

23 No 195

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**La Administración de Sueldos y Salarios en el
Sector Público de México**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciado en Administración

PRESENTA

OTHON FRANCISCO RIOS DIAZ

Director del Seminario

LIC MANUEL RESA MONROY



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

I N D I C E

INTRODUCCION

OBJETIVOS.

CAPITULO 1.- MARCO TEORICO

- 1.1 Conceptos Generales**
- 1.2 Hipótesis**
- 1.3 Marco Legal**

CAPITULO 2.- REFORMA ADMINISTRATIVA

- 2.1 Objetivos**
- 2.2 Programas**
- 2.3 Etapas**
- 2.4 Creación de la Dirección General de Administración de Personal del Gobierno Federal.**

CAPITULO 3.- METODOLOGIA PARA ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

- 3.1 Clasificación de Puestos**
- 3.2 Antecedentes**
- 3.3 Objetivos**
- 3.4 Valuación de Puestos**
 - Método de Alineamiento**
 - Método de Gradación**
 - Método de Comparación de Factores**
 - Método de Valuación por Puntos**
- 3.5 Recopilación de la Información**
 - Cuestionario**
 - Entrevista**
 - Observación Directa**

CAPITULO 4.- CATALOGO GENERAL DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL

- 4.1 Estructura**
- 4.2 Grupos**
- 4.3 Ramas**
- 4.4 Puestos**

CAPITULO 5.- TABULADOR GENERAL DE SUELDOS DEL GOBIERNO FEDERAL

- 5.1 Estructura**
- 5.2 Políticas**
- 5.3 Escalas Salariales**

**CAPITULO 6.- RENUMERACIONES DE ACUERDO A LA CLASIFICACION POR
OBJETO DEL GASTO**

- 6.1 Tipos de Sueldo**
- 6.2 Tipos de Sobresueldo**
- 6.3 Tipos de Compensaciones**

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

El objeto del presente trabajo es hacer notar la necesidad que se tiene de elaborar y establecer una metodología que ayude a ser más eficiente la administración de sueldos y salarios en el Sector Público de México, en concordancia con la Reforma Administrativa que busca mejorar la Administración Pública en todas sus áreas y todos sus aspectos, así como también el de dar a conocer la importancia que dicha administración de sueldos y salarios tiene tanto para el Gobierno Federal como para el país en general.

Estos fueron los motivos principales que me impulsaron a elegir el tema, así como el de ampliar mis conocimientos al respecto y por ser en esta área donde he estado laborando en estos últimos tres años.

En este estudio se contemplan los aspectos que considero comprenden los puntos importantes de la administración de sueldos y salarios en el Gobierno Federal y los que de una u otra forma se relacionan al respecto.

La investigación está compuesta por 6 capítulos divididos en dos partes.

La primera está formada por los capítulos 1 y 2 y es de carácter histórico y descriptivo.

El primero que comprende el aspecto técnico, que en este caso está compuesto por los Conceptos Generales y la Hipótesis.

El segundo, se avoca a la Quinta Etapa de la Reforma Administrativa, la cual ha influido y se relaciona al tema más que ninguna de las cuatro anteriores, por ser la que comprende al aspecto de las remuneraciones al personal al servicio del Estado.

La segunda parte está compuesta por los capítulos 3, 4, 5 y 6. En éstos se contemplan los instrumentos y mecanismos de que se está haciendo uso en la actualidad y los que posteriormente van a regir para solucionar este problemática.

El tercero es el que incluye la metodología propuesta para el análisis y valuación de puestos que son propiamente las bases para una correcta asignación de remuneraciones y para la elaboración del Catálogo General de Puestos y el Tabulador General de Sueldos.

En el cuarto se habla específicamente del Catálogo General de Puestos tanto en su estructuración como en su uso y sus aspectos generales.

El quinto comprende el Tabulador General de Sueldos y en él se hace una descripción general del mismo y también se describe su estructura, la política de sueldos y las escalas salariales.

En el sexto se hace una descripción de la nueva Clasificación por Objeto del Gasto y de las partidas presupuestales, tal y como quedaron clasificadas en su última reestructuración.

La tercera y última parte se compone de las Conclusiones Generales y de la enunciación de la bibliografía utilizada en el desarrollo de esta tesis.

En esta parte se hace un resumen de las observaciones obtenidas y se indican las recomendaciones que considero pertinentes se llaven a cabo para mejorar la administración de sueldos y salarios en el Sector Público Federal de México.

OBJETIVOS.

OBJETIVO

GENERAL

Analizar la problemática y proponer algunas soluciones que permitan elevar la eficiencia en la administración de sueldos y salarios del Sector Público Federal.

ESPECIFICO

Analizar la situación actual de la administración de sueldos y salarios en el Sector Público Federal.

Determinar la problemática y exponer medidas que se están llevando a cabo en materia de administración de sueldos y salarios en el Gobierno Federal.

Proponer metodología para la adecuada administración de sueldos y salarios en la Administración Pública Federal.

PERSONAL

Obtener la Licenciatura en Administración, incrementar mis conocimientos en esta área de recursos humanos, conocer su problemática y aportar dentro de mis limitaciones, algunas soluciones tendientes a optimizar la administración de sueldos y salarios en el Sector Público Federal, lo cual considero bastante importante tanto para el propio sector, como para los que en él laboramos y para el país en general.

CAPITULO I
MARCO TEORICO

CONCEPTOS GENERALES

En esta parte se incluyen los distintos conceptos con sus correspondientes definiciones que se utilizan en el presente trabajo y se mencionan los nombres de los autores en los casos que las definiciones cuenten -- con éste.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.-

- Es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios técnicos para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades económicas de la empresa (Agustín Reyes Ponce).
- Es aquella parte de la Administración de Recursos Humanos, que estudia los principios y técnicas para lograr el establecimiento y mantenimiento de una adecuada remuneración al trabajo dentro de la empresa, en -- términos que propicien la incorporación y conservación de recursos humanos idóneos y productivos conforme a la importancia de los puestos, a la eficiencia del personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

SUELDO.-

- Es toda retribución que percibe una persona a cambio de un servicio de tipo intelectual, administrativo, de supervisión o de oficina (Maestro Agustín Reyes Ponce).
- Es la remuneración a toda actividad productiva del hombre.

BALARIO.- Es la retribución que debe pagarse al trabajador a cambio de -- los servicios prestados. (Artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo).

VALUACION DE PUESTOS

- Es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de la empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración de personal (Agustín Reyes Ponce).
- Es un sistema técnico que sirve para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de la empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal (Lic. Alberto Cantarrel Ojeda del Instituto de Administración Científica de las Empresas).
- Es la operación completa que determina el valor de un puesto individual de una organización, en relación con otros puestos de la misma (U.S. Employment Service).
- Es la asignación de valores relativos a cada uno de los diferentes puestos, de acuerdo a una escala o base común.

Estas cuatro definiciones de valuación de puestos son apropiadas, pero en este caso consideraremos la siguiente:

- Es la técnica que pondera los elementos específicos de los puestos que se dan en una organización, comparándolos entre sí para determinar su valor relativo.

Se considera también como la actividad complementaria del análisis que permite establecer la base necesaria para una adecuada correspondencia entre los elementos constitutivos del puesto y la remuneración que se le asigna.

ANALISIS DE PUESTOS.-

- Es el proceso por medio del cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. (U.S. Employment Service).
- Es la definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, con objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de organización (Ralph C. Davis).
- Es una técnica que tiene por objeto conocer y definir el contenido y los requisitos de un puesto.
- Es un método de investigación que sirve para conocer los elementos que integran un puesto determinado y que tiene por objeto el especificar qué debe hacerse en el puesto y qué hace falta para hacerlo bien (Maestro Rafael J. Hernández).
- Es la investigación de las tareas y responsabilidades de un puesto, así como de los requisitos de ocupación correspondientes.

En este caso se considerará el análisis de puestos como:

- La investigación de las tareas y responsabilidades de un puesto, así como de los requisitos de ocupación correspondientes, con el fin de precisar su contenido y describirlo convenientemente.

CLASIFICACION DE PUESTOS.-

- Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios (Fernando Arias Galicia).

- Es la actividad complementaria del análisis y valuación, la cual nos permite estar en posibilidad de formular el proyecto de Catálogo de Puestos y sentar las bases de la estructura escalafonaria.

PUESTO.-

- Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal (Agustín Reyes Ponce).
- Es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo específica e impersonal (Fernando Arias Galicia).
- Es una unidad impersonal de trabajo cuyo desempeño implica un conjunto de habilidades, responsabilidades y esfuerzos, que se desarrollan en un ambiente determinado (Comisión Mixta de Escalafón, S.E.P.).
- Es un conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que en su unidad total, es considerada como la asignación establecida para los trabajadores.
- Es la unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos.

PLAZA.-

- Es la unidad o posición individual de trabajo, que no puede ser ocupada por más de una persona a la vez y que tiene una adscripción determinada.

- Es el conjunto de labores y responsabilidades asignadas de manera permanente a un solo empleado, en determinada adscripción.
- Es la posición individual de trabajo que en conjunto constituye un puesto.

CATEGORIA.-

- Es la definición del empleo concreto dentro de la clase escalafonaria respectiva.
- Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

PROFESIOGRAMA.-

- Es la descripción de las tareas y responsabilidades genéricas y específicas de un puesto.
- Es el método que describe de manera prioritaria el conjunto de habilidades y rasgos psíquicos que debe poseer una persona a fin de encausarse con éxito en la ocupación elegida.
- Es el método que describe la actividad genérica que caracteriza al puesto y señala las actividades específicas respectivas, jerarquizándolas en relación a su grado de importancia.

FACTOR.- Es la identificación convencional de las características del contenido de un puesto.

SUBFACTOR.- Es el elemento de un factor que describe una de las características del contenido de un puesto.

PUNTO.- Es la unidad de medida del valor relativo de un puesto.

CAPITULO.- Es un conjunto homogéneo y ordenado de los bienes y servicios que el Gobierno Federal adquiere, para la consecución de sus objetivos y metas.

CONCEPTO.- Es un subconjunto homogéneo y ordenado en forma más específica, producto de la desagregación de los bienes y servicios, contemplados en cada Capítulo.

PARTIDA.- Son elementos afines, integrantes de cada Concepto que representan expresiones concretas y detalladas del bien o servicio que se adquiere y que permiten la cuantificación monetaria de los mismos.

ESCALAFON.- Es el sistema organizado en cada dependencia conforme a las bases establecidas en el Título Tercero del Capítulo I de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar las permutas - (Artículo 47 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado).

SINDICATO.- Es la asociación de trabajadores que laboran en una misma dependencia, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses comunes (Artículo 67 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado).

TRABAJADOR.- Es toda persona que preste un servicio físico, intelectual o de ambos géneros, en virtud de nombramiento expedido o por figurar en las listas de raya de los trabajadores temporales.

H I P O T E S I S.

El Sector Público Federal requiere administrar racional, equitativa y eficientemente los sueldos y salarios del personal a su servicio.

Este es a mi juicio uno de los aspectos más importantes, debido a que gran parte de los recursos humanos de este sector no están correctamente remunerados. Por la ausencia de técnicos adecuados para la asignación de sueldos, lo que conlleva a que se generen frustraciones en los trabajadores que se traducen en desmotivación, baja productividad y poca eficiencia.

Remediar este problema es una tarea difícil si se toma en cuenta que en la Administración Pública Federal es manejar sueldos y salarios de aproximadamente dos millones de personas en el Sector Central y quinientas mil en el Sector Paraestatal.

De lo anterior se desprenden las siguientes consideraciones.

Es necesario establecer instrumentos y/o herramientas que permitan efectuar un análisis y valuación, objetiva de -- puestos en el Gobierno Federal.

Se requiere crear y establecer bases metodológicas para lograr que la asignación de funciones sea congruente con la de las remuneraciones de todo el Personal Federal.

MARCO LEGAL

Esta parte comprende el aspecto legal en la materia, el cual está contemplado en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 Constitucional.

Aquí se incluyen los artículos de dicha Ley y Apartado que están relacionados en forma directa con los sueldos y los salarios de los trabajadores al servicio del Estado, por ser en ésta donde se contempla todo lo referente a las relaciones de trabajo del personal al servicio del Gobierno Federal, de la mayoría de las dependencias y entidades que pertenecen al Sector Público.

**LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO
REGLAMENTARIA DEL APARTADO B) DEL ARTICULO 123 CONSTI-
TUCIONAL.**

CAPITULO III

Artículo 32.- El salario es la retribución que debe pagarse al trabajador a cambio de los servicios prestados.

Artículo 33.- El salario será uniforme para cada una de las categorías de trabajadores y será fijado en los Presupuestos de Egresos respectivos.

Artículo 34.- La cuantía del salario uniforme fijado en los términos del artículo anterior no podrá ser disminuida durante la vigencia del Presupuesto de Egresos que corresponda.

De ser posible se establecerán aumentos periódicos de salarios por años de servicio, de conformidad con la capacidad económica del Estado.

Aquí fue adicionado por el artículo Segundo del Decreto del 30 de diciembre de 1975, publicado en el Diario Oficial del 31 del mismo mes y año, el siguiente párrafo. "La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, escuchando a la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, realizará y someterá a las autoridades que corresponde, los estudios técnicos pertinentes para la fijación de sobresueldos según las zonas en que éstos deban regir".

Artículo 36.- Se crearán también partidas específicas denominadas "compensaciones adicionales por servicios especiales" que se destinarán a cubrir a los trabajadores cantidades que se agregarán a su sueldo presupuestal y sobresueldo, cuyo otorgamiento por parte del Estado será discrecional en cuanto a su monto y duración, de acuerdo con las responsabilidades o trabajos extraordinarios inherentes al cargo por servicios especiales que desempeñan.

Artículo 37.- Los pagos se efectuarán en el lugar en que los trabajadores presten sus servicios y se harán precisamente en moneda del curso legal o en cheques.

Artículo 38.- Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos o deducciones al salario del trabajador en los siguientes casos:

I Deudas contraídas con el Estado, por concepto de anticipos de salarios, pagos hechos con exceso, errores o pérdidas debidamente comprobados.

II Cobro de cuotas sindicales o por aportación de fondos para la constitución de cooperativas y de cajas de ahorro, siempre que el trabajador hubiese manifestado previamente, de una manera expresa su conformidad.

III Descuentos ordenados por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado con motivo de obligaciones contraídas por los trabajadores.

IV Descuentos ordenados por autoridad judicial competente para cubrir alimentos que fueren exigidos al trabajador.

V Cubrir obligaciones a cargo del trabajador, en las que haya consentido, derivadas de la adquisición o del uso de habitaciones legalmente consideradas como baratas, siempre que la afectación se haga mediante fideicomiso en institución nacional de crédito autorizada al efecto.

VI Del pago en abonos para cubrir préstamos provenientes del fondo de la vivienda destinados a la adquisición, construcción, reparación o mejoras de casa habitación o al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder del 20% del salario.

El monto total de los descuentos no podrá exceder del 30% del importe del salario real, excepto en los casos a que se refieren las fracciones III, IV, V y VI de este artículo.

Artículo 39.- Las horas extraordinarias del trabajo se pagarán con un 100% más del salario asignado a las horas de jornada ordinaria.

Artículo 40.- En los días de descanso obligatorio y en las vacaciones a que se refieren los artículos del 27 al 30, los trabajadores recibirán salario íntegro, cuando el artículo se pague por unidad de obra, se promediará el salario del último mes.

Los trabajadores que presten servicios durante el día domingo, tienen derecho a un pago adicional de un 25% sobre el monto de su sueldo presupuestal de los días ordinarios de trabajo.

Los trabajadores que en los términos del artículo 30 de esta Ley disfruten de uno de los dos períodos de días hábiles de vacaciones, percibirán una prima adicional de un 25% sobre su sueldo presupuestal, que les corresponda durante dicho período.

Artículo 41.- El salario no es susceptible de embargo judicial o administrativo, fuera de lo establecido en el artículo 38.

Artículo 42.- Es nula la cesión de salarios en favor de tercera persona.

Artículo 42 Bis.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que estará comprendido en el Presupuesto de Egresos, que deberá pagarse en un 50% antes del día 15 de diciembre y el otro 50% el 15 de enero a más tardar y que será equivalente a 40 días de salario, cuando menos, sin deducción alguna. El Ejecutivo Federal dictará las normas conducentes para fijar las proporciones y el procedimiento para el pago en caso de que el trabajador hubiese prestado sus servicios menos de un año.

