

LA ELECCIÓN DE LA VIVIENDA A TRAVÉS DE PAQUETES LÍNEA II EN EL DISTRITO FEDERAL

Antrop. Ma. de la Luz Sela Polo

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente investigación está orientado a analizar el proceso de vinculación demanda-oferta en el caso de paquetes Línea II en el Distrito Federal, lo que contribuirá a precisar los elementos que permitan que el trabajador elija libremente su vivienda.

Al iniciar la búsqueda de los datos para conocer a fondo los elementos que intervienen en la vinculación oferta demanda, dos de los agentes involucrados —oferente y empleado INFONAVIT— concordaron en su percepción de que el proceso administrativo era complejo. La diversidad de pasos se traduce en actividades que repercuten en un desgaste de recursos humanos y pérdida económica para ambos. Al interior del Instituto, los cambios o retrasos en el flujo del proceso se experimentan como obstáculos para el cumplimiento de la meta institucional.

Por su parte, el oferente como observador externo percibe un procedimiento burocrático centralizado que le obliga a contratar los servicios de una persona o, en muchos casos, de un despacho para dar seguimiento al trámite al interior de las áreas normativas. Asimismo, requiere enviar a su personal a las áreas operativas con objeto de apoyar en la agilización del proceso, debido «al ir y venir de oficios, relaciones, requisitos y expedientes». También se detectó que en las actividades transferidas por el Instituto al oferente no existe uniformidad en la información que se le otorga al trabajador, ni un procedimiento común para vincular la oferta con la demanda. En todo este proceso el trabajador no interviene ni establece contacto con el Instituto hasta que formaliza el crédito

El que el trabajador no desempeñe ningún papel en todo el procedimiento y por lo tanto desconozca todo lo relativo al trámite y a las características del crédito, condujo la investigación hacia la revisión y análisis de las actividades y funciones desempeñadas por el oferente y el empleado INFONAVIT. Se detectó que las actividades realizadas por el oferente, como la orientación y el control del sembrado, juegan un papel fundamental al propiciar la problemática que se describe a lo largo del estudio, a la vez

que obstaculiza que el trabajador ejerza libremente su derecho de elección de la vivienda.

Para abordar esta problemática se establecieron cuatro hipótesis de trabajo que guiaron la estructura y desarrollo del análisis. De esta manera se incluyó en el capítulo **El Origen de los Paquetes** el antecedente de este mecanismo, que por haber significado una experiencia exitosa en el Instituto puede arrojar conceptos rescatables para ser incorporados en el procedimiento actual.

En el capítulo **El derechohabiente y la elección de la vivienda en la actualidad** se conforma por tres apartados. El primero se refiere al procedimiento administrativo para la presentación de paquetes Línea II que se inicia con la inscripción del oferente en el padrón y termina con la ejecución de la obra. El objetivo de esta incursión fue detectar qué segmento de este ciclo repercute en la vinculación oferta-demanda.

En el segundo apartado se analiza la captación de la oferta como resultado de la aplicación del procedimiento para la presentación de paquetes Línea II, con el propósito de conocer la característica de la oferta captada por el Instituto.

Por último, en el tercer apartado se profundiza en torno al procedimiento que opera en la CODIFE, para determinar aquellas actividades que impiden que el trabajador elija libremente su vivienda, así como la problemática que surge al no tener el trabajador contacto con el Instituto.

Los hallazgos de esta investigación y el papel que juegan los tres agentes para que se dé una óptima vinculación oferta-demanda se sintetizan en el capítulo de conclusiones.

En el apartado **Propuesta** se describe un procedimiento administrativo para ser instrumentado en la CODIFE, así como las políticas y lineamientos que permitirán que las actividades cruciales como la orientación al derechohabiente y el control del sembrado sean restituidas al Instituto para ser desempeñadas sólo por personal del INFONAVIT evitando con esto que estas funciones las siga desempeñando el oferente y con esto ocasione que el trabajador no elija su vivienda. Además, se resumen algunas

recomendaciones generales para el área normativa debido a la problemática que se presenta a partir de la inscripción del padrón hasta la ejecución de la obra, también obstaculiza la elección de la vivienda por parte del trabajador.

En el Anexo se incluye la metodología empleada en donde se precisa el diseño de la muestra, los objetivos y las hipótesis que guiaron la investigación.

II. EL ORIGEN DE LOS PAQUETES

1. La primera experiencia en 1990

Por casi dos décadas desde que se crea el INFONAVIT las Líneas II a V¹ juegan un papel insignificante dentro de las políticas de otorgamiento de crédito ya que, además de que los programas de financiamiento se orientaron a fortalecer la Línea I², los procesos administrativos institucionales no favorecían una operación ágil de estas líneas.

En su inicio, las diferentes administraciones instrumentaron algunos programas para facilitar el ejercicio dentro de las Líneas II a V. Merece mencionarse el Programa de Vivienda Rural, los de Línea III y IV con colonos de la Isidro Fabela en el Distrito Federal y con los trabajadores de la industria refresquera Pascual. Los resultados de estas acciones fueron positivos en el sentido de que se ejercieron los créditos en un menor tiempo; sin embargo, esta agilización no se debió a un cambio del procedimiento, sino a las actividades de gestión y apoyo de los Comités conformados por representantes del área social, financiera, jurídica y técnica del Instituto. Al terminar

¹ Línea II Compra de Vivienda a terceros.
Línea III Construcción en terreno propio.
Línea IV Reparación, ampliación o mejoramiento de la vivienda.
Línea V Pago de pasivos.

² Línea I Promociones de Vivienda, actualmente Subastas de Financiamiento.

los programas desaparecieron los comités, por lo que a fin de cuentas resultaron ser acciones discontinuas y aisladas que no fructificaron en el sentido de promover estas líneas de crédito.

1.1 Programa Solidaridad en Chalco

En marzo de 1990 surge el Programa Solidaridad en Chalco como una respuesta institucional a la agravante necesidad de vivienda de la población residente en el Valle de Chalco. Las actividades que se llevaron a cabo fueron más allá de las metas que se fijaron en el inicio. Entre las actividades encaminadas a optimizar el crédito de los derechohabientes de Línea II, sobresalen:

- ♦ La instalación de un módulo INFONAVIT en el Palacio Municipal de Chalco para atender la demanda desde la integración del expediente personal hasta la formalización del crédito.
- ♦ Análisis de las características socioeconómicas de los derechohabientes demandantes de un crédito.
- ♦ Búsqueda de vivienda terminada acorde con los montos de crédito de la demanda captada.
- ♦ Negociación con propietarios de vivienda cuyo costo correspondiera a las características socioeconómicas de los derechohabientes.
- ♦ Las gestiones con autoridades municipales para agilizar y reducir costos de los trámites correspondientes a la documentación de la vivienda.
- ♦ La condonación del 50% de los impuestos en las operaciones de compra-venta.

Este programa se instrumentó como plan piloto para ejercer los créditos en Línea II en grupo. Su éxito se debió a la simplificación administrativa, al utilizar por primera vez el concepto de *expediente maestro*: un solo expe-

diente con la documentación técnica, jurídica del inmueble y del vendedor, para sólo requerirle al trabajador su documentación personal y la de su familia.

El tiempo promedio a partir de que el trabajador elegía su vivienda hasta la firma de escrituras fue de un mes. Lo anterior fue posible debido a que la vivienda terminada disponible se vinculaba a un derechohabiente con crédito autorizado.

1.2 Creación de la nueva área para ejercer los créditos con el procedimiento experimentado en el Valle de Chalco

Al descentralizarse las funciones que se desempeñaban en la Oficina de Crédito Líneas II a V así como las funciones de Titulación Líneas II a V dependientes de los departamentos de Crédito y de Contratos, respectivamente, el 24 de abril de 1991 se crea el Departamento de Otorgamiento de Créditos y Titulación Líneas II a V (DOCTL II-V).

Con la jefatura, subjefatura y tres oficinas: Investigación y Proyectos Especiales, Crédito y Titulación se conforma la nueva área con el objetivo central de operar masivamente la Línea II a través del procedimiento empleado en el Valle de Chalco. El procedimiento se orientaba a captar la oferta de vivienda acorde con las necesidades y capacidad económica de los derechohabientes, lo cual era posible debido a que se conocían las características de la demanda en función de su capacidad de crédito. Esto permitía conformar una oferta con vivienda de diferentes precios y ubicaciones entre las que podía elegir el trabajador. La diversificación de la oferta daba como resultado que sólo una minoría de la demanda tuviera que pagar diferencias al haber obtenido un monto inferior al valor de la vivienda.

1.3 El procedimiento durante 1991 y 1992: antecedentes de los paquetes actuales

- ◆ Captación de la demanda

Las solicitudes para el otorgamiento de crédito se recibían en el DOCTL II-V durante todo el año. Se empleaba la Tarjeta Verde en la cual el trabajador

precisaba las condiciones de su vivienda y su nivel socioeconómico. El sistema de calificación medía el grado de necesidad de vivienda del trabajador, a quien se le asignaba un crédito cuando alcanzaba el puntaje mínimo señalado en la normatividad.

