómina;
- \* Realizar las compras de material y equipo bajo la norma correspondiente;
- \* Controlar los fondos revolventes de la caja chica y vales de gasolina;
- \* Supervisar la formulación de solicitudes de cheques;
- \* Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia y las que le asigne el Director de área.

### **I.3.- COORDINACION DEL SUR DEL ESTADO.**

**OBJETIVO :** Apoyar la gestión, promoción y concertación de líneas de crédito ante la Banca, Fondos de Fomento, Proveedores y Comercializadores a favor de empresas del sur del estado que requieran de crédito y cuyo acceso a la banca sea restringido. Además de auxiliar a las áreas de supervisión, proyectos y promoción.

#### **FUNCIONES :**

- \* Promover y concertar esquemas de asociación, apoyos y administración de créditos;
- \* Evaluar proyectos técnicos, realizar análisis financiero y de crédito;
- \* Llevar a cabo la inspección y supervisión técnica para evaluar el avance de los proyectos y la correcta aplicación del crédito;
- \* Presentar a la Dirección General las solicitudes de apoyo que se presenten en esa Coordinación;
- \* Supervisar y controlar la aplicación de los créditos gestionados y administrados por FIRME en coordinación con el área de administración y control;
- \* Presentar al Director General los análisis de los proyectos técnicos de las solicitudes que presenten los grupos productivos del sur del estado;
- \* Presentar al Director General los dictámenes sobre los anteproyectos o proyectos ejecutivos y cuando sea necesario, con base en los mismos, solicitar la opinión de las Comisiones Consultivas, en los asuntos específicos que se requieran;
- \* Desarrollar programas para inducir y estimular la participación de los empresarios representantes de los sectores productivos del sur del estado;
- \* Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia y las que le encomiende el Director General.

**VIII.- Bibliografía.**

## B I B L I O G R A F I A

- Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización expedido por la Secretaría de la Contraloría General del Estado.
  
- Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas expedido por la Secretaría de la Contraloría General del Estado.
  
- Decreto que crea al Fideicomiso de Rescate a la Mediana Empresa. Publicado el 7 de marzo de 1996, en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado.
  
- Contrato de Fideicomiso Público celebrado por BANORO, S.A. y el Gobierno del Estado de Sonora, con fecha 10 de abril de 1996.
  
- Reglamento Interior del Fideicomiso de Rescate a la Mediana Empresa.