CAPITULO IV

Artículo 43.- Son obligaciones de los titulares a que se refiere el artículo 10. de esta Ley.

III Reinstitalar a los trabajadores en las plazas de las cuales los hubieren separado y ordenar el pago de los salarios caídos, a que fueren condenados por laudo ejecutoriado. En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derecho a que se les otorgue - - otra equivalente de categoría y sueldo.

IV De acuerdo con la Partida que en el Presupuesto de Egresos se haya fijado para el efecto, cubrir la indemnización por separación injustificada cuando los trabajadores hayan optado por ella y pagar en una sola exhibición los salarios caídos, sobresueldos, primas por vacaciones y aguinaldos en los términos del laudo definitivo.

TITULO SEGUNDO
CAPITULO I

Artículo 14.- Serán condiciones nulas y no obligarán a los trabajadores aún cuando lo admitieran expresamente, las que estipulen:

Fracción IV.- Un salario inferior al mínimo establecido para los trabajadores en general, en el lugar donde presten los servicios.

Fracción V.- Un plazo mayor de 15 días para el pago de sus sueldos y demás prestaciones económicas.

Artículo 15.- Los nombramientos deberán contener:

Fracción V.- El sueldo y demás prestaciones que habrá de percibir el trabajador.

CAPITULO II
REFORMA ADMINISTRATIVA

REFORMA ADMINISTRATIVA

La actual Reforma Administrativa es un proceso permanente que persigue incrementar la eficacia y la eficiencia del aparato administrativo gubernamental en la consecución de todos los objetivos del Estado, tanto de aquellos considerados como coyunturales, como de los que son consustanciales a su propia existencia; lo mismo en los aspectos que se refieren a cada una de las instituciones públicas, como a las de la Administración Pública, en su conjunto.

Esta no se produce en el vacío, sino que forma parte de un proceso global de Reforma Social compuesto por la Reforma Política, la Reforma Económica, la Reforma Fiscal y la propia Reforma Administrativa.

Los propósitos de esta reforma administrativa son lograr eficiencia y honestidad puestos al servicio del desarrollo nacional, de las instituciones y sus grandes causas.

O B J E T I V O S

Los objetivos globales en que se concreta el compromiso que en la materia contrajo el actual C. Presidente de la República son --- cinco y de éstos se derivan los objetivos específicos y las metas que se prevé alcanzar en el sexenio.

Tales objetivos son los siguientes :

- 1.- Organizar el Gobierno para organizar el país.
- 2.- Adoptar la programación como instrumento fundamental de gobierno.
- 3.- Sistematizar la administración y el desarrollo del personal ---- público Federal.
- 4.- Contribuir al fortalecimiento de nuestra organización política y del Federalismo en México.
- 5.- Mejorar la administración de justicia.

Estos 5 (cinco) objetivos se han dividido en 16 programas específicos que son los que conforman el Programa de Reforma Administrativa durante el presente sexenio.

P R O G R A M A S .

Programa I.- Reformas a la estructura de organización y funcionamiento de la Administración Pública.

Programa II.- Reformas a las bases jurídicas de la Administración Pública.

Programa III.- Reformas a los sistemas de planeación, programación y presupuesto.

Programa IV.- Reformas al sistema de financiamiento.

Programa V.- Reformas al sistema de ejecución del presupuesto.

Programa VI.- Reformas al sistema de contabilidad gubernamental

Programa VII.- Reformas a los sistemas de información, estadística y archivos.

Programa VIII.- Reformas al sistema de informática

Programa IX.- Reformas al sistema de evaluación

Programa X.- Reformas al sistema de orientación, información y quejas

Programa XI.- Reformas a los sistemas de recursos materiales.

Programa XII.- Reformas a los sistemas de administración y desarrollo de personal público.

Programa XIII.- Reformas administrativas para el fortalecimiento del pacto federal.

Programa XIV.- Reformas administrativas de apoyo a la organización de los poderes Legislativo y Judicial en coordinación con el Ejecutivo.

Programa XV.- Reformas a la administración de justicia.

Programa XVI.- Comunicación Social de la Reforma Administrativa y reformas al sistema de comunicación social de la Administración Pública.

El programa que para fines del desarrollo del presente trabajo vamos a tratar, es el Programa XII.

E T A P A S.

Para la implantación de los 5 objetivos básicos se han fijado convencionalmente etapas ya que no es posible hacer todo al mismo tiempo y que algunas acciones requieren de la realización previa de otras.

Esta división se ha hecho solo para efectos convencionales, pero en realidad este proceso de reforma es permanente y sistemático y constituye un continuo que es parte de los esfuerzos de reforma administrativa y tales etapas son en rigor distintos aspectos de un solo esfuerzo, que no requieren que concluya uno para que se inicie el otro; y es a partir de la división y diferenciación inicial de las dependencias como se busca finalmente la globalización de todo lo que antes fue dividido o diferenciado con la idea de precisar atribuciones.

La Primera Etapa fue iniciada en 1977 y está orientada fundamentalmente a instrumentar las reformas estructurales, en las dependencias directas del Ejecutivo, precisando responsabilidades y eliminando duplicación y traslape de funciones.

La Segunda Etapa se inició en julio de 1977, y consiste en instrumentar la coordinación operativa entre las dependencias coordinadoras de sector y las entidades paraestatales que en ellas se agrupaban. En esta etapa se asignaron responsabilidades de coordinación a los titulares de las dependencias centrales en su calidad de cabezas de sector y se establecieron los instrumentos para integrar sus sectores y facilitar su operación articulada.

Durante esta etapa se fortalecieron, depuraron, transformaron, fusionaron, consolidaron y, en algunos casos, liquidaron entidades de la administración pública paraestatal. Así en esta forma se garantizaba

también en el ámbito sectorial la eficiencia, la eficacia y la congruencia que se logró con la Ley Orgánica al nivel de las dependencias pertenecientes al Sector Central del Poder Ejecutivo Federal.

La Tercera Etapa se inició a fines de 1977, se denomina de cruces intersectoriales y su objetivo es el de coordinar los esfuerzos de los distintos sectores en relación con las actividades que están ubicadas en las zonas comunes entre ellos, lo que representa un verdadero problema debido a que son de todos y de ninguno y en los que se diluyen las responsabilidades y consecuentemente también las acciones.

A esta tercera etapa de coordinación intersectorial se le dió especial atención, tanto para efectos de las funciones sustantivas en que se requiere concertación entre varios o todos los sectores, como las referentes a ciertas funciones de apoyo comunes a todos los ramos.

Esta etapa se ha significado por la integración de grupos y comisiones intersectoriales, básicamente para la formulación de planes y programas, así como para la sistematización de acciones conjuntas.

La Cuarta Etapa tuvo su inicio en abril de 1978 y recibió el nombre de Reforma de Ventanillas o de Barandilla, con enfoque a simplificar los procedimientos o trámites que implican trato directo con el público, y también a garantizar una atención adecuada y diligente por parte de los servidores públicos a quienes asisten a las oficinas gubernamentales a ejercer un derecho o a cumplir con alguna obligación. En esta etapa se ha buacado mayor participación de la ciudadanía exponiendo problemas y sugiriendo soluciones en dos formas: una, mediante las asociaciones de profesionistas, de las cámaras, de las confederaciones, los colegios, las juntas de vecinos y los grupos organizados del país, que plantean sus recomendaciones para la reforma de los trámi-

tes con los que están relacionados directamente. La otra, por todos los ciudadanos que lo deseen en forma individual, que pueden plantear sus quejas y formular sus recomendaciones en los módulos de Orientación, Información y Quejas que existen en todas las oficinas gubernamentales.

En ella se prevén ocho aspectos a reformar, los cuales son: mejorar la orientación e información al público que acude a las oficinas; abrir canales institucionales para responder a las quejas y sugerencias; - simplificar los sistemas y procedimientos; desconcentrar territorialmente la administración; adecuar los instrumentos jurídicos; mejorar el ambiente laboral y las áreas de atención al público; capacitar y sensibilizar los servidores públicos que tienen trato directo con el público; difundir los derechos y obligaciones, así como motivar la participación de los usuarios.

Esta etapa es una de las más comprometidas de la reforma administrativa ya que está fundada en la participación popular que en materia de cambio y de reformas es esencial.

La Quinta y última etapa de reforma tiene como propósito que el Gobierno tenga un sistema de administración y de desarrollo del personal que incentive el desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones y que garantice también los derechos de los trabajadores.

Tomando en cuenta algunas experiencias, en esta Quinta Etapa se han diseñado y preparado nuevas y mejores estructuras de escalafón y pago así como de capacitación para el desempeño de cargas escalafonarias de mayor responsabilidad y tomando como base algunas experiencias pi-

loto, la integración de nuevos escalafones se considera como el eje - de la reestructuración del sistema administrativo y de desarrollo del personal al servicio del Estado.

CREACION DE LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL DEL GOBIERNO FEDERAL

El Lic. José López Portillo señaló en su primer informe de Gobierno que para aproximarnos a un justo servicio - civil se avanzaba en el establecimiento de un sistema intercomunicado de escalafones; posteriormente en el segundo informe, tal como lo han demandado en diversas ocasiones los propios trabajadores a través de su representación sindical, serviría como eje de la reestructuración del sistema de administración y desarrollo del personal al servicio del Estado.

En cumplimiento de instrucciones presidenciales, se formuló el Programa para Mejorar la Administración de Personal al Servicio del Estado, que orientó los programas institucionales que contienen los compromisos correspondientes y dió lugar al inicio formal de la Quinta Etapa del Programa de Reforma Administrativa.

En el Programa para Mejorar la Administración del Personal al Servicio del Estado, se preve el establecimiento de escalafones funcionales e intercomunicados que, conjuntamente con otras acciones específicas en materia de relaciones jurídico laborales, capacitación y desarrollo y planeación y organización, sirvieran para promover el desempeño eficiente de los trabajadores, así como su preparación para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad, creando incentivos promocionales para una mayor productividad y un adecuado servicio público y, de esta manera, contribuir a la integración del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal del Gobierno Federal.

El desarrollo de este programa se sustenta en una estructura funcional que, de acuerdo con las atribuciones legales vigentes, cubre las llamadas "zonas grises" con objeto de integrar el mecanismo normativo necesario para lograr la congruencia y unidad de esfuerzos.

Para lograr estos propósitos, establece cuatro programas específicos que se refieren, respectivamente, al Sistema Escalonario, a la Capacitación, a las Relaciones Jurídico Laborales y a la Planeación y Organización.

En los términos del Programa, la Secretaría de Programación y Presupuesto adquirió compromisos concretos tanto para su ámbito interno como para normar y coordinar acciones globalizadoras.

En el ámbito global, corresponde a dicha Secretaría - conjuntamente con la Secretaría de Gobernación y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, el establecimiento de las normas operativas para el desarrollo de cada uno de los cuatro programas específicos en que se desagrega el Programa General.

A fin de cumplir sus compromisos, la Secretaría de Programación y Presupuesto revisó su estructura interna y encontró que, al igual que el ámbito global, carece de un mecanismo coordinador que permitiera dar congruencia y unidad al ejercicio de sus atribuciones globales en materia de Administración de Personal.

Como resultado de dicha revisión, el Titular del Ramo dispuso la creación, dentro de la Subsecretaría de Presupuesto, de la Dirección General de Administración de Personal del Gobierno Federal, con objeto de proponer las normas y criterios que orienten la actividad de la Secretaría dentro del ámbito de su competencia globalizadora en la materia, según los principios del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal del Gobierno Federal.

Esta Dirección tiene encomendadas las siguientes funciones para poder lograr el cumplimiento de los objetivos mencionados líneas arriba:

- Promover las normas en materia de administración y desarrollo de Personal.
- Proponer los procedimientos para la integración, reubicación y reasignación de personal en las entidades de la Administración Pública Federal.
- Establecer criterios generales para la administración de remuneraciones de los trabajadores al servicio del Estado.
- Formular criterios respecto a los sistemas escalafonarios de las dependencias del Gobierno Federal.
- Dictar las normas sobre el registro del personal Civil.

De momento, sólo conviene señalar que se tratará de concluir lo más pronto posible el proyecto del Catálogo General de Puestos de la Administración Centralizada, de tal manera que en 1981 las dependencias estén en posibilidad de validarlo y, posteriormente, aplicarlo en cuanto a las condiciones lo permitan.

De acuerdo a lo previsto y partiendo del Catálogo de Puestos, será posible concluir en un plazo medio la revisión de los elementos que integran la política salarial del Estado (tabulador de sueldos, sobresueldos, estructura salarial) e iniciar su aplicación conforme a las posibilidades económicas del país.

Asimismo, como una realización muy concreta, desde el 1o. de enero de este año se cubre a los trabajadores -- con más de 5 años de servicios prestados a la Federación -- la prima de antigüedad, según la reforma a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado promovida por el Titular del Ejecutivo Federal y aprobada por el Congreso en diciembre de 1979. Hasta la fecha son más de 190 mil trabajadores los que reciben este beneficio, que importa mensualmente la cantidad de 65 millones de pesos.

También, por lo que hace al programa de desconcentración del mecanismo de pagos de remuneraciones, es posible hablar ya de hechos consumados.

Si bien, posteriormente se estará en posibilidad de revisar los avances logrados, respecto de los cuales ustedes no sólo han escuchado informes detallados sino también, en muchos casos, han podido constatar los beneficios reales, conviene, ahora simplemente esbozar lo siguiente:

- Se establecieron los instrumentos básicos del Sistema Escalonario tales como el Catálogo General e Institucionales de Puestos y Tabuladores General e Institucionales con lo cual posteriormente se diseñará el modelo del Sistema Escalonario Funcional e Intercomunicado.

CAPITULO III
METODOLOGIA PARA ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

CLASIFICACION DE PUESTOS

Se entiende como la actividad complementaria del análisis y valuación, - la cual nos permite estar en posibilidad de formular el proyecto de Catálogo de Puestos y sentar las bases de la estructura escalafonaria.

1. Base y Confianza

En primer término es necesario clasificar los puestos analizados y valuados, en base y confianza, de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 5º de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Las dependencias deben examinar el contenido de cada uno de sus puestos, de acuerdo con la forma F201 para Análisis y Valuación de Puestos del Gobierno Federal, y en razón el artículo invocado determinan si corresponde o no al grupo de confianza. Hay puestos que se consideran de confianza, pero que son muy semejantes a algunos puestos de base, en estos casos se especifica la diferencia en el profesograma del puesto de que se trate, asimismo esa diferencia se refleja en el nombre del puesto y la valuación correspondiente, por ejemplo, los puestos que son de confianza se por estar presupuestalmente destinados a la atención directa y personal de altos funcionarios en concordancia con lo que determina el párrafo primero, Fracción II del Artículo 5º de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

El diagnóstico elaborado por el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos nos indica que de acuerdo a esta enunciación limitativa se ha creado una situación que da lugar a irregularidades que se manifiestan en el hecho de que sea al nombramiento el que determine la naturaleza de la función en vez de que sea ésta la que determine la naturaleza del nombramiento.

Este Comité ha estado analizando la posibilidad y conveniencia de una reforma jurídica con el fin de evitar tales irregularidades y fortalecer la carrera al servicio del Estado, mediante la sustitución del simple enunciado por la identificación de los aspectos esenciales.

ANTECEDENTES

La Comisión de Administración Pública, emitió, en 1967, un informe de la situación en lo relativo a la Administración de Personal, haciendo notar la necesidad de establecer una política general que diese unidad a la actitud del Estado con sus servidores.

Sin embargo a pesar de los esfuerzos realizados desde ese año no había sido posible llevar a sus últimas consecuencias las medidas adoptadas, debido principalmente a su naturaleza coyuntural y aislada.

En base a estas razones el Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal propuso un enfoque integral de la Administración del Personal a su servicio, como inicio a la resolución de los problemas en este campo.

Gracias a las inquietudes, preocupaciones y aportaciones manifestadas hasta entonces y como resultado de una intensa participación, fue posible -- presentar al Presidente de la República el Programa para Mejorar la Administración del Personal Servicio del Estado en el cual se establece la responsabilidad compartida entre los niveles global e institucional y los trabajadores.

En este programa autorizado en el mes de mayo de 1979, se previó el establecimiento de escalafones funcionales e intercomunicados que sirvieran a la implantación del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Gobierno Federal al ser integrados con otras acciones específicas en lo referente a capacitación y desarrollo, planeación y organiza--

ción así como en las relaciones jurídico - laborales.