- ♦ Captación de la oferta

Para conformar una oferta variada, básicamente en cuanto ubicación y costo, se emplearon varios mecanismos:

- a. Invitación a los constructores registrados en el Padrón del Instituto a ofertar vivienda conforme al nuevo procedimiento.
- b. Recorridos por la zona metropolitana para contactar a los oferentes con vivienda en venta.
- c. Esporádicamente, inserciones en la prensa invitando a los propietarios de inmuebles en venta, que se apegaban a los requerimientos de la demanda.
- d. Programas interinstitucionales concertados entre el INFONAVIT y organismos como: FICAPRO, con vivienda usada a bajo costo; FIVIDESU, con inmuebles que pasaban de ser vivienda en renta a propiedad privada; FONHAPO, con vivienda con un avance de obra de un 80%.

La oferta captada se constituía por vivienda nueva, primordialmente terminada o con un avance de obra de un 80%; en menor proporción se aceptó vivienda usada. El 75% de los inmuebles tenía un avance de obra del 100%.

- ♦ Presentación y aprobación de paquetes

La Oficina de Investigación y Proyectos Especiales (OIPE) coordinaba el proceso administrativo desde la captación de la oferta hasta la formalización del crédito. Informaba al oferente el procedimiento para ingresar la oferta, las normas institucionales para la vivienda, así como los requisitos para conformar el *expediente maestro* del paquete. Dicho

expediente incluía la documentación para evaluar la vivienda desde el punto de vista jurídico y técnico; la documentación personal del propietario del inmueble; el sembrado de las viviendas ofertadas y la Carta Compromiso que señalaba el número de viviendas, las especificaciones técnicas, costo y fecha de entrega.

Se establecía un compromiso por parte del propietario a no modificar el precio de la vivienda y por parte del INFONAVIT a formalizar los créditos en las fechas programadas por el propietario. El Instituto tenía la certeza de que la vinculación se daría en el tiempo programado para cumplir con el compromiso de formalizar los créditos debido a que la vivienda se adecuaba a las necesidades de la demanda.

Al recibir el *expediente maestro* la OIPE solicitaba a la Oficina de Titulación el dictamen jurídico. Sólo la responsabilidad del dictamen técnico recaía en un área externa: el Departamento de Desarrollo de Obra.

Se concertaba una visita al inmueble con personal de ambas áreas (OIPE y Departamento de Desarrollo de Obra) para corroborar las especificaciones físicas y técnicas de la vivienda; analizar el costo de venta y evaluar las características urbanas del área circundante. A los tres días se tenían los dictámenes técnico-jurídicos y se le informaba al oferente el resultado obtenido. En caso de ser positivos, se le solicitaba una carpeta informativa que incluía croquis, fotografías, planos, características y especificaciones de la obra, además ésta señalaba el precio de la vivienda que no podía incrementarse y el número de viviendas disponibles.

- ◆ Vinculación oferta demanda

La OIPE era también responsable de vincular la oferta con los derechohabientes con crédito autorizado, para lo cual se estableció un procedimiento que iniciaba con la plática de orientación que estaba estructurada expreso para informarle sobre los documentos

personales y crediticios, la documentación jurídica y técnica requerida según el tipo de vivienda por adquirir y, conforme a la modalidad seleccionada, los pasos a seguir hasta la formalización del crédito. Se entregaba al derechohabiente los formatos institucionales que debía requisitar: datos generales del comprador y vendedor, Carta de Certificación de Ingresos, carta opción (compromiso de compra-venta) y Designación de Beneficiarios.

La sección central de la plática era la presentación de la oferta inscrita en el Banco de Vivienda, misma que ya había cumplido con el requisito de ser analizada conforme a los lineamientos jurídicos y técnicos establecidos en la normatividad institucional. Se recalcaban las ventajas de las dos opciones para seleccionar la vivienda: 1) vivienda individual de mercado libre y 2) vivienda nueva o usada ofertada a través de paquete. Si se optaba por la opción de la vivienda de paquete, el trabajador sólo tenía que llevar al INFONAVIT los respectivos formatos institucionales con su documentación personal y la de su familia que consistía en actas de nacimiento, identificaciones, comprobantes de los dependientes económicos y la última modificación salarial del IMSS.

Para facilitar que el trabajador seleccionara su vivienda se le mostraban las carpetas informativas de la vivienda ofertada, tanto nueva como usada. La carpeta publicitaria del oferente de paquetes presentaba el croquis de localización, con los servicios urbanos aledaños, las fotografías y planos del inmueble, las características y especificaciones de obra y acabados, además del precio autorizado que se señalaba en la Carta Compromiso y el número de viviendas disponibles.

El trabajador tomaba la propaganda de la vivienda que le interesaba; después de visitarla y reunir su documentación regresaba a la OIPE para indicar la vivienda seleccionada. Sólo en caso de que no hubiera error en su documentación se le asignaba la vivienda y se le indicaba que acudiera con el propietario a requisitar el último formato, es decir, la Carta Promesa de Compraventa en la que se precisaba el domicilio de la vivienda elegida. El constructor o propietario no tenía injerencia en la actividad de vincular la vivienda con la demanda, su

función se restringía a mostrar la vivienda que cumplía con las especificaciones de obra y acabados señalados en la carpeta publicitaria.

Se elaboraba el dictamen crediticio del expediente personal con vivienda vinculada y se turnaba a la Oficina de Titulación donde se tenía el expediente maestro con los dictámenes jurídico y técnico. A la Subdirección Financiera se le solicitaba la autorización de los recursos para programar la fecha de firma. Con la fecha de firma programada se solicitaba al Departamento de Desarrollo de Obra la visita al conjunto para verificar aquellos casos que en la primera visita no tenían un avance de obra del 100%.

Al informar a los constructores la fecha de firma, se les solicitaba contactar a los trabajadores para que pasaran a la Oficina de Titulación por su aviso de retención y las instrucciones correspondientes.

El día de la firma personal del INFONAVIT daba una plática estructurada en torno a las características del crédito, los derechos y obligaciones del INFONAVIT, del acreditado y del vendedor. Se entregaban las pólizas de garantía de las viviendas y se fijaba la fecha de entrega de ésta en un plazo no mayor a 30 días.

1.4 Elementos rescatables del procedimiento

Lo más sobresaliente dentro de este procedimiento fue la delimitación de las actividades del oferente y del personal del Instituto. Fue crucial para un funcionamiento fluido y así alcanzar las metas fijadas:

- ♦ Que exclusivamente el personal del INFONAVIT desempeñara las funciones de orientación referentes a las características del crédito y de la oferta existente.
- ♦ Capacitación, supervisión y control del personal del Instituto encargado de orientar al derechohabiente.
- ♦ Que la conformación de la oferta de la vivienda respondiera a las características de la población con crédito autorizado.

- ♦ La existencia de diversidad de oferta en cuanto a ubicación, características y amplitud en el rango del valor de la vivienda permitió que no se marginaran los salarios mínimos.
- ♦ La posibilidad de garantizar el costo de la vivienda ofertada desde el inicio del trámite hasta la firma de la escritura, debido a un procedimiento sencillo, cuyas actividades requerían pocos pasos y en el que intervenían de manera concertada la Subdirección Financiera, el Departamento de Desarrollo de Obra, el área de Sistemas y las dos oficinas del Departamento de Otorgamiento de Créditos y Titulación Líneas II a V.
- ♦ El corto tiempo transcurrido entre la presentación de la oferta y la formalización del crédito —entre dos y seis meses— se debía a que se trataba de vivienda terminada y al procedimiento administrativo.
- ♦ La actividad de vincular la vivienda ofertada con el trabajador demandante, es decir, el control del sembrado, la desempeñaba únicamente personal del INFONAVIT una vez que el trabajador visitaba los inmuebles y presentaba la documentación de su expediente personal crediticio.
- ♦ El hecho de que el trabajador visitaba las diferentes viviendas en venta, elegía y conocía la ubicación precisa del inmueble que deseaba adquirir desde el momento en que entregaba su documentación y la de su familia.
- ♦ El control del sembrado permitía al Instituto garantizarle al derechohabiente que la vivienda de su elección se respetaría al formalizar el crédito.

De mayo a diciembre de 1991 se ejercieron 4,111 créditos en Líneas II a V, y en el año de 1992 superó los 10 mil créditos conforme a los informes elaborados en el Departamento de Otorgamiento de Créditos y Titulación Líneas II a V, información que no se refleja en las cifras oficiales en esos años, probablemente porque se utilizaron recursos

programados de Línea I a las Línea II a V. Se hace hincapié en el hecho de que la plantilla de personal del DOCT Líneas II a V tenía un promedio de 40 personas adscritas y se apoyaba 3 días de la semana con 10 personas trabajando tiempo extra.

III. EL DERECHOHABIENTE Y LA ELECCIÓN DE VIVIENDA EN LA ACTUALIDAD

Con el objeto de analizar la forma cómo el trabajador elige su vivienda y detectar aquellos factores que inciden sobre su libertad de elección se hizo necesario revisar el procedimiento administrativo desde la inscripción del oferente en el padrón hasta la formalización del crédito.

En el primer apartado se sintetiza la problemática que se detectó en las principales etapas del procedimiento administrativo involucradas en la presentación de paquetes: la inscripción en el padrón, la presentación, dictamen y aprobación, contratación del paquete y ejecución de la obra. En el segundo inciso se analizan las características de la oferta que se genera como resultado de la aplicación del procedimiento antes señalado. Es en el tercer apartado en el que se analiza con detalle cómo se lleva a cabo la vinculación oferta demanda en las áreas operativas de la CODIFE y cómo la aplicación del procedimiento y las características de la oferta intervienen en el derecho del trabajador de elegir su vivienda. La revisión de la temática desarrollada en este capítulo proporcionará los elementos para comprobar si el programa de paquetes propicia una adecuada vinculación entre oferta y demanda, permitiendo la libre elección de la vivienda

1. Procedimiento administrativo

Con base en algunos elementos de la mecánica aplicada en el Distrito Federal durante 1991 y 1992 se instrumenta a nivel nacional el procedimiento administrativo para ejercer en paquete los créditos en Línea II. El 16 de junio de 1993 el H. Consejo de Administración aprueba el Instructivo de Presentación, Evaluación y Aprobación de los Paquetes de Vivienda en

Línea II. Desde esa fecha, con el fin de agilizar y simplificar los trámites, se le han realizado modificaciones hasta llegar al instructivo vigente que fue autorizado en agosto de 1994. A la fecha existe una nueva versión que aún no ha sido aprobada por el H. Consejo de Administración.

Se señala como uno de los objetivos del procedimiento captar vivienda y promover su construcción reduciendo los riesgos de la inversión realizada por constructores, facilitándoles la colocación de vivienda entre los derechohabientes con crédito autorizado por el INFONAVIT.

Al establecer la hipótesis de trabajo relativa a cómo incide el procedimiento administrativo sobre la vinculación oferta y demanda, se revisó el enlace entre las áreas involucradas y el tiempo que se lleva a cabo desde la aprobación del paquete hasta la formalización del crédito.

Desde que el oferente recibe el Instructivo y la Cédula de Presentación de Oferta de Vivienda en Línea II hasta que se formaliza el crédito se realizan 144 actividades globales, sin considerar todas las actividades que se desarrollan al interior de cada área. Intervienen en el proceso 17 áreas del Instituto y 4 instancias externas conforme lo señala el Proceso de Integración de Paquetes de Vivienda en Línea II, elaborado por la Gerencia de Evaluación, en mayo de 1999. Visto el procedimiento desde la perspectiva de un analista de sistemas, la concertación y el enlace fluido y oportuno entre las áreas es una tarea compleja y su instrumentación requeriría de un sistema de información integral que permita a todas las áreas involucradas conocer el avance y las razones de los posibles atrasos con el objeto de que se tomen con oportunidad y sin error las decisiones.

Para efectos del presente estudio se agruparon las actividades del procedimiento en cinco etapas y a partir de las opiniones de los agentes participantes (oferente, empleado INFONAVIT y derechohabiente) se detectó la problemática que incide en la vinculación de la vivienda.

1.1 Primera etapa. Inscripción en el padrón

PROBLEMÁTICA SEGÚN LOS AGENTES PARTICIPANTES		
Oferente	Empleado INFONAVIT	Derechohabiente
1. Recibe información parcializada	Inexistencia de información por escrito de los requisitos.	No participa
2. Recibe información errónea con relación a quien debe estar registrado cuando existe en una empresa oferente, contratista y propietario del terreno.	Centralización en el área normativa de la captura de la información del padrón en el sistema provoca respuestas tardías al oferente.	

En la etapa de Inscripción en el Padrón se presentan situaciones que obstaculizan y retrasan la presentación de la oferta, cuyo origen se explica por la deficiencia en la información y la forma de operar el padrón en el Instituto. La inexistencia de requisitos por escrito, la función de actualización del Padrón sólo en el área normativa y la inexistencia de mecanismos de actualización de la información a través de medios electrónicos, dificulta la actualización del Padrón y el acceso de nuevos oferentes.

1.2 Segunda etapa. Presentación del paquete

Oferente	Empleado INFONAVIT	Derechohabiente
1. La única información que recibe el oferente por escrito se encuentra en el Instructivo de Presentación, Evaluación y Aprobación y ésta no es clara ni precisa.	Cargas de trabajo excesivas.	No participa
2. El personal encargado de orientar requiere capacitación respecto a las especificidades de los requisitos.	La única información por escrito es el Instructivo y la Cédula.	
3. La información de los requisitos y la interpretación de las normas no es uniforme.	Inexistencia de material de apoyo que sea más preciso, sobre todo para los nuevos oferentes.	
4. La presentación del paquete en el área normativa es más rápida que si se hace en la CODIFE porque el procedimiento está centralizado.	Hacer más transparente el procedimiento para alentar la participación de nuevos oferentes.	

Esta etapa se inicia cuando el oferente recibe el Instructivo y la Cédula de Presentación y se aboca a integrar la documentación requerida para presentar el paquete. El oferente reitera que la calidad de la información e instrucciones específicas por escrito son indispensables para evitar retrasos. Esta deficiencia afecta en mayor grado a los nuevos oferentes, quienes por carecer de la información adecuada cometen errores que les origina retraso en la presentación de la oferta. Asimismo, señalan que no se aplican de manera uniforme los criterios en las áreas normativa y operativa, lo que conduce a que un área solicite al oferente documentos que se deben entregar hasta etapas posteriores.

1.3 Tercer etapa. Dictaminación y aprobación del H. Consejo de Administración

PROBLEMÁTICA SEGÚN LOS AGENTES PARTICIPANTES		
Oferente	Empleado INFONAVIT	Derechohabiente
<ol style="list-style-type: none"> 1. El enlace entre las instancias involucradas (áreas financiera, técnica y jurídica en CODIFE y Oficinas Centrales, la Comisión Consultiva Regional y el CIAO) retrasa el procedimiento. 2. Necesidad de revisar el número de dictámenes y opiniones recabados. 3. Excesiva centralización del procedimiento. 4. El oferente que conoce las fechas en que se reúnen la Comisión Consultiva, el CIAO y el H. Consejo de Administración optimiza los tiempos requeridos. 5. La notificación de resultados no es oportuna por lo que el oferente o la empresa que contrató para darle seguimiento al paquete debe acudir al Instituto. 	<p>Los dictámenes y número de firmas son excesivos.</p> <p>Que se entregue a los oferentes el calendario con los días en que se reúnen las tres instancias señalando la fecha límite de entrega.</p>	No participa

Esta etapa se inicia cuando el paquete se somete a las opiniones y dictámenes por parte del Instituto y finaliza con la correspondiente aprobación o rechazo. La fluidez con que se lleven a cabo estas actividades repercute de manera más significativa en el proceso de vinculación oferta-demanda tanto por causas imputables al Instituto como al oferente. El oferente puede retrasar la presentación de la oferta de vivienda por errores causados por la información imprecisa que recibió, o bien, por no presentar la oferta conforme a las fechas en que se reúnen las áreas institucionales que dictamina o aprueba la oferta.

Las actividades administrativas en esta etapa se han optimizado debido a que existe un mejor enlace entre las áreas involucradas en los dictámenes. El hecho de que los tiempos se hayan reducido considerablemente (de 3 a 1 mes) se debe a la programación de las fechas en que se reúnen la Comisión Consultiva del Distrito Federal, el CIAO y el H. Consejo de Administración y al hecho de que el CIAO se reúne con mayor frecuencia con respecto a años anteriores.

1.4 Cuarta etapa. Contratación del paquete

PROBLEMÁTICA SEGÚN LOS AGENTES PARTICIPANTES		
Oferente	Empleado INFONAVIT	Derechohabiente
1. El tiempo excesivo que requieren los funcionarios del Instituto para firmar el contrato retrasa la alta del paquete en el sistema.	La recopilación de firmas retrasa hasta un mes el registro del paquete en el sistema.	No participa
2. El dar de alta el paquete en el sistema hasta recabar las firmas señaladas retrasa la formalización del crédito.	Existen retrasos en firma del contrato por causas imputables al oferente.	
	Deben cancelarse después de un plazo razonable aquellos paquetes aprobados que no han sido contratados. Al trabajador se le vincula a paquetes que no pueden avanzar en el proceso administrativo por no estar contratados.	

Esta etapa del proceso se inicia con la aprobación del paquete por el H. Consejo de Administración y concluye cuando el oferente firma el contrato. Al analizar la oferta formalizada en 1998 y 1999, conforme a la información del sistema de Programación y Control de Producción de Vivienda (PROCOVI), los datos arrojan que el 42% de los paquetes requirieron de 3 a 4 meses para su contratación. También sobresale que el 9% de las muestras requirió entre 46 y 59 meses. Los tiempos en esta etapa repercuten en la vinculación oferta-demanda y revelan que no se está cumpliendo con los 10 días señalados en la normatividad.

En esta etapa se observa claramente cómo incide el procedimiento sobre la vinculación oferta-demanda, pues como señalaron oferentes entrevistados, la labor de venta de la vivienda se inicia antes de que esté contratado el paquete. Lo anterior provoca que el trabajador sea *asignado* a paquetes que no están dados de alta. En estos casos el trabajador puede perder la viabilidad crediticia por haber terminado el plazo de 60 días durante el que debió ser *vinculado* a un paquete registrado y así ser dado de alta en el Sistema de Otorgamiento de Créditos (SOC).

Como resultado de los retrasos en la contratación y registro del paquete, el oferente modifica la elección inicial de la vivienda sin su consentimiento. Lo anterior lo hace el oferente con el fin de proteger en el SOC al trabajador. Las modificaciones de las asignaciones iniciales por parte del oferente se dan conforme a sus necesidades y no a las del trabajador, esto se puede llevar a cabo debido a que el oferente dispone de una bolsa de clientes a quienes les ha vendido sólo la idea de una vivienda. Es decir, al futuro comprador no se le vincula a un inmueble específico en esta etapa.