El establecimiento de escalafones funcionales intercomunicados implica - una vasta red de actividades secuenciales que en 1980 se centraron en la preparación de los instrumentos fundamentales del mecanismo escalafona-- rí, que aseguren la congruencia y vinculación entre este y los demás - elementos del Sistema. Tales instrumentos son fundamentalmente los ta-- buladores de sueldos y los Catálogos de Puestos.

De acuerdo a lo programado la Secretaría de Programación y Presupuesto - es la entidad encargada de establecer el marco global que norme las acti-- vidades en esta materia y de apoyar la formulación de los mecanismos ge-- nerales.

A fin de tener bases más sólidas para la integración del marco general, de acuerdo con las sugerencias de la Coordinación General de Estudios -- Administrativos y de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Fede-- ral, se determinó el aprovechar las aportaciones y la experiencia de las dependencias en las fases que se programaron para el análisis y valuación de puestos.

En el Programa se hace hincapié en la necesidad de sustentar los catálo-- gos y tabuladores institucionales y generales, en el análisis y valuación que efectúe cada dependencia en relación a los puestos que necesita para la realización de sus funciones en obediencia a lineamientos técnicos --- homogéneos.

La Comisión de Administración Pública había ya hecho saber con anteriori-- dad que debido a la falta de un buen sistema de análisis y valuación de - puestos se está obstaculizando la eficiencia del reclutamiento, selección,

capacitación, evaluación, promoción y remuneración del personal que deben llevar a cabo las dependencias y también menciona que dicha carencia, limita la precisión con que se debe señalar las perspectivas escalafonarias para efectos de una completa carrera administrativa al Servicio del Estado.

En concordancia con las consideraciones anteriores, la Dirección General de Administración de Personal del Gobierno Federal elaboró una Metodología para efectuar Análisis y Valuación de Puestos, con objeto de proporcionar a las dependencias los lineamientos técnicos necesarios en este aspecto.

De esta forma, es posible que las entidades inicien el proceso de formulación de los instrumentos básicos escalafonarios y a la vez, ir concretando las experiencias y aportaciones que dirigirán y fortalecerán el marco global a cargo de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Por medio de esta labor de conjunto se podrán ir concentrando en dicho marco global todos los elementos necesarios para la consecución de las metas que enseguida se mencionan, de conformidad con el programa específico escalafonario :

- Normar la formulación de los proyectos de catálogos de puestos y tabuladores de sueldos.
- Orientar la actividad institucional referente a los diversos elementos que afecten el mecanismo escalafonario.
- Integrar el análisis y la valuación de los puestos con las etapas posteriores del proceso.

- Dirigir la función global en este campo.

En este Programa de Reforma Administrativa ha sido necesaria la cooperación de la Coordinación General de Estudios Administrativos, El Grupo de Oficiales Mayores, el Comité Técnico - Consultivo de Unidades de Recursos Humanos y la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, las cuales han aportado grandes beneficios con sus sugerencias y experiencia.

O B J E T I V O S

El análisis y valuación de puestos tiene los siguientes objetivos generales dentro del Programa para Mejorar la Administración del Personal al -- Servicio del Estado.

- Tener descripciones específicas de cada uno de los puestos y su correspondiente asignación de valores relativos.
- Orientar las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar necesidades de capacitación y la definición de prioridades.
- Orientar programas generales e institucionales de capacitación.
- Identificar los puestos cuyos ocupantes deberán ser capacitados o capacitadores.
- Establecer los fundamentos técnicos necesarios para la formulación de los proyectos institucionales de catálogos de puestos.
- Sustentar el Catálogo General de Puestos.
- Auxiliar la operación del mecanismo de reubicación y reasignación de personal y el de desconcentración territorial.
- Orientar la compactación de plazas, tanto en forma interna como entre dependencias.

- Brindar apoyo a la elaboración de manuales de organización y procedimientos.
- Fundamentar el establecimiento y la operación de mecanismos para la -- evaluación y el desempeño de los trabajadores.
- Lograr una más adecuada distribución orgánica de las cargas de trabajo a nivel institucional.
- Identificar las relaciones escalafonarias existentes y sustentar el establecimiento de escalafones con líneas de ascenso comunicadas entre -- si.
- Apoyar los mecanismos de operación de las Comisiones Mixtas de Escalafón.
- Auxiliar en las acciones para simplificar las perspectivas promocionales de los trabajadores.
- Sentar las bases para una mejor política salarial
- Orientar la formulación de los proyectos institucionales de tabuladores de sueldos.
- Sustentar al Tabulador General de Sueldos.
- Propiciar la regularización de la política salarial para remunerar --- equitativamente al trabajo igual.
- Orientar la normalización de las remuneraciones para una adecuada correspondencia entre el contenido de un puesto y la remuneración que se

le asigne.

- Promover en las entidades no sectorizadas la aplicación de métodos, terminología y remuneraciones de acuerdo a criterios uniformes.
- Contribuir al desarrollo del Programa en los diversos sectores de la Administración Pública Federal.

VALUACION DE PUESTOS.

METODO DE ALINEAMIENTO

Este método consiste en una estimación subjetiva de la importancia que se le concede en términos generales a cada puesto y se considera como un método sencillo, e inclusive algunas personas lo llegan a catalogar como un simple procedimiento.

Este tiene su mejor aplicación, de acuerdo a sus características, en organizaciones que cuentan con un número pequeño de trabajadores y el procedimiento que se sigue es el siguiente:

- 1.- Se elaborará un juego de tarjetas por cada persona perteneciente al Comité de Valuación y en estas se anotarán los puestos que se piensan valorar.
- 2.- Se diseñan formatos en los cuales se toman en cuenta el título del puesto, la importancia asignada por los miembros del Comité a cada puesto que se esté valuando y la suma y promedio de la valuación de dichos puestos.
- 3.- Se entregan los juegos de tarjetas que deben ordenarse al azar.
- 4.- Cada persona que forma parte del Comité procede a ordenar las tarjetas en la forma que considere correcta, de acuerdo a la importancia de los puestos, distinguiendo el más importante, el menos importante y haciendo una interpretación del resto.
- 5.- Hecho lo anterior, cada valuador anota en la columna del esbozo correspondiente, el número de orden que se haya asignado a cada puesto y repite la anotación en las hojas de los demás va-

luadores.

6.- Se suman en forma horizontal los valores consignados y se anotan en la columna denominada suma, de los formatos mencionados en el punto segundo.

7.- Obtenidos estos valores, se procede a dividirlos entre el número de columnas utilizadas, o sea entre el número de personas que componen el Comité, y al obtener los promedios de cada puesto se anotan estos en la columna final.

8.- Cuando haya casos en que se tenga una valoración igual, se lleva a cabo una aclaración de esta.

9.- Se ordenan los puestos por número progresivo.

10.- Se autorizan los salarios en estudio.

METODO DE GRADACION

Consiste básicamente en fijar categorías, definir cada una de estas y en clasificar y agrupar los puestos de acuerdo a los grados de ocupación y las definiciones.

En este método los Comités de Valuación y los puestos tipos, se utilizan y manejan en igual forma que en el método de alineamiento y el número de grados o categorías que se manejan de acuerdo al tamaño de organizaciones.

El procedimiento que se sigue es el siguiente:

- 1° Se agrupan las tareas en categorías amplias y generales, basándose en la ocupación.
- 2° Se fija el número de grados que se crea convenientes, a juicio de los evaluadores.
- 3° Se elaboran las definiciones que aclaren en forma precisa lo que es rango y jerarquía.
- 4° Se señalan ejemplos de puestos u ocupaciones que deben existir en cada grupo.
- 5° Se compara cada uno de los puestos que van a valorar, con las definiciones y grupos establecidos previamente y decidiendo en cada caso el grupo en que serán considerados.
- 6° Cada evaluador del Comité, de acuerdo a su criterio personal, procede a hacer una lista de los puestos que deben incluirse en cada grado.

7° Se compara cada lista con las demás y se discuten los puntos - en que haya discrepancias, hasta que se llegue a un acuerdo total.

8° Cuando ya exista uniformidad en las opiniones de los evaluadores, se hace una jerarquización de los puestos dentro de cada grupo, de acuerdo a la mecánica que se sigue al respecto, en el método de -- alineamiento.

9° Se elabora una lista que contiene número progresivo de los puestos, promedios, nombres de los puestos y sueldos, mencionando en - esta todos los puestos valuados, del de mayor importancia al de me - nor y anotando a un lado los sueldos que se paguen a cada uno de los puestos, para finalmente efectuar los ajustes que sean neces - rios.

Consiste en ordenar los puestos de acuerdo a características de tipo general llamados factores, a los cuales se les asignan valores monetarios, que en ocasiones son valores en puntos, para cada uno de estos, y se combinan en forma ponderada los resultados de la ordenación y de la asignación de valores, con objeto de fijar un rango entre los puestos valuados.

El procedimiento de este método es el siguiente:

- 1° Se forma un Comité de Valuación.
- 2° Se establecen los puestos tipo.
- 3° Se definen los factores que se van a utilizar.
- 4° Se procede a ordenar los puestos tipo en base a cada factor.
- 5° Se registran las series que se formarán.
- 6° Se divide el salario de cada puesto, entre los factores que se eligieron.
- 7° Se registran las series obtenidas en el prorrateo de los salarios, de acuerdo a su orden de importancia.
- 8° Se comparan las jerarquisaciones que resultan en los puntos 5 y 7.
- 9° Se establece la escala de valuación que se va a tomar en cuenta.
- 10° Se valúan los puestos restantes que no se tomarán en cuenta como puestos tipo.

En este método se definen y se utilizan casi siempre 5 factores - que son los requisitos mentales, la habilidad, los requisitos físicos, las responsabilidades y las condiciones de trabajo, en los cuales quedan englobados todos los puntos a tomar en cuenta en -- una valuación de puestos.

METODO DE VALUACION POR PUNTOS

Para la valuación de los puestos del Gobierno Federal se seleccionó el -- Método de Valuación por Puntos, ya que se estima reúne las caracterfsti-- cas necesarias de objetividad, difusión y relativa sencillez.

Este Método consiste en la asignación de cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, de acuerdo a las características del puesto, designadas como factores.

Los factores son la identificación convencional de las características o condiciones que precisan el contenido de un puesto.

Estos se desagregan en subfactores los cuales son elementos de un factor que describen una de las características del contenido de un puesto.

Los subfactores a su vez, se miden en grados o sea los criterios de distinción para precisar los diferentes niveles de un subfactor.

Convencionalmente se determinaron los siguientes factores, subfactores y grados que son los que se consideran adecuados para atender las particularidades del trabajo en el Gobierno Federal y cubrir los diversos puestos que en él existen.

F A C T O R E S**S U B F A C T O R E S****1. Conocimiento y Actitud**

- 1.1 Conocimientos
- 1.2 Criterio o Iniciativa
- 1.3 Experiencia

2. Responsabilidad

- 2.1 Responsabilidad por los Deberes
- 2.2 Responsabilidad por Dirección o Supervisión
- 2.3 Responsabilidad Económica
- 2.4 Responsabilidad por Relaciones
- 2.5 Responsabilidad por la Seguridad de otras personas
- 2.6 Responsabilidad por información confidencial

3. Esfuerzo

- 3.1 Mental
- 3.2 Físico
- 3.3 Presión de Tiempo

4. Ambiente y Riesgos

- 4.1 Ambiente y Riesgos

FACTOR : 1. Conocimientos y Aptitud**SUBFACTOR : 1.1 Conocimientos**

Define el grado mínimo de conocimientos que el --
puesto requiere para ser desarrollado en condicig
nes normales de eficiencia.

GRADO I.- Requiere tener conocimientos a nivel de instrucción primaria completa.

Valor: 15 puntos

GRADO II.- Requiere tener conocimientos a nivel de instrucción primaria y adicionalmente conocimientos generales del puesto.

Valor: 37 puntos

GRADO III.- Requiere conocimientos específicos del puesto, a nivel de --
instrucción primaria completa, deberá poder leer, escribir y expresarse con facilidad y realizar con rapidez operaciones aritméticas elementales.

Valor: 50 puntos

GRADO IV.- Requiere conocimientos específicos del puesto a nivel de es-
tudios de secundaria, secundaria técnica, profesional, o --
bien de estudios de mecanografía, taquigrafía, dibujo, elec-
tricidad, mecánica, etc.

Valor 70 puntos

GRADO V.- Requiere conocimientos específicos del puesto, a nivel de --

estudios de preparatoria, vocacional, carrera comercial o -
carrera técnica avanzada en cursos especializados sobre di-
bujo, electricidad, mecánica, etc.

Valor: 96 puntos

GRADO VI.- Requiere los conocimientos propios de carrera técnica o --
subprofesional en campos especializados, generalmente de -
duración no mayor de tres años.

Valor: 114 puntos

GRADO VII.- Requiere los conocimientos propios de carrera profesional
completa.

Valor: 132 puntos

GRADO VIII.- Requiere los conocimientos propios de estudios de especia-
lización o postgrado aplicables al desarrollo de las fun-
ciones del puesto.

Valor: 150 puntos

SUBFACTOR : 1.2 Criterio e Iniciativa

Define el grado de complejidad de las normas o instrucciones que regulan el desempeño del puesto y califica la toma de decisión requerida en condiciones normales.

GRADO I.- Requiere la comprensión e instrucciones específicas, fijas y claras, para el desarrollo de actividades sencillas y rutinarias.

Valor: 15 puntos

GRADO II.- Requiere la comprensión de instrucciones variables, pero -- claras y concretas, para la realización de actividades sencillas.

Valor: 33 puntos

GRADO III.- Requiere la comprensión de normas, reglas o instrucciones -- genéricas, que básicamente indican la forma de actuar.

Valor: 51 puntos

GRADO IV.- Requiere la comprensión de normas, reglas, instructivos o -- procedimientos que consideran opciones de acción

Valor: 69 puntos

GRADO V.- Requiere la comprensión e interpretación de normas, métodos y procedimientos para llevar a cabo una o varias actividades, dentro de las limitaciones de tiempo de los programas y de costo o sea de presupuestos; también requiere de capacidad para participar en la formulación de proyectos de --

programas y presupuestos para las actividades y operaciones del área.

Valor: 87 puntos

GRADO VI.

Requiere la comprensión e interpretación de políticas, programas y presupuestos, así como de normas y disposiciones técnicas y/o administrativas, con base en lo cual deben tomarse decisiones para la realización y coordinación de un número considerable de actividades diferentes relacionadas entre sí. Requiere asimismo, de capacidad para elaborar proyectos de programas y presupuestos para las funciones que se efectúan en el área.

Valor: 107 puntos

GRADO VII.

Requiere la comprensión e interpretación de los objetivos generales establecidas, en base a los cuales se formulan y proponen políticas; requiere también de la coordinación de un elevado número de actividades y de tomar decisiones sobre asuntos importantes y trascendentales.

Valor: 128 puntos

GRADO VIII.

Requiere de la elaboración y proposición de objetivos generales y específicos para las operaciones de las entidades, así como también de la toma de decisiones sobre aprobación o rechazo de políticas generales y específicas, programas y presupuestos, asimismo tomar decisiones de gran importancia que repercuten en la marcha y resultado de las actividades y operaciones.

Valor: 150 puntos

SUBFACTOR : 1.3 Experiencia

Define el tiempo que normalmente se estima como mínimo - para que quien ocupe el puesto adquiera o desarrolle la capacidad y habilidad necesarios para realizar las actividades del puesto en condiciones normales de eficiencia.

Considera el tiempo de experiencia en trabajos relacionados con el puesto, el tiempo de capacitación y/o adiestramiento cuando esta fase sea necesaria y finalmente, asimismo considera el tiempo requerido de inducción.

GRADO	I.	No requiere experiencia	Valor: 10 puntos
GRADO	II.	Requiere hasta seis meses de experiencia	Valor: 28 puntos
GRADO	III.	Requiere hasta un año de experiencia	Valor: 46 puntos
GRADO	IV	Requiere hasta 3 años de experiencia	Valor: 64 puntos
GRADO	V.	Requiere hasta 5 años de experiencia	Valor: 82 puntos

GRADO VI. Requiere más de cinco años de experiencia.

Valor: 100 puntos

FACTOR : 2. Responsabilidad**SUBFACTOR : 2.1 Responsabilidad por los deberes**

Define la complejidad del trabajo asignado, tomando en cuenta la variedad y cantidad de actividades encomendadas al puesto, así como el grado de complejidad de los problemas que se pueden presentar en condiciones normales.