1.5 Quinta etapa. Ejecución de la obra

La etapa ejecución de la obra se lleva a cabo de manera paralela a la de la integración del expediente crediticio del trabajador en el área operativa de la CODIFE. Por esta razón la problemática aquí enunciada se aborda con mayor profundidad en el tercer apartado Vinculación Oferta Demanda en el Área Operativa.

PROBLEMÁTICA SEGÚN LOS AGENTES PARTICIPANTES		
Oferente	Empleado INFONAVIT	Derechohabiente
<p>1. Los retrasos en la obra se deben a problemas de habitabilidad.</p>	<p>Por cambios solicitados por el oferente se retrasa el paquete. A través de un <i>adendum</i> cambia: sembrado, especificaciones, prototipos, superficie de la vivienda; y con las prórrogas cambia el precio de la vivienda.</p> <p>Retraso por falta de habitabilidad de la vivienda.</p> <p>La forma de vincular al derechohabiente a la vivienda propicia la cancelación durante el trámite y después de formalizado.</p> <p>Alta rotación de la demanda vinculada.</p>	<p>Cambios en las condiciones de venta en cuanto a precio, localización, y características de la vivienda.</p> <p>Se propicia el cambio de vivienda de paquete.</p> <p>Se propicia la cancelación del crédito.</p>
<p>2. Debido a las cargas de trabajado que se generan en el área operativa, personal del oferente ayuda a la CODIFE en diversas tareas.</p>	<p>Dificultad de enlace entre las áreas normativa y operativa para emitir su opinión sobre los cambios presentados por el oferente, debido a que no tienen acceso al Sistema de Información para el Seguimiento de Paquetes y Subastas (SISPYS).</p> <p>Los cambios solicitados por el oferente propician la repetición de ciclos enteros de actividades en la CODIFE.</p>	<p>Derechohabiente se ve presionado a formalizar su crédito con la adquisición de una vivienda que no eligió y que en ocasiones desconoce o que tiene un costo mayor que el inicial.</p>

Los retrasos en la habitabilidad que son imputables a agentes externos al INFONAVIT y los provocados por los cambios que le autoriza el Instituto al oferente a través de los *adendum* (sembrado, especificaciones, prototipos, superficie de la vivienda) al igual que a través de las prórrogas para modificar el costo de la vivienda retrasan el flujo del procedimiento y llevan a que las condiciones y características finales de la oferta sean diferentes de las aprobadas al inicio y, por ende, de las informadas al derechohabiente. Esta situación no es propicia para que éste ejerza plenamente su libertad de elección, pues se le vincula a un conjunto que desconoce y que además no satisface sus necesidades. Asimismo, desconoce el tiempo que le va a llevar formalizar el crédito y el costo final de la vivienda.

Este panorama dificulta la programación de las actividades y recursos del Instituto. En este sentido las áreas operativas se enfrentan a periodos con altas cargas de trabajo frente a otras con escasa actividad. Además de expedientes que fueron vinculados a paquetes y que para cumplir con la normatividad con relación a la vigencia del crédito señalada en el SOC deben volver a trabajarse en dos oficinas del área operativa de crédito.

Por otra parte, cabe recalcar que los cambios en la oferta se realizan con la participación de áreas operativas y normativas que por no tener acceso al SISPYS dificulta la toma de decisiones.

En síntesis, en este apartado se observa que en las tres primeras etapas del procedimiento los problemas se originan en la orientación y la información que se otorga al oferente. Esta situación vuelve a reflejarse en la etapa de dictaminación. Lo anterior sumado a la diversidad de actividades que se requieren y al número de áreas involucradas, apunta que el procedimiento administrativo no es fácil ni atractivo para un constructor interesado en ingresar su oferta al Instituto. En las dos últimas etapas, contratación del paquete y ejecución de la obra, se hace patente que el procedimiento para paquetes Línea II no induce a una adecuada vinculación entre la oferta y la demanda, como se constata en la problemática enunciada en los recuadros y que la libre elección no es una práctica común entre los trabajadores.

2. Captación de la oferta

El Programa de Paquetes Línea II busca estimular a los oferentes para que se materialice la oferta de vivienda, brindando igual atención y oportunidad a todos los constructores que cumplan con dos requisitos:

- ♦ Estar inscrito en el Padrón de Prestadores de Servicios, Verificación y Supervisión que se lleva en la Secretaría Técnica, y
- ♦ No tener antecedentes de incumplimiento con el INFONAVIT

La complejidad antes descrita del procedimiento administrativo de paquetes Línea II tiene efectos en las características de la oferta, lo que se refleja en la distribución de la vivienda disponible a abril de 1999 en la CODIFE a través del programa de paquetes Línea II. Su análisis señala la concentración de la oferta en unos pocos. Las 20,476 viviendas de paquetes Línea II disponibles se encuentran distribuidas en 184 frentes pertenecientes a 41 oferentes. El 69% de la oferta la manejan 6 oferentes y el 31 % está distribuido entre 35 oferentes. El oferente con mayor número de vivienda ofertada es SADASI con 6,230 viviendas, lo que representa el 30% del total de la vivienda disponible, le sigue GEO con el 20%, KAPRA con el 6% y con el 4% están DEMET y ARA. El cuadro siguiente muestra la oferta de vivienda por empresa.

Como se observa en el cuadro, el alto porcentaje de vivienda concentrado en un reducido número de oferentes hace patente que el procedimiento de captación de oferta induce a que no se materialice una oferta de vivienda diversificada de la cual el trabajador pueda elegir. Lo anterior también se corrobora con las entrevistas tanto con oferentes como con empleados del INFONAVIT quienes concluyen que es una «aventura riesgosa incursionar en el INFONAVIT, ya que a pesar de existir los recursos suficientes para el otorgamiento del crédito el procedimiento administrativo es complejo... son los grandes constructores que tienen experiencia los que saben aprovechar los vacíos en la información, en la normatividad y en el procedimiento».

**OFERTA DE VIVIENDA DISPONIBLE EN EL DISTRITO FEDERAL
27 abril 1999**

OFERENTE	NUM. DE VIVIENDAS	%
1. SADASI	6,230	30
2. GEO	4,003	20
3. KAPRA	1,400	6
4. SARE	1,049	5
5. DEMET	988	4
6. ARA	934	4
7. CAME	793	3
8. NANTAR	682	3
9. Constr. De Ingeniería Integral	616	3
10. Habit. Bosques de Coacalco	345	2
11. Prom y Desar Lomas de Coac	344	2
12. Obras y Urbanización	382	2
13. Inmobiliaria Rosch	322	2
14. Ing. Y Contratos	234	1
15. Grupo Vivienda	180	1
16. Constructora Titanium	169	1
17. DECOMICH	167	1
18. Corp. VIFAMI	162	1
19. Const. Hogar del Valle Mex	150	1
20. Hércules Constructora	140	1
21. Promotora Concord	107	1
22. Veinte oferentes con menos de 100 viviendas	1,079	6
TOTAL	20,476	100

Fuente: Coordinación del Distrito Federal. Gerencia de Administración Financiera.
Disponibilidad de Vivienda. 27 de abril de 1999.

3. Vinculación oferta-demanda en el área operativa

3.1 Inscripción y selección del derechohabiente

El Instructivo para paquetes Línea II establece como objetivo primordial la creación de una Bolsa de Vivienda que garantice al derechohabiente la posibilidad de contar con alternativas para seleccionar, de acuerdo con

sus necesidades y posibilidades, la vivienda que más le convenga. En apariencia este objetivo se cumple cuando el derechohabiente ejerce su crédito a través de un paquete. Sin embargo, la aplicación del mecanismo para vincular la demanda con la vivienda revela que en la supuesta elección intervienen diferentes variables que redundan en que el derechohabiente como comprador no ejerza plenamente su derecho de elección.

Aunque el procedimiento y la normatividad están orientados a la libre elección de la vivienda, en la práctica los resultados denotan que el hecho de haber transferido la función de atender el derechohabiente a un agente externo como es el oferente, ha afectado al trabajador. Como resultado de esta transferencia el trabajador no juega el papel que le corresponde como futuro acreditado dentro del procedimiento de paquetes Línea II. Como se vio en el primer apartado de este capítulo, el trabajador hasta este momento sólo ha establecido contacto con el oferente.

Por otra parte, los procedimientos institucionales autorizan cuatro mecanismos para que el derechohabiente se inscriba y sea seleccionado para obtener su viabilidad crediticia. En sólo uno de estos mecanismos el trabajador tiene contacto con el Instituto, mismo que pierde en el momento de elegir un paquete. Cabe señalar que el mayor porcentaje de la demanda se vincula a través de mecanismos que no permiten ningún contacto del trabajador con el Instituto a lo largo del proceso hasta que se formaliza el crédito. Estos mecanismos y su respectiva problemática se describen a continuación:

- 1o. La empresa oferente de vivienda gestiona ante INFONAVIT el crédito del derechohabiente que se interesa por adquirir una vivienda. Bajo esta modalidad, el mayor porcentaje de los derechohabientes contacta al oferente a través de los medios masivos de comunicación.

Con el objeto de calificar la predemanda, el oferente entrega el disquete con la información del derechohabiente. De los precalificados se seleccionan aquellos que alcanzan el puntaje establecido en la convocatoria.

- 2o. El representante sindical, empresarial o de grupo social acreditado ante INFONAVIT gestiona la obtención del crédito para ser vinculado

a un paquete determinado. La información del trabajador se presenta en disco en la Gerencia de Administración Financiera y en la de Atención Social de la CODIFE.

- 3o. Un representante autorizado por el derechohabiente a través de carta poder para realizarle todos los trámites relativos a la obtención del crédito.
- 4o. El derechohabiente efectúa su trámite en las oficinas del INFONAVIT durante los periodos de convocatoria, con la alternativa de inscribirse en un paquete específico o en mercado abierto. Si sale seleccionado a través de mercado abierto, también puede elegir una vivienda de paquete.

Cuando el trabajador es seleccionado integra su expediente personal con el objeto de recibir la Carta de Crédito en la que se le informa que se le autorizó el financiamiento. A los trabajadores que ingresaron su solicitud a través de los representantes o el oferente se les instruye entregar preferentemente su documentación a través de quien le gestionó el trámite; en este sentido señalan trabajadores entrevistados que no les recibieron la documentación cuando trataron de entregarla personalmente en el área operativa.

El cuadro Mecanismos para la Tramitación del Crédito presenta un resumen de las cuatro formas a través de las cuales el derechohabiente selecciona la vivienda, así como la problemática correspondiente que se desprende de las entrevistas a los derechohabientes. Esta selección y su problemática se centran en la etapa inicial del proceso crediticio, es decir, cuando el derechohabiente se inscribe para calificar y participar en la selección de las convocatorias.

En teoría en las cuatro modalidades el derechohabiente elige la localidad, el conjunto y el tipo de vivienda; sin embargo, la interpretación de los reglamentos y la ausencia de normatividad que defina las actividades que le corresponden al oferente como representante del derechohabiente, conllevan a que desde esta etapa del proceso crediticio se inicie una desviación de uno de los objetivos planteado en el Instructivo de paquetes: la libre elección de la vivienda. Esta elección no se lleva a cabo en la práctica debido a las modificaciones de la decisión inicial del derechohabiente, por motivos

tales como: la vinculación de la demanda a un paquete que ya no tiene disponibilidad de vivienda; o cambios realizados por oferentes o representantes sin el consentimiento del derechohabiente. Lo anterior lo puede hacer el oferente debido a que dispone de una demanda amplia. En ocasiones el derechohabiente sólo tiene conocimiento de las modificaciones hechas por el oferente o representante hasta que recibe la Carta de Crédito.

MECANISMOS PARA LA TRAMITACIÓN DEL CRÉDITO

ETAPA DE AUTORIZACIÓN DEL CRÉDITO

MECANISMO	ELECCIÓN CONFORME A LA NORMA	PROBLEMÁTICA
1. A través de oferente, es decir, del vendedor que trabaja para el paquetero.	Derechohabiente elige conforme a su capacidad de crédito la localidad, el conjunto y el tipo de vivienda.	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda excede a la oferta (V.G. en convocatoria dirigida un 30%) • Oferente vincula a parte de la demanda a frentes no llegados por el trabajador. • El trámite que realiza el derechohabiente con el oferente no ingresa al INFONAVIT en muchos casos. • Creación de falsas expectativas en el derechohabiente. • Derechohabiente recibe información parcial sobre el trámite crediticio. • Derechohabiente recibe información parcial sobre las características del crédito.
2. A través de representante autorizado y registrado en el Instituto, es decir, representante de grupos sociales, de sindicatos y de grupos empresariales.	Derechohabiente elige conforme a su capacidad de crédito la localidad, el conjunto y el tipo de vivienda.	<ul style="list-style-type: none"> • Derechohabiente desconoce la ubicación del conjunto y prototipo de vivienda. • Derechohabiente es informado sólo de una alternativa de paquete. • Derechohabiente recibe información parcial sobre el trámite crediticio. • Creación de falsas expectativas. • Derechohabiente recibe información parcial sobre las características del crédito. • Se presentan casos en el que el derechohabiente nunca tiene contacto con el Instituto.
3. A través de representante autorizado por el trabajador con carta poder.	Derechohabiente elige la constructora, la localidad, el conjunto y el tipo de vivienda.	<ul style="list-style-type: none"> • Derechohabientes manifestaron que les cuesta este servicio. • Este mecanismo propicia representantes fraudulentos.
4. A través del propio derechohabiente.	Elige la constructora, la localidad, el conjunto y el tipo de vivienda.	<ul style="list-style-type: none"> • Opta por esta opción muchas veces porque le indican que sólo alcanza la puntuación para paquete. <p>Se vincula al paquete sin conocer la vivienda ni el conjunto.</p>

3.2 Integración del expediente crediticio

En esta etapa personal del Instituto no interactúa con el oferente y sólo llega a tener contacto con el derechohabiente cuando se presentan problemas por cambio de precio de la vivienda o de paquete por parte del oferente.

Lo anterior se debe a que el INFONAVIT ha transferido, o bien, ha abandonado actividades cruciales del proceso de crédito: en la actualidad el oferente y/o representante tienen la función de orientar al trabajador sobre algunas de las características del crédito, sobre los pasos a seguir en el trámite y sobre la forma de llevar a cabo el llenado de formatos para así turnarlos al Instituto. En este sentido cabe señalar que recientemente el INFONAVIT inició un curso de capacitación orientado a los oferentes y/o representantes. El contenido de este curso ofrece instrucciones sobre los pasos a seguir para ingresar y seleccionar al derechohabiente. Incluye también el procedimiento de cómo integrar el expediente personal y la mecánica a seguir, en caso de que el trabajador cumpla con los requisitos para ser inscrito en el SOC y recibir su viabilidad crediticia. No obstante, la estructura del curso requiere que se tome en cuenta la problemática del trabajador -que se ha esbozado en etapas anteriores del proceso administrativo y sobre la cual se profundizará en los siguientes apartados- para establecer políticas y lineamientos que guíen las actividades de estos agentes.

Por su parte, la función del personal del Instituto se limita a la recepción y dictamen de la documentación lo que ha traído consigo dificultades en la programación adecuada de las actividades, al presentarse etapas con elevadas cargas de trabajo, tareas realizadas que no fructifican en un crédito otorgado, todo ello propiciado por el hecho de que el Instituto no tenga contacto con el trabajador.

En esta etapa que se inicia en el área operativa, el oferente es quien guía al derechohabiente desde el inicio del procedimiento hasta la formalización del crédito. Sin embargo, la falta de capacitación, la inexistencia de normatividad institucional que guíen las actividades y la información que éste debe proporcionar, así como la rotación del personal que labora con el oferente, conllevan a que el trabajador reciba información parcial, errónea y no homogénea, dependiendo de la persona que lo atendió.

El trabajador inicia su contacto con el oferente cuando se interesa en la vivienda, entrega la documentación del expediente personal para calificar, y firma la carta en la que lo autoriza a representarlo en todos los trámites. Al salir publicado el nombre del trabajador entre los que alcanzaron la calificación se le instruye para que acuda a las oficinas del oferente a firmar el convenio en que se señala la cantidad que debe pagar para reservar la vivienda, dicha cantidad será abonada al costo final de inmueble. La cantidad que se cobra, el formato del convenio y la cláusula que señala si se le devuelve o no en caso de cancelación del crédito varían de un oferente a otro ya que no está normada por el Instituto. En éste se señala la ubicación de la vivienda en un frente, pero no se precisa el inmueble. Por otra parte, se le instruye, con el objeto de integrar su expediente crediticio, es decir, requisitar en su empresa el formato Carta de Certificación de Ingresos. El resto de los formatos los llena el oferente, incumpliendo la norma, y entrega el expediente completo en el Instituto.

En las entrevistas se detectó que hay oferentes que desde el inicio entregan junto con los expedientes el sembrado, facilitando el seguimiento del paquete y evitando los cambios. Por el contrario, los que manejan mayor número de vivienda no entregan el sembrado o lo hacen hasta que tienen la habitabilidad, lo que les permite modificar la vinculación del derechohabiente.

Al retomar la hipótesis central en el sentido de que el procedimiento establecido permite al trabajador ejercer su derecho de elegir su vivienda, se observa que el que se cumpla o no con esta premisa, depende de la forma cómo el oferente va llevando el paquete. Cuando el oferente vincula desde el inicio del convenio al derechohabiente con la vivienda específica a través del sembrado, se presenta un menor porcentaje de cambios en los expedientes y al final de cuentas de la elección del trabajador.

Por otra parte, los incrementos en el precio y la falta de información que tiene el trabajador al respecto propicia el que un 12% de los expedientes que están en el área jurídica con dictamen para ser formalizados, sean devueltos al área de crédito, porque el trabajador no tiene la capacidad económica para pagar la nueva diferencia. También interviene en esta devolución los cambios de paquete y/o de vivienda, sin el consentimiento del derechohabiente.

Además, si se considera a la fecha la existencia de 200 cancelaciones de créditos ya ejercidos y de 400 solicitudes en trámite de cancelación, se puede apuntar una problemática en la mecánica empleada para elegir la vivienda, ya que el rechazo del crédito no se debe sólo al alto porcentaje de amortización, sino también al hecho de que el trabajador no está conforme con la compra que realizó. Los entrevistados manejaron que prefieren pagar el costo por cancelar el crédito que va de \$468 a \$17 mil 360 y perder las amortizaciones realizadas hasta ese momento, así como el derecho a obtener otro crédito, a continuar pagando una vivienda que no eligieron y no cumplió con sus expectativas.

En el siguiente cuadro se analizan las actividades fundamentales que han sido delegadas al oferente por el INFONAVIT y se sintetizan los resultados de esta transferencia así como su problemática.