GRADO I. Comprende actividades rutinarias de baja o ninguna complejidad, sujetas a órdenes precisas, claras y sin variación.

Valor: 10 puntos

GRADO II. Comprende actividades diferentes aunque relacionadas entre sí, todas ellas de carácter sencillo, las cuales obedecen al seguimiento de instructivos claros y precisos.

Valor: 20 puntos

GRADO III. Se requiere la capacidad de atender un número grande de actividades que no siempre van relacionadas entre sí y que se basan en procedimientos no rutinarios.

Valor: 35 puntos

GRADO IV. Requiere el conocimiento de las políticas generales de la entidad y su aplicación al resolver problemas que pueden surgir de imprevisto. Se necesita también capacidad de análisis para recomendar mejoras en métodos y procedimientos.

Valor: 55 puntos

GRADO V. Requiere de preparación técnica y/o habilidad administrativa de alto nivel, para atender los múltiples y variados problemas de todo tipo y para hacer frente a situaciones especiales, donde predominan factores subjetivos sin precedentes.

Valor: 75 puntos

GRADO VI. Requiere conocer y comprender las políticas generales y específicas de la entidad, el puesto demanda que quien lo ocupe las formule junto con objetivos básicos, que tome decisiones referentes a aprobación o rechazo de éstos, determinados por factores complejos, subjetivos, que pueden tener o no precedentes y que podría afectar bastante la marcha o resultados de la entidad.

Valor: 100 puntos.

SUBFACTOR 2.2 Responsabilidad por Dirección y Supervisión.

Define el nivel y amplitud de la dirección y supervisión que se debe tener sobre puestos subordinados, en forma directa o indirecta.

- GRADO I** No requiere actividades de dirección o supervisión.
Valor: 10 puntos.
- GRADO II** Requiere de la asignación y revisión de trabajos rutinarios y sencillos; durante una parte de la jornada, - el ocupante debe además desarrollar actividades similares a las de los puestos subalternos; el número de personas a su cargo puede ser de uno a veinticinco.
Valor: 22 puntos.
- GRADO III** Requiere de la distribución frecuente de tareas y de la supervisión de su ejecución durante la mayor parte del tiempo, a fin de mantener un flujo y ritmo de trabajo constantes; así como también requiere de revisiones y correcciones periódicas de las operaciones y de indicaciones frecuentes al personal a su cargo, que puede ser hasta de cincuenta personas.
Valor: 35 puntos.
- GRADO IV** Requiere de dirigir y supervisar en forma directa las actividades de una unidad especializada, controlando - calidad, rendimiento y costo de los trabajos efectuados, asimismo, demanda la atención de problemas consi-

llos del personal a su cargo que puede ser hasta setenta y cinco.

Valor: 48 puntos.

GRADO V Requiere dirigir y supervisar, mediante subalternos con funciones técnicas administrativas o de supervisión de grado IV, el desarrollo de actividades y operaciones de una unidad, así como el control de calidad, rendimiento y costo de los trabajos realizados; responde directamente de los resultados generales obtenidos por sus subalternos, que pueden ser hasta ciento cincuenta.

Valor: 61 puntos.

GRADO VI Requiere dirigir y supervisar todas las áreas de una -- unidad administrativa, cuyos responsables directos tienen funciones de Grado V.

El ocupante es responsable directo de los resultados -- globales de dicha unidad que puede tener hasta quinientas posiciones.

Valor: 74 puntos.

GRADO VII Requiere llevar a cabo la dirección y supervisión de varias unidades administrativas, cuyos responsables tienen funciones del Grado VI.

Valor: 87 puntos.

GRADO VIII Requiere efectuar la dirección y supervisión de funciones generales de diversa índole, encaminados al logro de los objetivos primordiales de la dependencia.

Valor: 100 puntos.

SUBFACTOR 2.3 Responsabilidad Económica.

Define el grado de riesgo en el manejo de los -- fondos, valores, mobiliario y/o equipo bajo la -- responsabilidad directa del puesto; considera el importe de los puestos.

GRADO I No requiere el manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo.

Valor: 10 puntos.

GRADO II Requiere el manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo, en volúmenes pequeños, con escasas posibilidades de daño o pérdida; trabaja sujeto a estricta vigilancia y a comprobaciones inmediatas. Importe por cinco mil pesos en promedio.

Valor: 18 puntos.

GRADO III Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo en volúmenes limitados, con posibilidades de daño o pérdida de relativa consideración, -- trabajo sujeto a comprobaciones totales en lapsos -- que varían de una semana a un mes. Importe por cincuenta mil pesos en promedio.

Valor: 24 puntos.

GRADO IV Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo en cantidades considerables, con bastan-

te posibilidad de daño o pérdida, el trabajo ésta su
jeto a comprobaciones periódicas (hasta 6 meses).
Importe promedio de quinientos mil pesos.

Valor: 58 puntos.

GRADO V Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario -
y/o equipo, en volúmenes importantes con posibilida-
des considerables de daño o pérdida; trabajo sujeto
a comprobaciones de frecuencia variable.
Importe promedio de un millón de pesos.

Valor: 77 puntos.

GRADO VI Requiere de este manejo, en volúmenes muy grandes, -
con elevadas posibilidades de daño o pérdidas, trabajo
sujeto a verificaciones de distinta frecuencia.
Importe promedio de más de un millón de pesos.

Valor: 100 puntos.

SUBFACTOR 2.4 Responsabilidad por Relaciones.

Define el grado mínimo de habilidad que el puesto necesita para establecer y desarrollar las relaciones internas o externas de las dependencias, - para desempeñar eficientemente las funciones asignadas en condiciones normales.

GRADO I No requiere del trato específico con otros puestos; - comprende únicamente las relaciones normales para man tener armonía en el ambiente de trabajo.

Valor: 5 puntos.

GRADO II Requiere de cortesía con personas que le solicitan di versos elementos, como información y materiales, con el fin de evitar fricciones o problemas esporádicos, que en general son de poca trascendencia.

Valor: 16 puntos.

GRADO III Requiere de cortesía y tacto al tratar con otras personas, el ocupante necesita solicitar informes frecuentemente, así como datos o elementos de trabajo y debe evitar fricciones o problemas que puedan ocasionar entorpecimiento en su trabajo o en el de otros, o bien, es responsable de la atención directa al público.

Valor: 27 puntos.

GRADO IV Requiere bastante tacto y poder de convencimiento en el trato constante con personas, de las que debe conseguir su acción sea positiva o negativa, para conseguir economías, mejoras y beneficios importantes para la dependencia o entidad, o bien para mantener y mejorar la atención al público a cargo de puestos y personal subordinado.

Valor: 38 puntos.

GRADO V Requiere un máximo de habilidad, poder de convencimiento y tacto, en el trato que frecuentemente se necesita del ocupante para con personas a las que debe incluir para obtener su acción ya sea positiva o negativa sobre asuntos de primera importancia y trascendencia para la entidad.

Valor: 50 puntos.

SUBFACTOR 2.5 Responsabilidad por la Seguridad de otros.

Define el grado de importancia que tiene en el puesto, la comprensión, aplicación y control de las normas y procedimientos de seguridad establecidos.

GRADO I No requiere que se responda por la seguridad de otros, sino simplemente debe cumplir las normas establecidas y cuidar de su propia seguridad.

Valor: 3 puntos.

GRADO II Requiere de comprender las normas de seguridad y del control de su cumplimiento por otras personas.

Valor: 15 puntos.

GRADO III Requiere de la comprensión de las normas y procedimientos de seguridad establecidos y de explicar esto a otras personas; requiere también que supervise y controle el estricto cumplimiento de los mismos, vigilando que no se generen peligros potenciales en las actividades y operaciones, haciendo cuando sea necesario las recomendaciones pertinentes.

Valor: 30 puntos.

SUBFACTOR 2.6 Responsabilidad por Información Confidencial.

Define la importancia de los riesgos a que se puede dar lugar por errores o indiscreciones en el manejo o divulgación de datos, documentos y en general de información considerada como confidencial.

GRADO I No requiere del manejo de información confidencial.

Valor: 2 puntos.

GRADO II Requiere del discreto manejo de datos y documentos -- y/o del conocimiento de ciertos informes, estimados -- como de mediana importancia confidencial, cuya arbi-- traria divulgación puede ocasionar a la dependencia -- perjuicios o trastornos administrativos de mediana -- trascendencia.

Valor: 10 puntos.

GRADO III Requiere de total discreción en el manejo de datos, -- documentos y en general de información estimados como de gran importancia confidencial, cuya divulgación po-- dría ocasionar a la dependencia en forma directa o in-- directa, daños, pérdidas o trastornos de suma trascen-- dencia.

Valor: 20 puntos.

FACTOR 3 ESFUERZO**SUBFACTOR 3.1 Esfuerzo Mental.**

Define la intensidad del esfuerzo mental que es necesario aplicar para el desempeño de las actividades del puesto en condiciones normales de eficiencia.

GRADO I Requiere de la aplicación de esfuerzo mental mínimo, trabaja con pocas posibilidades de cometer errores.

Valor: 6 puntos.

GRADO II Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante periodos cortos y alternados. Trabaja con posibilidades de errores detectables fácilmente por el mismo ocupante en operaciones subsiguientes.

Valor: 20 puntos.

GRADO III Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante periodos largos que pueden ser hasta del 75% del tiempo. Se trabaja con posibilidades de errores con efectos o consecuencias difícilmente reparables o inclusive irreparables.

Valor: 60 puntos.

GRADO IV Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante periodos muy largos que abarquen más del 75%

del tiempo. Se labora con posibilidades de error con consecuencias importantes difíciles de reparar o irreparables.

Valor: 60 puntos

SUBFACTOR 3.2 Esfuerzo Físico.

Define el grado de intensidad y continuidad de la aplicación de esfuerzos físicos que el puesto requiere para su desempeño en condiciones normales de eficiencia.

GRADO I Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos mínimos.

Valor: 4 puntos.

GRADO II Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos ligeros.

Valor: 13 puntos.

GRADO III Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos, en forma intermitente y esporádica, durante períodos que representan más del 50% del tiempo.

Valor: 31 puntos.

GRADO IV Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos y constantes.

Valor: 40 puntos.

SUBFACTOR 3.3 Presión de Tiempo.

Define el grado en que el tiempo asignado para - las tareas del puesto en condiciones normales, - implica presión para cumplirlo; así como también considera las consecuencias que puede ocasionar el incumplimiento o retraso.

GRADO I Sin presión de tiempo para las actividades propias - del puesto.

Valor: 5 puntos.

GRADO II Requiere que las actividades y operaciones del puesto sean realizadas puntualmente con objeto de no modificar el orden de otros trabajos, causando retrasos que puedan repercutir en costos y gastos adicionales, generalmente recuperable a corto plazo.

Valor: 20 puntos.

GRADO III Requiere que las actividades y operaciones del puesto se efectúen con puntualidad a fin de evitar gastos, pérdidas o problemas importantes y de difícil recuperación o solución.

Valor: 35 puntos.

GRADO IV No admite demoras en la realización de las actividades asignadas, debido a los inminentes riesgos de -- pérdidas de dinero de gran cuantía, de riesgos de --

pérdidas de vidas, o de riesgos de complicaciones --
administrativas de bastante significación para la En
tidad o Dependencia.

Valor: 50 puntos.

FACTOR 4 AMBIENTE Y RIESGOS.**SUBFACTOR 4.1 Ambiente y Riesgos.**

Califica las características del medio ambiente y los posibles riesgos a que está expuesto, en condiciones normales.

GRADO I Condiciones ambientales sin características desfavorables; con riesgos catalogados como mínimos.

Valor: 5 puntos.

GRADO II Condiciones consideradas como medianamente desfavorables atendiendo a temperatura del ambiente, exposición al aire libre, contaminación del aire por -- polvo, malos olores, vapor, etc., condiciones de -- luminosidad, contacto con materiales corrosivos y --- otros de carácter peligroso, riesgos frecuentes de accidentes menores.

Valor: 17 puntos.

GRADO III Condiciones sumamente desfavorables en períodos cortos e intermitentes y sobre las condiciones del Grado II, riesgos esporádicos de accidentes mayores, - inclusive la pérdida de la vida.

Valor: 32 puntos.

GRADO IV **Condiciones extremadamente desfavorables, constantes e inevitables por las mismas características del --- puesto; hay riesgo constante de accidentes mayores, e inclusive pérdida de la vida.**

Valor: 50 puntos.

VALUACION DE PUESTOS
ASIGNACION DE PUNTOS POR FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS

FACTORES Y SUBFACTORES	GRADOS/PUNTOS								MAXIMO VALOR		
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	PUNTOS	%	
1. CONOCIMIENTOS Y ARTITUD									400	40	
1.1. CONOCIMIENTOS.	10	27	38	78	98	114	132	150	10	10	
1.2. CRITERIO E INICIATIVA.	10	33	61	69	87	107	120	150	10	10	
1.3. EXPERIENCIA.	10	30	48	64	83	100			10	10	
2. RESPONSABILIDAD.									400	40	
2.1. POR DEBERES	10	20	36	56	78	100			10	10	
2.2. DIRECCION Y SUPERVISION.	10	22	35	48	61	74	87	100	10	10	
2.3. ECONOMICA.	10	18	34	56	77	100			10	10	
2.4. POR RELACIONES.	8	18	27	38	50				8	8	
2.5. POR SEGURIDAD DE OTROS.	8	18	30						8	8	
2.6. POR INFORMACION CONFIDENCIAL.	8	10	20						8	8	
3. ESPUEZO.									100	10	
3.1. MENTAL.	8	20	33	40					8	8	
3.2. FISICO.	4	15	22	31	40				4	4	
3.3. PRESSION DE TIEMPO.	8	20	33	40					8	8	
4. AMBIENTE Y RIESGOS.									50	5	
4.1. AMBIENTE Y RIESGOS.	8	17	22	30					8	8	
									TOTAL	1,000	100