FUNCIONES CRUCIALES TRANSFERIDAS AL OFERENTE *

Funciones	Oferente	INFONAVIT	Resultados	Problemáticas
Informa sobre la vivienda en venta	X		<ul style="list-style-type: none"> • No especifica todas las condiciones de venta como: <ul style="list-style-type: none"> - Costo final - Tiempo para formalizar la compra - Número de vivienda disponible - Ubicación de la vivienda - Especificaciones de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deserción del trabajador. • Cambio del paquete elegido por el derechohabiente. • El cambio de paquete o de vivienda ocasiona: <ul style="list-style-type: none"> - Repetición en área operativa de la misma tarea de dos a tres veces - Cargas de trabajo adicionales - Altitajos abruptos en cargas de trabajo - Dificultad para programar las actividades Lo anterior, con el consecuente desperdicio de recursos humanos y materiales
Informa sobre el tiempo que va a tomar el trámite.	X		<ul style="list-style-type: none"> • No informa los tiempos reales previstos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del costo inicial • Deserción por parte del trabajador. • El trabajador solicita cambio de paquete. • Desperdicio de recursos humanos y materiales del Instituto por lo señalado en el primer apartado.

Funciones	Oferente	INFONAVIT	Resultados	Problemática
Control del sembrado.	X		<ul style="list-style-type: none"> • Maneja a su arbitrio el sembrado. • Sólo algunas ocasiones entrega al Instituto el sembrado, y lo hace hasta que recibe la habitabilidad. • Cambia al trabajador a otro paquete sin su consentimiento. • Informa al trabajador la vivienda que le fue asignada y su costo final en el momento de la firma de las escrituras y/o días antes en que se lleve a cabo esta actividad. • Entrega al Instituto mayor demanda que la vivienda ofertada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deserción debido a la inconformidad del trabajador cuando el cambio a otro paquete o vivienda del mismo oferente no le satisface. • Cancelaciones de trámite crediticio momentos antes de formalizar. • Cancelación después de formalizar el crédito. • Desperdicio de recursos humanos y materiales del Instituto por lo señalado en el primer apartado. • Los oferentes con mayor número de quejas en la asignación de la vivienda son: KAPRA, DEMET y GEO
Orienta sobre las características del crédito INFONAVIT.	X		<ul style="list-style-type: none"> • Información parcial, errónea o nula. • El trabajador desconoce sus derechos y obligaciones como acreditado INFONAVIT. • El derechohabiente identifica al oferente como parte del INFONAVIT, o bien como el que le resolvió el problema de vivienda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una información estructurada y normada por el Instituto. • Trabajador cancela el crédito después de formalizado. • Afecta negativamente la imagen del Instituto.
Establece convenio con el trabajador.	X		<ul style="list-style-type: none"> • Un convenio parcial a favor del oferente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de normatividad en el tipo de convenio que se establece entre oferente y trabajador. • Oferente se rehusa a entregar al trabajador copia del convenio.

IV. CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación se orientó fundamentalmente a definir los elementos que permiten que el trabajador elija libremente su vivienda. Para conocer esta problemática fue fundamental analizar la dinámica que se entabla entre los tres principales agentes que intervienen en el proceso de vinculación entre oferta y demanda a través del Programa Paquetes Línea II en el Distrito Federal, es decir, entre el derechohabiente, el oferente y el Instituto. Destacan las siguientes conclusiones:

1. En el capítulo *El Origen de los Paquetes* se desarrolló el primer antecedente del ejercicio del crédito a través de paquetes Línea II. En éste se comprueba que la aplicación de un procedimiento descentralizado, cuyas actividades requerían pocos pasos y en el que intervenían de manera concertada la Subdirección Financiera, el Departamento de Desarrollo de Obra, el Área de Sistemas y las dos oficinas del Departamento de Otorgamiento de Créditos y Titulación Líneas II a V, es uno de los elementos que inciden en una captación de la oferta acorde a la demanda.

Por otra parte, que hubiera una definición clara de las políticas y lineamientos en cuanto a las actividades del oferente, así como instructivos por escrito para el trabajador y el oferente, fue definitivo para que el procedimiento fluyera de manera ágil y sencilla, sin la problemática que de momento se está presentado en el Instituto para vincular la oferta-demanda de manera eficiente. Destacó en este proceso el hecho de que el trabajador recibía su viabilidad crediticia exclusivamente en mercado libre y podía elegir entre una vivienda de paquete o una de mercado libre conforme a sus propias necesidades.

El éxito de que se diera un vínculo oferta-demanda sin dificultad ni retraso, y en un periodo relativamente corto, se debió a que a partir del análisis de la demanda se conformaba una oferta diversificada cuyo precio era fijo. También se debió a que las actividades de orientar al derechohabiente y vincular la vivienda con el futuro acreditado las desempeñaba exclusivamente personal del Instituto.

2. Al analizar la elección de la vivienda en la actualidad se tomó como punto de partida la revisión del procedimiento administrativo para la presentación de paquetes Línea II. Se detectó que las 144 actividades y las 17 áreas que intervienen en el actual procedimiento revelan que no es ágil, transparente y fluido, encontrándose:
 - ♦ Un instructivo con información incompleta y no precisa.
 - ♦ La ausencia de un sistema integral de información que se enlace con todas las áreas que intervienen para optimizar la toma de decisiones.
 - ♦ Ausencia de uniformidad en la aplicación del Instructivo debido a su falta de claridad e imprecisión.
 - ♦ Incumplimiento de los tiempos que establece la normatividad desde la presentación del paquete hasta el ejercicio del crédito.
 - ♦ La complejidad del procedimiento dificulta el acceso a oferentes medianos y pequeños, no permitiendo la conformación de una oferta diversificada que facilite la elección de la vivienda por parte del trabajador.

3. Al analizar la actual vinculación oferta-demanda en la CODIFE se concluye lo siguiente:
 - ♦ El INFONAVIT ha delegado las funciones de orientación y control del sembrado de la vivienda al oferente y/o representantes —que son causa de la problemática enunciada a lo largo de la investigación y en la metodología— que resultan determinantes en el ejercicio de la libre elección de la vivienda.
 - ♦ Con el procedimiento actual de paquetes Línea II, el INFONAVIT perdió el contacto con el derechohabiente, ocasionando que éste desconozca todo lo relativo al crédito y que sólo se acerque al Instituto para cancelarlo. De esta forma el vendedor y/o oferente son quienes entablan el contacto con el derechohabiente durante

todo el trámite, lo cual conduce a que el derechohabiente identifique al oferente como el que resolvió su problema de vivienda y al INFONAVIT como el responsable de la cancelación del crédito, en caso de darse.

- ♦ La inexistencia de políticas y lineamientos que guíen las actividades del oferente durante la promoción y venta del paquete dificulta y retrasa el ejercicio del crédito.
- ♦ La libre elección de la vivienda no se lleva a cabo debido a las modificaciones de la decisión inicial del derechohabiente por motivos tales como la vinculación de la demanda a paquetes que ya no tiene disponibilidad de vivienda o cambios realizados por oferentes y/o representantes sin el consentimiento del derechohabiente. Esto es posible debido a que el oferente dispone de una amplia demanda cautiva.
- ♦ La elección que hace el derechohabiente de la vivienda a través de paquetes es parcial, sólo elige, la mayoría de las veces, la localidad, este derecho también se restringe cuando el oferente le indica que debe pagar un precio superior al señalado inicialmente o cuando le informa que ya no hay vivienda en ese frente y lo reubica en otro.

Esta situación conlleva a un elevado índice de cancelaciones de créditos ejercidos, lo que no sólo se debe a la amortización sino, como lo reflejan las entrevistas, al desencanto por parte del trabajador al comparar la vivienda con su costo y al no haber recibido información sobre sus derechos y obligaciones como acreditado.

- ♦ La libre elección de la vivienda a través de este sistema está condicionada por la forma de cómo el oferente maneja su paquete. El personal INFONAVIT manifestó que como regla general los oferentes pequeños vinculan la vivienda al iniciar la venta con menores modificaciones en la asignación de la vivienda otorgada al trabajador, situación que no ocurre con los grandes oferentes.

- ♦ El hecho de que el trabajador no elija libremente su vivienda ha traído consigo problemas tales como: dificultad en la programación de actividades administrativas, periodos con cargas de trabajo elevados, incremento en el número de quejas presentadas por el trabajador, rechazo de la vivienda por parte del trabajador después de haber establecido el convenio con el oferente, cancelación de créditos después de ejercidos.
4. Dados los hallazgos de este estudio se rechazan la siguientes hipótesis:
- ♦ El trabajador ejerce su derecho de elegir libremente su vivienda a través de paquetes Línea II.
 - ♦ El procedimiento para paquetes Línea II permite una adecuada vinculación entre oferta-demanda.
 - ♦ El procedimiento para paquetes Línea II facilita la captación de una oferta diversificada de vivienda acorde con las características de la demanda.

Y se acepta la siguiente hipótesis:

- ♦ La ausencia de reglamentos institucionales que normen las actividades del oferente durante la promoción y venta del paquete inciden sobre el derecho del trabajador a elegir libremente su vivienda.

Por lo que se concluye que el trabajador no ejerce su derecho de elegir libremente su vivienda; que la inexistencia de reglamentos institucionales que norman las actividades durante la promoción y venta del paquete obstaculiza este derecho; que el procedimiento para paquetes Línea II no permite una adecuada vinculación entre oferta y demanda; finalmente que éste no induce la captación de una oferta diversificada de vivienda acorde con las características de la demanda.