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL

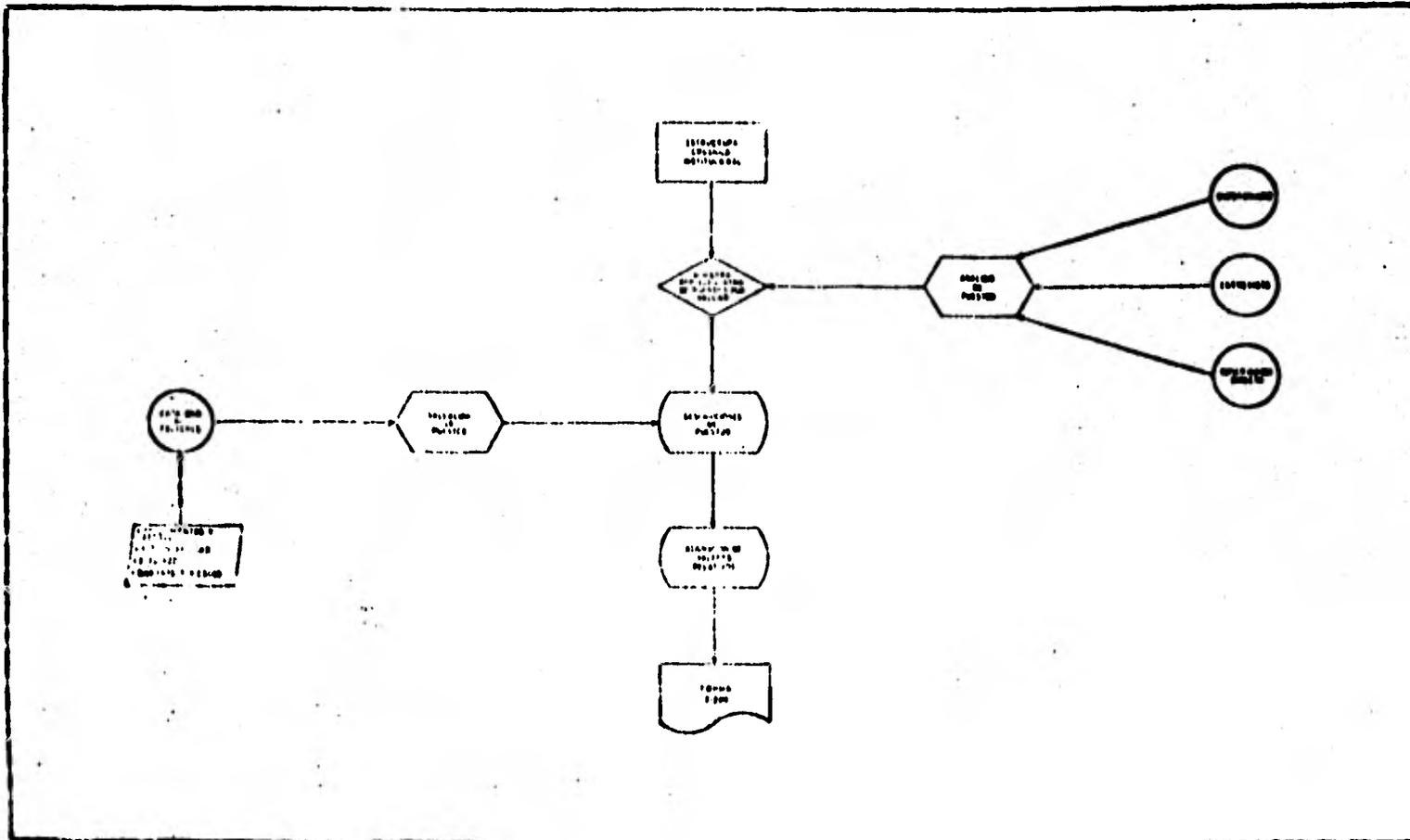
FORMA F - 201

71

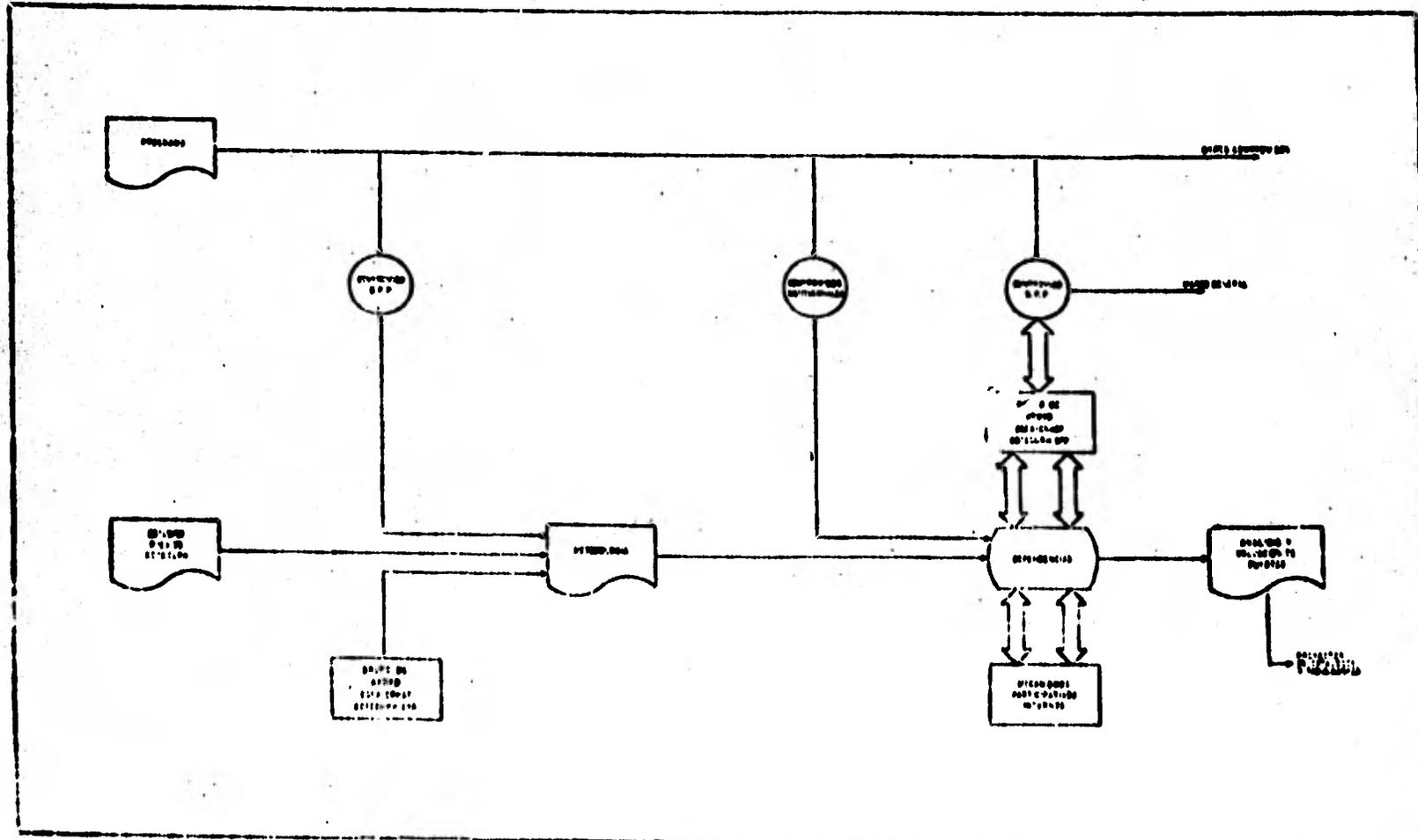
INSTRUCTIVO

<u>Denominación</u>	<u>Instrucciones</u>
RAMO (Nombre):	Nombre de la dependencia.
Código (Ramo):	Anotar el Código del ramo de que se trate.
Denominación del Puesto:	Anotar la denominación del puesto, conforme al catálogo de funciones, específicas del ramo de que se trata (que se incluye). En caso de que el puesto no esté incluido en el catálogo mencionado, búsquese en el general (que también se incluye). Si no se encuentra en éstos, anótese la denominación que proceda.
Codificación (Puesto):	Anotar el código del puesto que corresponda, de acuerdo a los catálogos de funciones específicas o general mencionados. En caso de que se trate de un puesto no incluido, anótese el código 099.
Requisitos (Ocupación):	Anotar el código de cada uno de los requisitos de ocupación del puesto, conforme a la tabla anexa. Cuando se trate de requisitos no incluidos, anótese el código 099 y especifique.
Profesiograma:	Anotar la actividad genérica que caracteriza el puesto y después, en orden de importancia, las actividades específicas.
Factores y Subfactores:	Anotar el grado que corresponda, según las definiciones respectivas que se incluyen.
Nombre y firma del responsable:	Debe figurar el nombre y la firma del funcionario en quien se haya delegado la responsabilidad del proceso.

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL
M E T O D O L O G I A
(ESQUEMA GENERAL)



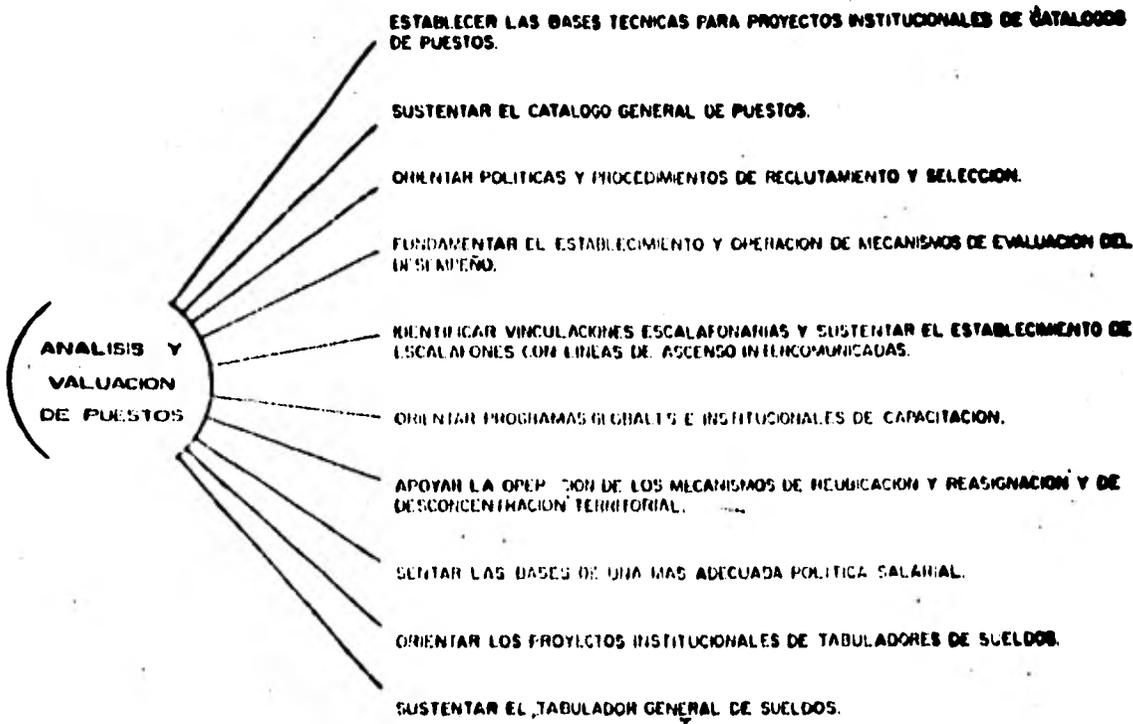
PROGRAMA PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO
SUBPROGRAMA ESCALAFONARIO
MECANISMO PARA EL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL



ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL

PRINCIPALES OBJETIVOS

**ANALISIS Y
VALUACION
DE PUESTOS**



ESTABLECER LAS BASES TECNICAS PARA PROYECTOS INSTITUCIONALES DE CATALOGOS DE PUESTOS.

SUSTENTAR EL CATALOGO GENERAL DE PUESTOS.

ORIENTAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

FUNDAMENTAR EL ESTABLECIMIENTO Y OPERACION DE MECANISMOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

IDENTIFICAR VINCULACIONES ESCALAFONARIAS Y SUSTENTAR EL ESTABLECIMIENTO DE ESCALAFONES CON LINEAS DE ASCENSO INTERCOMUNICADAS.

ORIENTAR PROGRAMAS GUBERNAMENTALES E INSTITUCIONALES DE CAPACITACION.

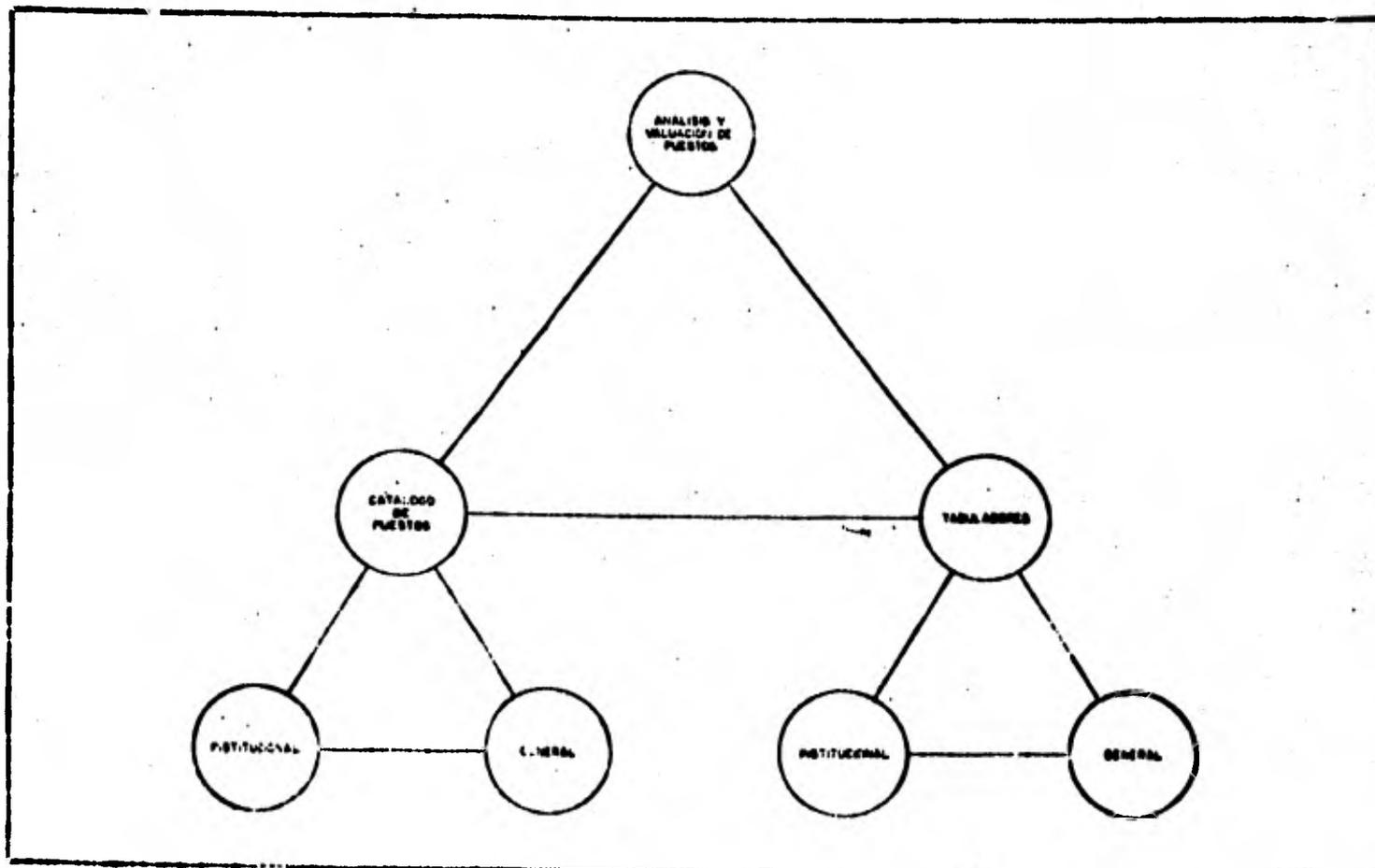
APOYAR LA OPERACION DE LOS MECANISMOS DE REUBICACION Y REASIGNACION Y DE DESCENTRALIZACION TERRITORIAL.

SUSTENTAR LAS BASES DE UNA MAS ADECUADA POLITICA SALARIAL.

ORIENTAR LOS PROYECTOS INSTITUCIONALES DE TABULADORES DE SUELDOS.

SUSTENTAR EL TABULADOR GENERAL DE SUELDOS.

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL
R E S U L T A D O S



RECOPIACION DE LA INFORMACION

CUESTIONARIO .

Es de suma importancia saber y conocer cual es el instrumento o los instrumentos ideales para el levantamiento de la información de acuerdo al fin que se persigue en la obtención de datos para efectos de análisis y valuación de puestos.

También es necesario que tanto en lo individual como en lo global se asuma una misma actitud y se cuente con el mismo cúmulo de información, con el propósito de asegurar en todas las entidades y dependencias del Gobierno Federal la consistencia de los datos recabados, ya que de no ser así, se correría el riesgo de que en una dependencia se cumpliera totalmente en términos de calidad, cantidad y oportunidad con el propósito esperado, en tanto que en otra, el resultado sería totalmente diferente, porque de nada serviría que en algunas de ellas se obtuviera información de primera calidad y a detalle, y en otras, solo en forma parcial y poco oportuna.

De aquí la importancia que tiene el manejo eficiente del cuestionario, que es el medio por el cual se pretende recabar la información que se refiere al análisis y la valuación de puestos.

Es necesario que se conozca a fondo el contenido y alcances del cuestionario correspondiente, pues solo de esa forma será factible recabar la información en los términos esperados y con la oportunidad deseada.

El cuestionario que ya ha sido incorporado a la metodología de análisis y valuación de puestos del Gobierno Federal -

auxiliará en buen grado a la reelaboración que cada dependencia proponga.

Esto es particularmente cierto e importante, debido a que el contenido definitivo del cuestionario, para efectos del análisis y la valuación de puestos en cada una de las entidades y dependencias federales, es la condición básica para su efectividad.

Cuando se tenga el cuestionario en su versión definitiva, o sea el instrumento primero que se utilizará para recabar la información, se deberá probar para verificar su grado de consistencia y se hace necesario llevar a cabo los ajustes requeridos.

Una cuestión muy importante en la elaboración de un cuestionario es la construcción de las preguntas y la ubicación adecuada de las mismas. En la preparación de las preguntas debe prevalecer claramente el criterio en el sentido de qué es lo que se busca, utilizando para ello, cuando así se requiera, los diferentes tipos de preguntas como podrían ser preguntas abiertas, preguntas cerradas, de estimación, de hecho o de acción, de test, de opinión, de intención y abanico de respuestas, o sea que para que se pueda obtener el resultado esperado se debe tener la respuesta adecuada en los términos de cada pregunta.

Se deberá tener cuidado especial en el diseño de cuestionarios para poder ubicar adecuadamente en ellos las preguntas -

de respuestas delicadas y dispersarlas por todo el cuestionario, así como también es importante el planteamiento de otro tipo de preguntas, cerradas, abiertas, etc.

Es muy probable de que en cada dependencia la adecuación del cuestionario llevará al diseño de un instrumento, que si - - bien se podrá perfeccionar, responderá técnicamente al fin - que se quiere llegar: Analizar y valorar los puestos de las dependencias del Gobierno Federal y para ésto se cuenta con el apoyo de la Coordinación General de Estudios Administrativos, de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, del Centro Nacional de Capacitación Administrativa del - - - ISSSTE y de la Dirección General de Administración de Personal del Gobierno Federal, los cuales colaborarán en su diseño, operación, control y evaluación.

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS Y VALIACION DE PUESTOS

DATOS GENERALES.

Nombre del puesto: _____

1.2. Clave del puesto: _____

Otras denominaciones
del puesto: _____

1.4. No. de plazas del puesto: _____

No. progresivo de la plaza
encuestada: _____
(on relación con la muestra)

1.6. Clave de la plaza: _____
D.F. _____ Foránea (especifique)

DESCRIPCION DEL PUESTO.

Actividad genérica.

Resume y anote la actividad que caracteriza al puesto.

Actividades específicas.

Anote las que realice y marque con una X la frecuencia.

ACTIVIDADES	DIARIAS	PERIODICAS	EVENTUALES
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

Señale si para el desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, se requiere de los siguientes requisitos.

Edad: (mínima ó máxima) _____

Sexo: Femenino _____ Masculino _____ Indistinto _____

Educación: (grado mínimo de estudios) _____

Cursos de capacitación: Si _____ No _____

En caso afirmativo, especifique: _____

Conocimientos especiales: (especifique) _____

Idiomas: Si _____ No _____

En caso afirmativo, especifique: _____

Experiencia:

Tiempo mínimo en actividades similares, incluyendo período de inducción al puesto.

Si _____ No _____

En caso afirmativo, especifique: _____

Esfuerzo:

Esfuerzo mental.

Para el desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, se requiere de un esfuerzo mental. Marque con una X lo que corresponda.

<u>ESFUERZO</u>	<u>PERIODOS</u>	<u>% DE LA JORNADA</u>	<u>POSIBILIDAD DE ERROR</u>
Mínimo _____	Cortos _____ Intermitentes _____	Hasta el 75% _____	Pocas posibilidades de error _____ Errores detectables fácilmente _____ Errores difícilmente detectables _____
Intenso _____	Largos _____	Más del 75% _____	Errores difícilmente reparables o irreparables _____

Esfuerzo físico.

Para el desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, se requiere de un esfuerzo físico. Marque con una X lo que corresponda.

<u>ESFUERZO</u>	<u>PERIODOS</u>	<u>% DE LA JORNADA</u>	<u>% RELATIVO AL TOTAL DEL TIEMPO</u>
Mínimo _____	Eventual _____	Hasta el 50% _____	Sentado _____ %
Ligero _____	Intermitente _____		Parado _____ %
Intenso _____	Constante _____	Más del 50% _____	Caminando _____ %
			Inclinado _____ %
			Cargando (especifique % y Peso)
			_____ % _____ Kgs.

COMPLEJIDAD DEL PUESTO.

Responsabilidad

Responsabilidad por los deberes del puesto.

Las actividades del puesto, en condiciones normales de trabajo son:

- a). Sencillas _____ Complejas _____
- b). Rutinarias _____ Variadas _____
- c). Variadas no relacionadas entre sí _____
Variadas relacionadas entre sí _____
- d) Con seguimiento de órdenes precisas _____
Con seguimiento de procedimientos diferentes a las rutinarias _____

En base a la interpretación de políticas y procedimientos _____

- e). Sin alternativa de selección _____
Con dos alternativas _____
Con más de dos opciones _____
- f). Sin toma de decisiones _____
Con toma de decisiones _____

En caso afirmativo, marque la frecuencia e importancia:
Con frecuencia: Diaria _____ Periódica _____ Eventual _____
Con importancia: Mínima _____ Mediana _____ Trascendental _____

Responsabilidad por dirección y/o supervisión.

- a). ¿Cuántas plazas dirige y/o supervisa en forma directa? _____
- b). Indique el (los) puesto(s) que correspondan a dichas plazas. _____
- c). ¿Qué parte de su jornada normal de trabajo dedica a esta actividad? _____ %
- d). ¿El (los) puesto(s) bajo sus órdenes supervisa(n) a su vez otras plazas?
Si _____ No _____
- e). ¿Cuántas? _____
- f). Indique el (los) puesto(s) que correspondan a dichas plazas _____

Responsabilidad económica.

Fondos y/o valores.

- a). ¿El puesto requiere, en condiciones normales de trabajo, el manejo de fondos y/o valores? Si _____ No _____
- b). En caso afirmativo, señale el monto promedio mensual. \$ _____
- c). Especifique el tipo(s) de control que se tiene(n) sobre el manejo de fondos y/o valores, así como la frecuencia con que se aplica(n) éste(s).

Mobiliario y/o equipo.

- a). ¿El puesto requiere, en condiciones normales de trabajo, el manejo de mobiliario y/o equipo? Si _____ No _____
- b). En caso afirmativo, especifique el monto. \$ _____
- c). Especifique el tipo(s) de control(es) que se tiene(n) sobre el manejo de dicho mobiliario y/o equipo, así como la frecuencia con que se aplica(n) éste(s).

Responsabilidad por relaciones.

El desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, implica tener relaciones; estas relaciones son:

Marque con una X lo que corresponda.

	Diarias _____		Diarias _____
a) Internas	Periódicas _____	Externas (otras instituciones).	Periódicas _____
	Eventuales _____		Eventuales _____
	Diarias _____		
Con el público	Periódicas _____		
	Eventuales _____		

b) Las relaciones del puesto son:

Relaciones normales para mantener armonía en el trabajo _____

De cortesía y tacto en el trato de personas _____

De considerable tacto y poder de convencimiento _____

De un máximo de habilidad, poder de convencimiento y tacto _____

Responsabilidad por la seguridad de otros.

Marque con una X lo que corresponda.

a) ¿ El puesto tiene responsabilidad por la seguridad de otros? Si _____ No _____
En caso afirmativo, la responsabilidad por la seguridad de otros, está referida a:

Cumplir con las normas de seguridad existentes _____

Verificar que se cumplan las normas de seguridad existentes _____

Verificar la eficacia de las normas de seguridad establecidas y en su caso proponer modificaciones _____

Responsabilidad por manejo de información confidencial.

a). ¿El desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, implica el manejo de información confidencial? Si _____ No _____

En caso afirmativo indique con una X la frecuencia e importancia que corresponda:

Diaria _____ Periódica _____ Eventual _____
Media _____ Trascendente _____

Presión de tiempo.

a). ¿El desempeño de las actividades del puesto, en condiciones normales de trabajo, está sujeto a la presión de tiempo? Si _____ No _____

En caso afirmativo especifique cuales pueden ser los resultados en el retraso de las actividades del puesto.

AMBIENTE Y RIESGOS.

Ambiente

a). El medio ambiente en que se desempeña el puesto, en condiciones normales de trabajo es:

Favorable _____ Desfavorable _____

b). En caso de ser desfavorable, indique por qué:

Riesgos.

a) ¿En el desempeño de las actividades del puesto, en condiciones normales de trabajo, está expuesto a riesgos profesionales? Si _____ No _____

b). En caso afirmativo, indique las lesiones y/o en su defecto las enfermedades profesionales que pueda contraer, así como la gravedad de éstas (leves, graves o peligro de perder la vida).

COMENTARIOS:

Nombre y Firma del Analista

**Vo. Bo. del jefe inmediato
del puesto analizado**

Lugar y Fecha

ENTREVISTA .

La entrevista se considera bastante importante como auxiliar en el análisis de puestos ya que recaba información que en ocasiones no es posible obtenerla por medio de cuestionarios, además de que es más personal y más amplia que éstos.

Un aspecto que se deberá cuidar bastante, es el que se refiere a la plena identificación del instrumento, por parte de -- quienes habrán de conducir la entrevista para efectos del -- llenado del cuestionario.

Es recomendable que los entrevistadores hagan lo posible por participar en el diseño del instrumento, con el objeto de -- que puedan disponer de elementos más objetivos para llevar a sus últimas consecuencias el levantamiento de la información y también es muy importante tener un cuidado especial tanto en el diseño del cuestionario como en el de la preparación de los entrevistadores, ya que una buena actitud por parte del entrevistador facilitará bastante el trabajo, pero si su actitud es negativa lo obstaculizará.

Otro riesgo que se corre en la realización de una entrevista es cuando el entrevistado responde a las preguntas que se le plantean en términos de lo que él quisiera hacer, o de lo -- que él hace, en lugar de lo que él debiera hacer, por lo que se tendrá cuidado de no pasar del papel de entrevistadores -- el de entrevistados, lo cual llega a suceder en ocasiones -- sin que el entrevistador se percate de ello y que puede oca-

sionar que quien es conductor de un esfuerzo pase a ser una persona manipulada involuntaria e inconscientemente.

Es necesario tomar en cuenta el aspecto de la reserva de las personas que en el momento de la recabación de la información se vuelve un verdadero obstáculo para la obtención fidedigna de ésta, ello se debe principalmente al temor que surge en el entrevistado, quien por diversas causas supone que el dato que va a proporcionar, posteriormente podría ser utilizado en su contra.

Este programa probablemente despertará muchas expectativas, - inclusive aunque cuando no se propicien y es casi seguro que muchos de los entrevistados habrán de inferir supuestas ventajas de carácter inmediato, sobre todo desde el punto de - - vista económico; o dicho de otra manera, pensarán que recibirán un incremento salarial.

Esta situación se podrá dar aún cuando nadie, consciente o - inconscientemente la propicie, por lo que se deberá estar - - preparado a afrontarla. Las entrevistas nos serán de gran - utilidad para conocer aspectos más específicos del personal y nos ayudarán asimismo a racionalizar y optimizar las funciones y recursos con los que el Estado lleva a cabo sus acciones, ya que por medio de éstas tendremos el conocimiento preciso y conciso de las características funcionales y actitudinales que rodean el entorno laboral de los empleados públicos.

OBSERVACION DIRECTA EXTENSIVA

Para la determinación de la muestra se escogió el método denominado sondeo por "cuotas" ya que es más fácil y menos costoso que el de sondeo probabilístico, y que si bien es más preciso, es también más difícil de aplicar.

Este primer método es de tipo determinístico y la elección de las personas que serán interrogadas se efectuará en dos fases, tal como éste lo establece.

En la primer fase se elaborará un modelo reducido o concreto del número de gentes a interrogar.

En la segunda fase se fijará el total de personas que serán interrogadas en cada categoría, o sea en cada cuota.

Por medio del modelo reducido se busca determinar diversas categorías, en función de la encuesta a realizar y tales categorías pueden ser de diversos tipos: personales, sociales, geográficas, familiares, temporales, laborales o combinación de algunas de ellas.

Se dió preferencia a este método sobre el de sondeo probabilístico ya que en este último la muestra se determina por el azar, sorteándose a las personas que deben ser interrogadas y su representatividad se basa en la ley de los grandes números y el cálculo de las probabilidades, además hay ocasiones en que al hacerse mención del término azar, no se le da la connotación -

precias al mismo . Para el trabajo que se pretende desarrollar se entenderá como que cada unidad o individuo de la colectividad sondeada, cuenta con las mismas oportunidades que los demás, de figurar en la muestra.

De acuerdo con lo expuesto en la metodología para el análisis y valuación de puestos del Gobierno Federal, se opta por el camino determinístico, ya que en ningún caso, ni siquiera el de la Secretaría de Educación Pública que es la dependencia que tiene el mayor número de trabajadores, se trata de universos tan grandes como para fijar todo un mecanismo para determinar una muestra probabilística.

Un factor que influyó para que se optara por el método por cuotas en este caso, fué el de que en la mayoría de las dependencias este esfuerzo no es novedoso e inclusive se cuenta con información objetiva y de buena calidad para la determinación del tamaño y características de la muestra y para recibir información referente a las tareas, responsabilidades y requisitos de los puestos en las dependencias federales.

Ya que sea determinada la muestra por medio del método de Observación Directa Extensiva, por donde se estudiará una porción escogida de los empleados al servicio del Estado y se extenderán e inferirán a todo el conjunto, las conclusiones a las que se llegue. Para que éste sea válido se buscará que la muestra escogida sea la más representativa posible y de esta manera más confiable y real.

CAPITULO IV
CATALOGO GENERAL DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL

CATALOGO GENERAL DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL

Es el marco de referencia en que se funda la Administración Pública Federal para determinar los puestos a que se sujetarán las labores que desempeñen los trabajadores al servicio de la Federación.

Mediante este documento se orienta el establecimiento de políticas de reclutamiento, selección, capacitación y remuneración del personal al servicio del Estado, así como también, sienta las bases para constituir las estructuras escalafonarias de la Administración Pública Federal, en acatamiento a uno de los principales objetivos de la Quinta Etapa de la Reforma Administrativa el cual plantea el establecimiento de un sistema Escalafonario Funcional e Intercomunicado, que promueva el eficiente desempeño de los trabajadores, así como su preparación para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad, creando incentivos promocionales para una mayor productividad y un adecuado servicio público.

El Catálogo General de Puestos deberá ser de aplicación general en las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, excepto la Secretaría de la Defensa Nacional, el personal naval de la Secretaría de Marina, el personal docente de la Secretaría de Educación Pública, el personal del Servicio Exterior de la Secretaría de Relaciones Exteriores y el personal del Tribunal Superior de Justicia del Departamento del Distrito Federal, esto en razón a aspectos particulares dentro de la estructura de dichas dependencias.

Todas las dependencias excluyendo las anteriormente nombradas, deberán contar en sus Catálogos Institucionales con la estructura de grupos, ramas y puestos en que se han agrupado y se señalan en el Catálogo General y la Secretaría de Programación y Presupuesto realizará su revisión y actualización en base a las necesidades de las dependencias, así como también proporcionará la asesoría y capacitación requerida de este Catálogo General de Puestos en el Sector Público.

Este tiene como objetivos principales los siguientes:

- Proporcionar descripciones perfectamente definidas, claras y consistentes de la estructura de organización de la Administración Pública Federal.
- Proporcionar de manera congruente la definición y análisis detallado de los factores determinantes de cada puesto y los valores relativos asignados.
- Proporcionar una base sólida, sistematizada y clara para la determinación de los niveles de sueldo que correspondan a cada puesto.
- Proporcionar una estructura de puestos funcional y adecuada a la -- evaluación que se esté dando en el Sector Público.
- Asegurar mecanismos de calificación que garanticen una justa evaluación del desempeño.

Cuando todas las dependencias del Gobierno Federal se rijan en lo concerniente a valuación y análisis de puestos por este instrumento, se habrá dado un gran avance en la optimización de sus recursos humanos y su gasto por concepto de servicios personales.

ESTRUCTURA

La estructura del Catálogo General de Puestos va a estar integrada por las siguientes partes:

GRUPOS.- Son la primera clasificación que se hace de las ramas de ocupación o especialidad y cuyas actividades tienen características comunes de tipo general.

RAMAS.- Son conjuntos de puestos con características semejantes -- que identifica dentro de un grupo de ocupaciones y constituyen una línea lógica de ascenso escalafonario, de acuerdo a la complejidad creciente de sus puestos.

PUESTOS.- Son las unidades impersonales de trabajo integradas por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos.

Deberán existir tantas ramas y grupos como es conveniente y necesario en relación a las necesidades funcionales y la agrupación de puestos en ramas obedece básicamente a fines escalafonarios, motivo por el cual los puestos identificados como de confianza se clasificarán en subgrupos del grupo Confianza.

GRUPOS

En la actualidad se cuenta en el Catálogo de Puestos con los siguientes Grupos: Servicios, Administración, Especialistas, Profesional, Servicio Exterior, Educación, Judicial, Obrero.