V. PROPUESTA

Al analizar la forma en cómo está operando el Procedimiento para la Presentación de Paquetes Línea II en el Distrito Federal, se manifiesta que su complejidad administrativa tiene efectos negativos sobre la vinculación oferta-demanda que lleva a cabo el oferente. La problemática que surge desde el área normativa y se agudiza en la etapa del proceso crediticio que toma lugar en el área operativa de la CODIFE conduce a la necesidad de plantear algunas recomendaciones a nivel general dirigidas al área normativa, las cuales se presentan en la segunda parte de este apartado.

La propuesta central resultante de la investigación se dirige al área operativa de la CODIFE, ya que su instrumentación no requiere de reformas profundas en su estructura organizacional, ni cambios fundamentales en el procedimiento administrativo de paquetes. El eje central de la propuesta es que las actividades cruciales como son la orientación al derechohabiente y el control del sembrado sean restituidas al Instituto para ser desempeñadas exclusivamente por personal del INFONAVIT. Es decir, se modifica la mecánica de vinculación oferta-demanda a partir de la etapa de inscripción y selección del derechohabiente hasta la formalización del crédito, actividades que se realizan en el área operativa. Con este planteamiento el trabajador recupera el papel que le corresponde como nuestro futuro acreditado, restableciéndose el contacto entre éste y el Instituto al proporcionarle, de primera fuente, la información sustancial para ejercer su crédito.

Acercar al trabajador con el Instituto traerá consigo un mejoramiento en la calidad de la atención proporcionada, además de asegurar que el futuro acreditado conozca sus derechos y obligaciones y elija libremente su vivienda, contribuyendo así a que la valore como el patrimonio de su familia.

La propuesta se desarrollará a manera de un manual de procedimiento en el que se precisarán con detalle cada uno de los agentes que intervienen. Por otro lado se anotarán las políticas y lineamientos que guíen estas actividades.

PROPUESTA PARA EL ÁREA OPERATIVA DE LA CODIFE
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1. Derechohabiente	<p>Acude al Instituto a calificar; en caso aprobatorio recibe orientación sobre el procedimiento para la inscripción y selección. Llena formato Hoja de Información Básica.</p> <p>Acude a su representante y le otorga sus datos con el fin de ser calificado.</p>
2. Oferente y/o representante	<p>Recibe de los derechohabientes sus datos y entrega disco con los nombres, RFC y números de seguridad social en la Oficina de Asignación de Créditos.</p>
3. Gerencia de Administración Financiera.- Oficina de Asignación de Créditos.	<p>Recibe disco y califica.</p> <p>Informa los resultados al oferente e inscribe aquellos con calificación aprobatoria para participar en la selección de derechohabientes.</p>
4. SOC	<p>Selecciona los derechohabientes.</p>
5. Coordinación de Comunicación Social-Gerencia de Prensa.	<p>Publica en los diarios de mayor circulación los resultados de la selección de derechohabientes, instruyendo que acudan a las oficinas de Alconedo o ante el oferente o representante en la fecha correspondiente conforme a su apellido trayendo consigo los documentos para integrar su expediente personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actas de nacimiento del cónyuge, trabajador e hijos. ...

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
6. Derechohabiente/Oferente y/o Representante	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Acta de matrimonio <input type="checkbox"/> Constancia de ingreso <input type="checkbox"/> Identificación oficial <input type="checkbox"/> Comprobante de dependientes económicos de los declarados en la Hoja de Información Básica
7. Gerencia de Administración Financiera.- Oficina de Asignación de Crédito.	Entrega la información que respalda la solicitud de crédito.
8. Oferente o representante	Dictamina los expedientes y emite la carta de crédito en caso de dictamen positivo; cuando es negativo, emite las causas del rechazo.
9. "	Cita al derechohabiente en las oficinas de Alconedo.
10. Gerencia de Administración Financiera.- Oficina de Formalización.	<p>Orienta al derechohabiente con Carta de Crédito sobre el procedimiento para ejercer el crédito dentro de las opciones: mercado libre y paquete.</p> <p>En cuanto a mercado libre se le da un período de 60 días para recabar la documentación de la vivienda del vendedor, así como el llenado de los formatos institucionales y se le entrega instructivo con los requisitos antes descritos.</p> <p>Se le informa sobre la vivienda nueva o usada ofertada a través de paquetes, mostrándole las carpetas o videos y ofreciendo la publicidad por escrito con la localización, servicios, tipo de vivienda, especificaciones, costo y el número de vivienda disponible. Se recalcan las ventajas de esta opción, en cuanto a la simplicidad del trámite y la rapidez de la formalización del crédito. Además, de señalarle los derechos y obligaciones de comprador y vendedor. En caso de elegir esta opción después de visitar las diferentes opciones, se le instruye que acuda a la Oficina de Formalización a entregar los formatos institucionales requisitados.</p> <p>Recibe al trabajador, quien le informa sobre su elección. Revisa los formatos y en caso de estar correctos los recibe.</p> <p>Conforme la vivienda disponible en el sembrado, le asigna al trabajador la vivienda elegida.</p> <p>Esta elección se registra en el SOC.</p> <p>Otorga al trabajador un comprobante con el domicilio de la vivienda asignada.</p> <p>Nota: Los formatos institucionales y/o cualquier documento faltante en el expediente crediticio podrá ser entregado al oferente, quien tendrá la consigna de remitirlo de inmediato al Instituto para poder respetarse la vinculación de la vivienda.</p>
11. "	Dictamina el expediente, registra el dictamen crediticio.
12. Gerencia de Desarrollo de Vivienda.	<p>Elabora dictamen de habitabilidad; en caso de ser vivienda de un paquete presentado en la Delegación VII, lo remite para que elaboren el dictamen de habitabilidad.</p> <p>Al tener el dictamen, lo remite para su captura al área de crédito.</p>

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
13. Gerencia de Administración Financiera.- Oficina de Formalización.	... Recibe dictamen de habitabilidad, lo captura en el sistema y lo turna al área jurídica.
14. Gerencia de Servicios Legales y Fiscalización.- Oficina de Contratos y Titulación.	Recibe expediente, calcula los impuestos y derechos y carga en el sistema los montos relativos a los impuestos y derechos
15. Gerencia de Servicios Legales y Fiscalización.- Oficina de Contratos y Titulación.	Solicita recursos y emite aviso de retención.
16. "	Informa al oferente para que convoque al derechohabiente para recoger el aviso de retención.
17. "	Instruye al derechohabiente el trámite a seguir y le informa la fecha de firma.
18. "	Recaba la firma y fecha en el aviso de retención y se presenta con una copia el día de la formalización del crédito.
19. Gerencia de Servicios Legales y Fiscalización.- Oficina de Contratos y Titulación.	El día de la firma recibe al representante del despacho externo, derechohabiente y vendedor para formalizar la operación y el pago de la contraprestación. Orienta al trabajador sobre los derechos y obligaciones adquiridos con la formalización del crédito.

POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS EN LA INSTRUMENTACIÓN DEL NUEVO PROCEDIMIENTO PARA VINCULAR OFERTA-DEMANDA

1. Recibir e inscribir solicitudes de crédito todo el año.
2. Restringir la función de orientar al trabajador sobre las características y el procedimiento del crédito a personal del INFONAVIT.
3. Estructurar la orientación a través de charlas y medios audiovisuales con la siguiente temática:
 - ♦ Requisitos para inscribir la solicitud
 - ♦ Requisitos para integrar el expediente personal
 - ♦ Alternativas para ejercer el crédito: vivienda de mercado libre o vivienda de paquete; requisitos, ventajas y desventajas de las dos alternativas; información sobre la oferta disponible. Se debe instruir en la charla sobre el proceso administrativo requerido para ejercer el crédito conforme a las dos opciones, así como el papel que desempeña el Instituto y el oferente. También se deben puntualizar los derechos y las obligaciones del trabajador como futuro acreditado del INFONAVIT.
4. Capacitar y supervisar al personal encargado de orientar al derechohabiente.
5. Elaborar un formato de convenio que deberá utilizar el oferente con los derechohabientes interesados en comprar su vivienda, puntualizando el domicilio, costo del inmueble y, en caso de existir diferencia entre el monto y el costo de la vivienda, la forma de pago.
6. Exigir la entrega del convenio al derechohabiente.
7. Prohibir el uso del logotipo del INFONAVIT en todos los medios de comunicación utilizados por el oferente.
8. Establecer los lineamientos sobre la publicidad utilizada para vender la vivienda con crédito INFONAVIT.

9. El oferente no deberá por ningún motivo conservar los documentos personales del trabajador una vez que tiene el crédito autorizado.
10. Capacitar al oferente de vivienda en torno a la información y al procedimiento que debe seguir para captar la demanda.
11. El oferente o propietario no tendrá injerencia en la actividad de vincular la vivienda con el derechohabiente.
12. Instrumentar una Bolsa de Vivienda con un sistema de información computarizado dinámico y actualizado de la oferta de vivienda acorde con las características socioeconómicas de la demanda del INFONAVIT, que el trabajador pueda consultarla cuando así lo requiera para ver la disponibilidad de vivienda. El sistema deberá estar enlazado al SOC.
13. La vivienda será ofertada cuando esté terminada o tenga un avance de obra que permita la vinculación oferta-demanda dentro del tiempo que autoriza el SOC, es decir, máximo 90 días.
14. Garantizar el costo de la vivienda ofertada desde el inicio del trámite hasta la firma de la escritura.
15. Normar la forma cómo operan las comercializadoras y su enlace con el trabajador.