No obstante lo señalado por dicho catálogo algunas entidades y dependencias utilizan en su clasificación otros grupos adicionales como los que enseguida se mencionan: Grupo Paramédico, Médico, Técnico (S.S.A.), Apoyo Técnico Profesional, Apoyo Técnico Subprofesional, Apoyo Administrativo, Apoyo Operativo (S.P.P.), Intendencia y Transportes, Comunicaciones (Poder Legislativo), Profesionistas y Técnicos (Poder Legislativo, SECOM y S.A.H.O.P.), Construcción y Mantenimiento (Poder Legislativo y S.A.R.H.), Artesanos (SECOM), Obreros y Mandos Medios, Directivos (S.A.H.O.P.), Personal Técnico de Pesca, Personal Técnico en Investigación Biológico-Pesquera, Personal Técnico Especializado, Personal de Navegación (Departamento de Pesca), Confianza (todas, excepto Poder Legislativo, SECOM, P.G.R. y S.A.H.O.P.) y finalmente el Grupo Subprofesional utilizado por todas las dependencias -- excepto 6 de ellas (Poder Legislativo, SECOM, S.S.A., Departamento de Pesca, S.A.H.O.P. y S.P.P.).

Como se puede apreciar, el número de grupos que se manejan en el total de las dependencias del Sector Central del Gobierno Federal es de 31, debiendo ser únicamente 9, lo cual

nos demuestra que se están manejando 23 que no aparecen en el Catálogo de Puestos del Gobierno Federal, o sea un 287.5% más del número autorizado.

Para acabar con esta situación, se tiene la intención de manejar 10, es decir únicamente 2 más de los autorizados en la actualidad.

Los que se adicionarían son el de Comunicaciones y el de Confianza, lo que implicará poco movimiento dentro del Catálogo en lo que a grupos se refiere.

Los demás deberán ser absorbidos por los 10 que se piensa manejar, con lo que se simplificará bastante la clasificación, así como su manejo y se podrá asimismo, tener una mejor organización y control de estos grupos.

RAMAS

Para poder contar con mayores datos respecto a las Ramas que actualmente utilizan las diferentes entidades y dependencias del Sector Central del Gobierno Federal se les solicitó información, obteniéndose la que en seguida se enumera.

Actualmente este Sector maneja 85 Ramas con las siguientes designaciones: Abogacía, Administración, Administrativos, Análisis y Programación, Analistas, Apoyo, Apoyo Administrativo, Apoyo Directo, Apoyo Ejecutivo, Apoyo Operativo, Arquitectura, Artesanos, Asesoría, Asesoría y Consulta, Auxiliares, Auxiliar Administrativo, Auxiliar Administrativo Especializado, Auxiliares Operativos, Ciencias Histórico-Geográficas, Ciencias Sociales, Colonia Penal, Computación, Comunicación, Consejeros y -- Asesores, Construcción, Contabilidad, Coordinadores, Consular, Diplomática, Directivo o Mando, Economía, Económico-Administrativo, Educación, Ejecutiva, Especializado, Especializado Normativo, Especializado Operativo, Financiera, Físico-Matemáticas, Funcionarios, Humanidades, Información, Ingeniería, Intendencia, Imprenta y Fotocopiado, Jurídica, Mandos Medios, Mandos Medios y Apoyo Ejecutivo, Mantenimiento, Medicina, Normativo, Odontología, Operativa y Administrativa, Operativos, Organización, Otras a Nivel Profesional, Paramédica, Procesos Mecanizados, Profesional, Profesionales y Técnicos, Profesional Normativo, Profesional Operativo, Psicología, Químico-Biológicas, Secretarial, Secretarios Particulares y Privados, Seguridad, Seguridad e Inspección, Servicios Administrativos, Servicios Administrativos-Jefe de Oficina-Jefe de Sección y Mesa, Servi-

cios de Apoyo, Servicios de Impresión, Servicios de Mantenimiento, Servicios Médicos, Servicios Operativos, Social, Psicología, Supervisores, Técnicos, Técnicos Especializados, - Trabajo Social, Traductor, Transportes y por último la Rama de Vigilancia.

Debido a que a pesar de que el número de éstas, utilizado -- por el total de los Ramos no es bajo, excluyen bastantes - - puestos y tipos de actividades con que se cuenta y se efectúan en el Gobierno Federal, e inclusive hay casos en que se tienen diferentes denominaciones y que en realidad no difieren en nada, como es el caso de la Procuraduría General de - la República que reporta la Rama Administración que contiene los mismos puestos que otras dependencias como la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Educación Pública, Trabajo y Previsión Social, Hacienda y Crédito Público y Marina, ubicadas en otras llamadas Administrativas.

Esta es una entre otras razones que ha motivado que se esté llevando a cabo una reestructuración de las Ramas que contenga el Catálogo de Empleos de la Federación y que se busca -- con ello comprender dentro de éstas, el total de puestos y - actividades que se tienen actualmente.

RAMAS FUTURAS.

Enseguida se indican cuales serán las Ramas que se pretende tener y los Grupos en que se piensa ubicarlas

Grupo Servicios.

Ramas: Aduana, Aire Acondicionado, Autopsias, Camareros, Carga y Descarga, Cocina, Costura, Elevadoristas, Calderas, Imprenta y Fotocopiado, Intendencia, Lavandería, Mantenimiento en General, Mecánicos, Mecánicos de Equipo, Meneajería, Peluquería, Policía Federal de Caminos, Salvavidas, Seguridad, - Transporte Terrestre y Vigilancia.

Grupo Administrativo.

Ramas: Administrativo, Adquisiciones, Almacenes, Análisis de Estudios Administrativos, Archivo, Delgados, Gestería, Migración, Promotoría, Relaciones Públicas y Secretarial.

Grupo Profesional.

Ramas: Actuarial, Agronomía, Análisis de Estudios Profesional, Antropología, Arquitectura, Biología, Contaduría, Dietética y Nutriología, Economía, Electrónica, Física, Fisico-Químico, Geografía, Historia, Ingeniería, Jurídica, Medicina, Metalurgia, Meteorología, Odontología, Psicología, Química, Sociología y Veterinaria.

Grupo Especialistas.

Rama: Aeronáutica, Agraria, Agropecuaria, Análisis de Estudios Técnicos, Artes, Biblioteca, Computación, Construcción, Dibujo, Enfermería, Estadística, Farmacéutica, Financiera, --

Fiscal, Forestal, Fotografía, Guardería, Inspección, Laboratorio, Máquinas Contables, Maquinaria de Trabajo Pesado, Marina Mercante, Minería, Música, Optometría, Partera, Pesca, Cine, Radio y Televisión, Radiología, Supervisión, Tesorería, Trabajo Social, Traductor, Turismo, Tienda.

Grupo Educación.

Ramas: Capacitación, Educación Especializada y Educación Física.

Grupo Comunicaciones.

Ramas: Postal, Prensa, Publicidad y Telecomunicaciones.

Grupo Confianza.

Ramas: Funcionarios, Asesoría y Consulta, Apoyo Ejecutivo y Mandos Medios.

Grupo Judicial.

Ramas: Judicial Federal.

Grupo Servicio Exterior.

Ramas: Diplomática y Consular.

Grupo Obrero.

Ramas: Obreros Agrícolas, Obreros Apicultura, Obrero de Planta Química y Obreros de la Construcción.

PUESTOS.

Debido a que su número es alto, 2044 puestos, no se mencionan, únicamente se indica la Rama y el Grupo en el quedarán comprendidos.

GRUPO SERVICIOS	Tipos de Puestos
Ramas	
Aduana	10
Aire acondicionado	7
Autopsias	1
Camareros	4
Carga y Descarga	3
Cocina	12
Costura	1
Elevadoristas	4
Calderas	3
Imprenta y Fotocopiado	47
Intendencia	37
Lavandería	3
Mantenimiento General	61
Mecánicos	22
Mecánicos de Equipos de Oficina	3
Mensajería	4
Peluquería	2
Policía Federal de Caminos	1
Salvavidas	1
Seguridad	16
Transporte Terrestre	28
Vigilancia	10
TOTAL	280

GRUPO ADMINISTRATIVO	Tipos de Puestos
R a m a s	
Administrativa	214
Adquisiciones	12
Almacenes	26
Análisis de Estudios Administrativos	24
Archivo	20
Delegados	21
Gestoría	4
Migración	8
Promotoría	10
Relaciones Públicas	6
Secretarial	38
TOTAL	<u>383</u>

GRUPO PROFESIONAL	Tipos de Puestos
R a m a s	
Actuarial	2
Agronomía	15
Análisis de Estudios Profesionales	69
Antropología	3
Arquitectura	6
Biología	9
Contaduría	28
Dietética y Nutriología	4
Economía	9
Electrónica	3
Física	3
Físico Químico	4
Geografía	7
Geología	9
Historia	2
Ingeniería	35
Jurídica	35
Medicina	22
Metalurgia	5
Meteorología	5
Odontología	3
Psicología	12
Química	18
Sociología	4
Veterinaria	2
TOTAL	314

GRUPO ESPECIALISTAS	Tipos de Puestos
R a m a s	
Aeronáutica	18
Agraria	12
Agropecuaria	6
Análisis de Estudios Técnicos	65
Artes	1
Biblioteca	8
Computación	90
Construcción	163
Dibujo	14
Enfermería	17
Estadística	7
Farmacéutica	4
Financiera	6
Fiscal	3
Forestal	3
Fotografía	18
Guardería	9
Inspección	20
Investigación	18
Laboratorio	17
Máquinas Contables	3
Maquinaria de Trabajo Pesado	31
Marina Mercante	30
Minería	2
Música	1
Optometría	2
Partera	1
Pesca	18
Cine, Radio y T. V.	86
Radiología	4
Supervisión	13
Tesorería	12
Trabajo Social	20
Traductor	6
Turismo	2
Tienda	9
TOTAL	739

GRUPO EDUCACION	Tipos de Puestos
R a m a s	
Capacitación	28
Educación Especializada	15
Educación Física	3
TOTAL	<u>46</u>
 GRUPO COMUNICACIONES	
R a m a s	
Postal	27
Prensa	10
Publicidad	5
Telecomunicaciones	31
TOTAL	<u>73</u>
 GRUPO JUDICIAL	
R a m a s	
Judicial Federal	5
TOTAL	<u>5</u>
 GRUPO EXTERIOR	
R a m a s	
Diplomática	10
Consular	11
TOTAL	<u>21</u>

GRUPO OBRERO	Tipos de Puestos
R a m a s	
Obreros Agrícolas	4
Obreros de Apicultura	1
Obreros de Planta Química	2
Obreros de la Construcción	9
TOTAL	<u>16</u>

GRUPO CONFIANZA	
R a m a s	
Funcionarios	57
Asesoría y Consulta	30
Apoyo Ejecutivo	41
Mandos Medios	40
TOTAL	<u>168</u>

TOTAL DE PUESTOS DEL CATALOGO	<u><u>2044</u></u>
--------------------------------------	--------------------

CAPITULO V

TABULADOR GENERAL DE SUELDOS DEL GOBIERNO FEDERAL.

TABULADOR GENERAL DE SUELDOS DEL GOBIERNO FEDERAL

El Tabulador General de Sueldos del Gobierno Federal es el instrumento de asignación de remuneraciones del personal al servicio del Estado, mediante el cual se ajustarán los sueldos y salarios a escalas racionales, acordes con la estructura general de las percepciones.

Este tiene como punto de partida las estructuras actuales de las remuneraciones y mediante la información que las dependencias deban proporcionar se podrán asociar las percepciones actuales con los puestos valuados, estableciendo una relación directa entre los sueldos y salarios pagados y las obligaciones y responsabilidades.

Su elaboración se deberá hacer en base a los resultados que se obtengan del análisis y la valuación de puestos pero se deberá tener cuidado de que esta valuación no sea la que determina la tarifa de salarios, sino solo la base para su determinación.

El valor calculado de cada puesto en términos de su grado, clase, puntos o valor monetario es lo que deberá convertirse en la tarifa de salarios.

En la construcción de la escala de salarios sólo se habrán de efectuar cambios totales si las escalas existentes están fuera de línea.

También se llevará a cabo una comparación de la escala de sueldos y salarios existentes con la importancia de los puestos, de acuer-

do a los datos obtenidos en el estudio y el nuevo orden de los puestos para ver el grado de desajuste existente y aquí será necesario que se tenga un especial cuidado porque cualquier error que se llegara a cometer afectaría a un elevado número de trabajadores.

En dicha elaboración se tendrán que tomar en cuenta los sueldos base, los salarios mínimos y máximos, los ingresos medios de los puestos en todas las dependencias y entidades incluyendo las compensaciones que reciban los trabajadores que ocupen éstos, la opinión de los sindicatos, así como las prestaciones que se tienen actualmente y de esta forma se estará en posibilidad de conocer la situación existente, con sus diferencias y similitudes entre tales dependencias; además, será necesario tomar en cuenta factores externos a las dependencias, como son las tarifas de salarios vigentes en la comunidad, el costo de la vida, las condiciones del mercado laboral y los demás aspectos relacionados a los sueldos y salarios que establecen las leyes o sea que se tomarán en cuenta todos los factores que influyen en las remuneraciones antes de efectuar las modificaciones necesarias.

También se requerirá que se calculen las medias, modos y promedios ponderados, que servirán para definir las curvas con las cuales se puedan detectar con mayor precisión los puestos mal pagados y los que están sobrepagados y se tendrá que calcular los costos en que se incurra para llevar a cabo distintas alternativas de normalización y las prioridades que se considerarán, en función de la cantidad de personal que será beneficiado, al costo y los recursos disponibles.

Asimismo será necesario efectuar encuestas por puesto que determi-

nen la posición relativa de las remuneraciones pagadas al personal federal respecto a las que existan a nivel nacional, con el fin de vincular los sueldos y salarios con el mercado de trabajo.

Con todo ésto se estará en posibilidad de realizar un análisis objetivo y de proponer los planes y programas que habrán de desarrollarse a corto, mediano y largo plazo en cada dependencia, para regularizar sus tabuladores y alcanzar los objetivos que se tienen - al respecto y que son: fijar las remuneraciones en función de las obligaciones y responsabilidades, establecer escalafones funcionales apoyados en la capacitación, y mejorar la administración de -- los sueldos y salarios del personal federal.

Es importante hacer notar que se debe establecer una base técnica común de criterios y procedimientos unificados para la aplicación de la metodología, que permita incrementar el acervo de las experiencias y conocimientos en base a los problemas que vayan surgiendo. De esta forma el Gobierno Federal podrá contar con un banco - de información referente a la administración de los sueldos y los salarios, del cual será posible derivar tabuladores de sueldos, en los que las remuneraciones obedecen a los contenidos de las obligaciones y las responsabilidades, con lo cual se tendrán criterios -- más justos para establecer escalas de percepciones que correspondan a cada puesto.

El Tabulador General de Sueldos del Gobierno Federal vendrá a ser de esta manera uno de los instrumentos básicos que ayudará a poner en marcha una compleja red de actividades que implique el establecimiento de escalafones funcionales e intercomunicados, que integrados con otras acciones específicas, sirvan para institucionalizar el Sistema General de Administración y Desarrollo del Personal del

Gobierno Federal, tal como lo prevé el Programa para Mejorar la Administración del Personal al Servicio del Estado.

A la Secretaría de Programación y Presupuesto le toca establecer, de acuerdo a las disposiciones del C. Presidente de la República, los -- marcos generales según los cuales habrán de normarse las actividades institucionales y globalizadoras para la formulación de los instrumentos que intervienen en el establecimiento de escalafones funcionales e intercomunicados. Este tabulador es uno de ellos y se espera poder operar con él en el corto plazo para responder a las necesidades de -- escalafones funcionales e intercomunicados, que sobre una base justa asignen remuneraciones a los puestos en función de sus contenidos reales de obligaciones y responsabilidades y que consolidarán estructuras orgánicas equilibradas y presupuestos racionales de operación, -- propiciando al mismo tiempo el desarrollo del personal, que constituye el elemento más valioso con que cuenta el Estado.

POLITICAS DE SUELDOS

Las políticas que deberá observar el Catálogo General de Puestos del Gobierno Federal serán las siguientes:

- Convertir las categorías del Catálogo de Empleos de la Federación que esté vigente, a los puestos contenidos en el Catálogo de Puestos del Gobierno Federal.
- Relacionar las remuneraciones actuales con los puestos.
- Vincular las remuneraciones y puestos con los sueldos existentes en el mercado de trabajo a nivel nacional.
- Elaborar proyecto de asignación óptima de remuneraciones, de acuerdo a los resultados de la valuación de puestos.
- Detectar los puestos valuados por debajo de su valor real.
- Elaborar alternativas de costos en los puestos subvaluados.
- Determinar estrategias para normalizar y regularizar las remuneraciones de los puestos valuados incorrectamente.
- Seleccionar la alternativa y estrategia más adecuada para la implantación del tabulador y normalización de remuneraciones.