RECOMENDACIONES GENERALES DIRIGIDAS AL ÁREA NORMATIVA

1. Con el objeto de dar una solución integral y no sólo dar soluciones parciales a la problemática detectada en este estudio, se debe revisar el procedimiento de paquetes Línea II desde la perspectiva de análisis de sistemas.
2. Replantear el procedimiento de paquetes Línea II tomando como punto de partida la problemática detectada en el sentido de que las

características del paquete que aprueba el H. Consejo de Administración varían sustancialmente al final del procedimiento cuando se formaliza el crédito.

3. Inciden en lo anterior el número de actividades involucradas en el procedimiento administrativo y el tiempo tan largo entre la presentación del paquete hasta la formalización del crédito, por lo que se sugiere analizar el sistema administrativo para reducir actividades y simplificar el flujo del procedimiento.
4. Darle transparencia y difusión a la mecánica que opera en el Instituto para la captación e ingreso de la oferta. Lo anterior requiere de:
 - ♦ Desarrollar un folleto para el inversionista en el que se describan con detalle y sin ambigüedades los pasos requeridos desde que presenta su oferta al Instituto hasta que se formaliza el crédito con una de sus viviendas.
 - ♦ Elaborar el instructivo que puntualice de manera clara y precisa los requisitos solicitados para el ingreso de su oferta al Instituto, dividiéndolos conforme a cada etapa del proceso y puntualizando los documentos que pueden ser sustituidos por otros.
5. Captar una oferta diversificada de vivienda tomando como parámetro las características socioeconómicas de la demanda. El costo y escasez de la vivienda en el Distrito Federal hace necesario contemplar programas conceptualizados bajo diversas perspectivas. Sólo a través de la combinación de diferentes alternativas se podrá ofrecer una solución integral a las necesidades de vivienda de una amplia gama de derechohabientes. En este sentido se debe incorporar a la oferta inmuebles usados, o bien, analizar las acciones interinstitucionales con los organismos viviendistas con el fin de otorgar financiamiento a trabajadores que ya ocupan el inmueble. El objetivo es disponer de un mecanismo para dar viabilidad a múltiples opciones de vivienda en el Distrito Federal donde un trabajador con monto bajo pueda encontrar un inmueble.
6. Analizar la normatividad que obstaculiza el ingreso de la oferta.

7. Unificar las normas y criterios con referencia a los requisitos para la presentación de los paquetes en el área normativa y operativa.
8. Reducir el número de actividades en el proceso de dictaminación, por ejemplo en cuanto a las características de la vivienda ya que están normadas por los reglamentos locales de construcción.
9. Reducir el número de actividades en el procedimiento en lo referente a la determinación del costo de la vivienda, ya que el precio inicial autorizado se modifica varias veces a lo largo del proceso. Se recomienda llevar a cabo sólo una revisión y aprobación del precio.
10. Instrumentar un sistema integral de información que enlace tanto a las áreas normativas como a las operativas involucradas en el procedimiento administrativo para optimizar la toma de decisiones.

ANEXO

METODOLOGÍA

OBJETIVOS CENTRALES:

- I. Proporcionar los elementos que permitan que el trabajador elija libremente su vivienda.
- II. Analizar el proceso de vinculación demanda oferta en el caso de paquetes Línea II en el Distrito Federal.

Para cumplir con los objetivos del estudio «La Elección de la Vivienda a través de Paquetes de Línea II en el Distrito Federal» se aplicaron diversas técnicas de investigación.

1. Análisis de los procedimientos administrativos aplicados desde la presentación de los paquetes hasta la formalización del crédito con la firma de la escritura.

2. Revisión de las quejas presentadas por el trabajador ante diferentes instancias del Instituto.
3. Aplicación de entrevistas abiertas y dirigidas a oferentes, personal del INFONAVIT involucrado en el proceso administrativo de paquetes Línea II, y a derechohabientes.
4. Investigación bibliográfica.

PROBLEMÁTICA

- ♦ Incertidumbre del trabajador con respecto al costo real, ubicación y tiempo de entrega de la vivienda que desea adquirir.
- ♦ Un porcentaje considerable de rechazo de la vivienda contratada por el trabajador con el oferente.
- ♦ Incremento en el número de quejas presentadas por el trabajador.
- ♦ Un alto índice de cancelaciones por parte del trabajador después de haber firmado escrituras, con el correspondiente costo tanto para el trabajador como para el Instituto.
- ♦ La identificación del oferente por parte del trabajador como el agente que le resolvió su necesidad de vivienda y del Instituto como responsable de los problemas a los que se enfrenta al ejercer el crédito.
- ♦ La complejidad del procedimiento inhibe la presentación de oferta diversificada.
- ♦ El oferente califica el procedimiento de paquete Línea II como complejo y burocrático.
- ♦ Obstaculización en los procesos administrativos debido a los requisitos institucionales y a la carencia de un enlace ágil y oportuno, así

como de un sistema integral de información entre las áreas institucionales involucradas.

- ♦ Desperdicio de recursos humanos, materiales y financieros del INFONAVIT, debido a la duplicidad de actividades en ocasiones innecesarias.
- ♦ Desgaste del personal del INFONAVIT, ya que existen actividades que tienen que realizarse más de una vez debido a cambios de la información presentadas por el oferente.

Dada la problemática observada al inicio de la investigación se establecieron cuatro hipótesis de trabajo¹ que guiaron la estructura y desarrollo del análisis.

1. El trabajador ejerce su derecho de elegir libremente su vivienda a través del programa de paquetes Línea II.
2. La ausencia de reglamentos institucionales que normen las actividades del oferente durante la promoción y venta del paquete inciden sobre el derecho del trabajador a elegir libremente su vivienda.
3. El procedimiento para paquetes Línea II aplicado en el área operativa permite una adecuada vinculación entre oferta y demanda.
4. El procedimiento para los paquetes Línea II facilita la captación de una oferta diversificada de vivienda acorde con las características de la demanda.

DISEÑO DE LA MUESTRA

El diseño de la muestra para determinar el número de sujetos por entrevistar así como la selección de la misma fue polietápico donde algunas de las etapas fueron tomadas al azar y otras accidentales.

¹ Para el propósito de la presente investigación las hipótesis de trabajo son las mismas que las hipótesis nulas. Estas hipótesis serán rechazadas o aprobadas según sea el caso.

El muestreo a los oferentes se realizó en dos etapas:

En la primera se tomó en cuenta el universo total de oferentes y se establecieron dos categorías de análisis de conformidad con el número de vivienda ofertada por empresa. De esta manera los grupos quedaron conformados como sigue:

Grupo 1 Aquellos constructores que manejan el 69% de la vivienda.

Grupo 2 El resto de las empresas que manejan el 31% de la oferta.

La muestra de los derechohabientes se tomó básicamente de las salas de espera en la CODIFE de manera accidental, acudiendo a estas salas por un periodo de cinco días. Dentro de esta muestra se incluye a trabajadores con crédito formalizado, así como a derechohabientes con trámite crediticio aún en proceso.

Asimismo, se entrevistó a personal encargado de operar el procedimiento, se incluyó en esta muestra a gerentes, jefes de oficina y personal de planta encargado de realizar las actividades que conlleva el procedimiento desde su presentación hasta la formalización del crédito.

BIBLIOGRAFÍA

Proyecto Estructural, Funcional e Integral de la Gerencia de Crédito y Titulación Líneas II a V. Septiembre 1995.

Informe Programa Solidaridad en Chalco.

Programa Solidaridad en Chalco. Análisis de la Demanda INFONAVIT. Instructivos de Presentación, Evaluación y Aprobación de los Paquetes de Vivienda en Línea II: 16 de junio de 1993, octubre de 1993, marzo 1994, agosto 1994.

Guía Técnica del Sistema de Presentación, Evaluación y Aprobación en Paquetes de Vivienda en Línea II: marzo 1998.

Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

Reglas para el Otorgamiento de Créditos a los Trabajadores Derechohabientes del INFONAVIT.

Ejemplos de Contratos de Promesa de Venta.

Análisis del Programa 1993, Oficina de Investigación y Proyectos Especiales: Diciembre 1993.

Procedimiento de Presentación, Evaluación y Aprobación de los Paquetes de Vivienda en Línea II para el Distrito Federal. 1993.

Paquetes autorizados (número, frente, costo, fecha de presentación, aprobación y formalización)

Número de créditos autorizados por Línea en el Distrito Federal.

Proceso de Integración de Paquetes de Vivienda en Línea II, Gerencia de Evaluación. Mayo 1999.

Diario Oficial del 23 de diciembre de 1998. Estatuto Orgánico del INFONAVIT.

Sistema de Programación y Control de Producción de Vivienda PROCОВI, Avance de Paquetes de Vivienda 1998-1999 en el Distrito Federal y zona conurbada del Estado de México. Subdirección General de Planeación.

Disponibilidad de Vivienda. Coordinación del Distrito Federal. Gerencia de Administración Financiera. Abril 27, 1999.

Reporte de Paquetes Línea II 1998 - 1999. Subdirección General Jurídica y de Fiscalización. Gerencia de Contratos. Mayo 1999.

Acuerdos del Consejo de Administración. Sesión 569, 570, 571, 572, 573, 574.