ESCALAS SALARIALES

Se entiende como escalas salariales los distintos niveles de remuneraciones que se asignen a los trabajadores y que tienen rangos con límites mínimo y máximo de sueldo, en donde deben quedar encuadrados los sueldos correspondientes, de acuerdo al puesto detectado.

Estas escalas se construirán de la manera siguiente:

Se partirá del Catálogo General de Puestos del Gobierno Federal, cuando ya esté debidamente estructurado y se determinará la curva general exponencial de puntos y puestos y se analizará la congruencia existente entre ellos.

Esta curva puede ser obtenida partiendo del puesto que tenga el menor número de puntos, hasta el que tenga el mayor.

Una vez que se haya analizado la congruencia entre los puntos y puestos, se habrá de ajustar la curva para determinar una exponencial; ya que esté ajustada la curva a la exponencial, se dividirá en niveles en base a rangos crecientes de puntos y se reagruparán los puestos según los puntos con los niveles obtenidos.

Luego vendrá la determinación de la curva general exponencial que dará el valor de los puestos y que se hará determinando los puntos mínimo y máximo del tabulador en base al sueldo mínimo presupuestal y el tabulador máximo requerido para el puesto máximo detectado; para esto es requisito indispensable que se tome como base la curva de puntos.

Fundamentándose en los datos anteriores, se elaborará la curva general por nivel y cada uno de éstos deberá contener el sueldo presupuestal, compensaciones y complemento de remuneraciones en caso de que los haya.

Posteriormente viene la determinación de la curva que se considere más adecuada para la asignación del sueldo presupuestal.

Tomando en cuenta el importe del sueldo presupuestal de las categorías convertidas a puestos, según las modas que se detecten en base a la experiencia y tabuleros autorizados a la fecha, se podrá determinar la curva del sueldo presupuestal, partiendo del sueldo mínimo a un máximo establecido, atendiendo a las reglas de cotización del ISSSTE, tomando en cuenta además, los importes del sobresueldo promedio y las compensaciones que se fijen para la integración del Tabulador General. Dicha curva del sueldo presupuestal será dividida a su vez por niveles.

Después sigue la determinación de la curva para compensaciones adicionales.

Obtenida la curva de sueldos presupuestal, se determinará la curva de compensaciones adicionales partiendo del nivel de Jefe de Departamento hasta el puesto superior, teniendo cuidado de que el sueldo presupuestal, más la compensación adicional y el sobresueldo promedio, no rebase los márgenes establecidos para efectos de jubilaciones establecidas por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado.

El siguiente paso es la determinación de la curva de complemento de sueldos.

En la determinación de esta curva se tomará como requisito previo - el otorgamiento de este tipo de remuneraciones a los puestos superiores al nivel de Jefe de Departamento, o sea al nivel de Subdirector de Área o su equivalente, convirtiendo las partidas de imprevistos, gastos de orden social, gastos de ceremonial y otros similares, en gastos de representación.

Cuando ya se tienen construídas las curvas antes mencionadas, se estará en posición de estructurar el Tabulador General de Sueldos para los distintos niveles y puestos correspondientes, clasificando sus conceptos en sueldo presupuestal, compensaciones y complementos, todo ello con el fin de determinar el valor del puesto. Aquí es necesario que independientemente de lo anterior sean aplicadas las técnicas de evaluación de desempeño que pueden representar un cierto porcentaje en relación a la curva del sueldo presupuestal ya normalizado, para que de acuerdo con la distribución de frecuencias se apliquen porcentajes del rango establecido a quienes la merezcan, todo ésto aparte de la prima quinquenal, prima vacacional, sobre-sueldos y algunas otras repercusiones vigentes.

Con todo lo anterior se forman finalmente las escalas salariales y con éstas el Tabulador General de Sueldos del Gobierno Federal.

Posterior a la elaboración del Tabulador General se requerirá una normalización y regulación de remuneraciones.

Para poder llevar a cabo la normalización de las remuneraciones, se deberá solicitar a las dependencias el estudio comparativo del sueldo presupuestal que actualmente tienen asignado los trabajadores, según la categoría y plazas que ostenten, con el importe del sueldo presupuestal tabulado y así obtener las diferencias para proponer la transferencia de recursos de otras partidas que tengan autorizadas los trabajadores, o la ampliación líquida correspondiente para llevar el sueldo presupuestal actual al sueldo tabulado que le corresponde.

Los trabajadores que actualmente disfrutan de sueldos mayores al sueldo tabulado, se deberán clasificar en una rama especial de oficiales, con el fin de congelarlos hasta que sean sancionados por la

curva general, capacitarlos para transferir los recursos y otorgarles plaza del puesto que les corresponda, y finalmente para cancelar las plazas de oficial cuando renuncien o causen baja por cualquier motivo, transfiriendo los recursos para la creación de puestos que tengan el mismo monto de los recursos cancelados, si los programas que realizan las entidades lo justifican, en caso contrario quedan como economías.

Respecto a la regularización, con ésta se buscará intercambiar recursos presupuestales y asignados a los trabajadores por las distintas partidas de acuerdo a la estructura de remuneraciones que el Tabulador General de Sueldos de la Federación indique.

C A P I T U L O V I

**REMUNERACIONES DE ACUERDO A LA CLASIFICACION
POR OBJETO DEL GASTO.**

CLASIFICACION POR OBJETO DEL GASTO.

En un ordenamiento sistemático y detallado de los bienes y servicios que el gobierno adquiere para la realización y cumplimiento de sus funciones.

Es también un nomenclador de los objetos de gasto que el gobierno demanda a sí mismo y al resto de los sectores de la economía.

Esta clasificación es bastante importante porque permite identificar cualitativamente la demanda de bienes y servicios que el gobierno adquiere, así como cuantificar en términos monetarios.

Los objetivos que se persiguen con ella, son los siguientes:

- Facilitar la plena identificación de la estructura cualitativa y cuantitativa de los bienes y servicios que constituyen objetos de gasto gubernamental.
- Analizar y regular la demanda gubernamental.
- Permitir la operación ágil y flexible del gasto público.
- Proporcionar información suficiente y clara para el análisis presupuestario, financiero y económico.

Respecto a su aplicación es múltiple ya que se puede utilizar en la planificación, programación, presupuestación, contabilidad y auditoría gubernamental, análisis económico y financiero, manejo y administración presupuestaria.

En este caso particular, interesa su aplicación en lo referente al aspecto del manejo y administración presupuestaria debido a que facilita la gestión de los diversos niveles de la Administración Pública, mediante su estructura y contenido claro y coherente de Capítulos, Conceptos y Partidas.

Enseguida se mencionan los distintos tipos de sueldo, sobresueldo y compensaciones con su respectivo número de partida presupuestal y contenido de cada una de ellas, de acuerdo a cómo quedaron estructurados en esta clasificación.

REMUNERACIONES AL PERSONAL FEDERAL DE ACUERDO A LA CLASIFICACION POR OBJETO DEL GASTO

A raíz de la implantación del Presupuesto por Programas en México, se efectuó una serie de cambios para modernizar y ajustar los instrumentos y mecanismos relacionados con la presupuestación, que -- permitan obtener mayor flexibilidad operativa, descentralización -- en forma gradual y mayor eficiencia en las acciones del Gobierno -- Federal.

La Secretaría de Programación y Presupuesto es la entidad responsable de que se lleven a cabo estas medidas y la que elabora el instrumento mediante el cual se pueden lograr los objetivos arriba -- mencionados; el Presupuesto de Egresos de la Federación, decidió en base a un estudio previo y de acuerdo a un análisis realizado -- conjuntamente con las dependencias y entidades del Sector Público Federal, establecer una nueva clasificación por Objeto del Gasto -- Público, que sea adecuada a las necesidades y requerimientos de la administración, la contabilidad gubernamental, el aspecto fiscal y las normas jurídicas en materia presupuestaria y que a la vez sirva como una herramienta eficiente y eficaz para planear, programar, presupuestar y evaluar el gasto público federal.

El sistema de clasificaciones presupuestarias que se siguió, forma un conjunto de medios útiles para el ordenamiento lógico y sistemático de las acciones que lleva a cabo el Gobierno.

TIPOS DE SUELDOS DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL

Los sueldos que cubre el Gobierno Federal a sus empleados reciben su denominación de acuerdo al tipo de personal a quien se pagan y al tipo de trabajo o función que realiza y son los siguientes:

PODER EJECUTIVO

PERSONAL DE CARACTER PERMANENTE.

Sueldos, Sueldos al Personal Obrero, Sueldos Diferenciales por Zonas, Honorarios y Comisiones, Salarios al Personal Eventual, Retribuciones por Servicios de Carácter Social.

Estos sueldos están comprendidos en las partidas presupuestales que enseguida se indican y que señalan lo siguiente:

1101 SUELDOS.- Son las asignaciones destinadas a cubrir las remuneraciones al personal civil de base o de confianza, de carácter permanente que presta sus servicios en la Administración Pública Federal.

1102 SUELDOS AL PERSONAL OBRERO.- Son asignaciones destinadas a cubrir los sueldos del personal civil obrero de carácter permanente, que preste sus servicios en la Administración Pública Federal, de acuerdo con los Tabuladores que autorice la Dirección General de Administración de Personal del Gobierno Federal. El sueldo que percibe dicho personal, sumado al sueldo diferencial por zona que le corresponda, no podrá ser inferior al salario mínimo.

En esta partida se incluyen los salarios al personal civil obrero de carácter permanente de la Industria Militar.

1108 SUELDOS DIFERENCIALES POR ZONAS.- Son las asignaciones destinadas a cubrir las percepciones al personal obrero de base, en función de los diferentes salarios mínimos y las diversas cuotas señaladas en los tabuladores aprobados por la Dirección General de Administración de Personal del Gobierno Federal, a las distintas zonas económicas del país.

PERSONAL DE CARACTER TRANSITORIO.

1201 HONORARIOS Y COMISIONES.- Son asignaciones que tienen como fin cubrir las remuneraciones que previamente haya autorizado la Dirección General de Administración de Personal del Gobierno Federal a profesionistas, técnicos, expertos o peritos, a causa de estudios, obras o trabajos determinados que correspondan a su especialidad, de acuerdo a contratos temporales, según los requerimientos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Con esta partida también se pagarán las comisiones sobre ventas y cobranzas que llaven a cabo los empleados de organismos y empresas, de acuerdo a los montos que estas entidades aprueben.

1202 SALARIOS AL PERSONAL EVENTUAL.- Son asignaciones cuyo objeto es cubrir las remuneraciones al personal obrero, técnico, administrativo, especialista y profesional, necesario para efectuar labores o funciones que demanden trabajos especiales cuya característica principal sea su eventualidad y que son diferentes a los clasificados en la partida de Honorarios y Comisiones.

Este tipo de percepciones se cubre sobre la base diaria conforme a los tabuladores que autorice la Dirección General de Administración de Personal del Gobierno Federal para trabajadores a lista de raya a que se refiere el artículo 3o. de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

1206 RETRIBUCIONES POR SERVICIOS DE CARACTER SOCIAL.- Son -- asignaciones destinadas a cubrir las remuneraciones a profesionistas de las diferentes carreras o especialidades técnicas que presten su servicio social en dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, conforme a las cuotas que previamente apruebe la Dirección General de Administración de Personal del Gobierno Federal.

1208 REMUNERACIONES AL PERSONAL CONTRATADO PARA EL PROGRAMA DEL CENSO NACIONAL 1980.- Son las asignaciones cuyo objetivo es cubrir las percepciones al personal contratado para el levantamiento del Censo General de Población y Vivienda de -- 1980.

TIPOS DE SOBRESUELDOS.

Los tipos de sobresueldos que se pagan actualmente son los que enseguida se mencionan:

1105 SOBRESUELDOS.- Son asignaciones destinadas a cubrir remuneraciones adicionales al personal civil, de base y de confianza al servicio de la Administración Pública Federal, en atención a la carestía de la vida, insalubridad del lugar en donde trabaja o riesgos propios del trabajo desempeñado.

PERSONAL DE CARACTER PERMANENTE

1106 SOBRESUELDOS AL PERSONAL OBRERO.- Son asignaciones destinadas a cubrir al personal obrero de carácter permanente y cuyas remuneraciones ordinarias básicas se cubren con cargo a la partida Sueldos al Personal Obrero de Base, cantidades adicionales a las cuotas fijadas en los tabuladores de sueldos de dicho personal, aprobado por la Dirección General de Administración de Personal del Gobierno Federal.

PERSONAL DE CARACTER TRANSITORIO

1203 SOBRESALARIOS AL PERSONAL EVENTUAL.- Son asignaciones destinadas a cubrir al personal obrero, técnico, administrativo, especialista y profesional, cuyas percepciones ordinarias son cubiertas con la partida Salarios al Personal Eventual y cuya característica principal sea su eventualidad, estas cantidades serán adicionales a las cuotas determinadas en los tabuladores de salarios aprobados previamente por la Dirección General de Administración de Personal del Gobierno Federal.

TIPOS DE COMPENSACIONES.

En la Administración Pública Federal se otorgan las siguientes compensaciones:

PERSONAL DE CARACTER PERMANENTE.

1301 DIFERENCIAS POR SALARIO MINIMO.- Son asignaciones destinadas a cubrir las remuneraciones adicionales al sueldo presupuestal en los casos de categorías con percepciones inferiores al salario mínimo. Tales remuneraciones se concederán al trabajador cuyo salario, conforme a las categorías respectivas, resulta inferior al salario mínimo correspondiente a las distintas zonas económicas del país donde presta sus servicios.

El derecho a esta remuneración estará relacionada al tiempo y al lugar donde se presten los servicios y formará parte del sueldo básico en los términos de las disposiciones legales vigentes.

1302 PRIMA QUINGUENAL POR AÑOS DE SERVICIOS EFECTIVOS PRESTADOS.- Son asignaciones destinadas a cubrir la prima quinquenal como complemento del salario, por los servicios efectivos prestados distintos a los de docencia, cuando la relación jurídica de trabajo se rige por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y en los términos que dicta la Secretaría de Programación y Presupuesto en el instructivo respectivo. La cantidad asignada por este concepto es adicional al sueldo y sobresueldo de los trabajadores y está sujeta a descuentos que establezca la Ley del ISSSTE. Esta compensación tiene derecho a recibirla cualquier traba-

jador que haya cumplido de 5 años en adelante laborando al servicio del Gobierno Federal.

1303 ACREDITACION POR AÑOS DE SERVICIO EN LA DOCENCIA.- Son asignaciones destinadas a cubrir las remuneraciones que como parte integrante del sueldo base, corresponden al personal docente que preste sus servicios en forma permanente, - en relación a los años efectivos en la docencia.

Este tipo de compensaciones estará sujeta a los descuentos establecidos por la Ley del ISSSTE.

1304 ACREDITACION POR TITULACION EN LA DOCENCIA.- Son asignaciones cuyo fin es cubrir las remuneraciones que como parte integrante del sueldo base, correspondan al personal docente por titulación. Las cantidades que reporte esta partida deberán incluirse en el otorgamiento de los beneficios que las disposiciones legales establezcan sobre los sueldos y estarán sujetas a los descuentos que al respecto establezca la Ley del ISSSTE.

1305 ACREDITACION POR AÑOS DE ESTUDIO EN LICENCIATURA.- Asignaciones destinadas a cubrir compensaciones al personal docente, que acredite años terminados en estudios de licenciatura de educación preescolar, primaria y enseñanzas audiovisuales, de acuerdo a las cuotas autorizadas por la Dirección General de Administración de Personal del Gobierno Federal. La obtención del título de la licenciatura no implicará el otorgamiento de cuota adicional alguna.

Las cuotas respectivas autorizadas serán objeto de descuen-

tos a favor del ISSSTE y no serán computables para el cálculo del sobresueldo.

1307 GRATIFICACION DE FIN DE AÑO.- Son asignaciones destinadas a cubrir el aguinaldo o gratificación de fin de año al personal civil y militar de la Administración Pública Federal, así como a los pensionistas con cargo al Erario Federal. El C. Presidente de la República dictará las normas conducentes para fijar las proporciones y el procedimiento para su pago.

1308 COMPENSACIONES ADICIONALES POR SERVICIOS ESPECIALES.- Son asignaciones destinadas a cubrir al personal, cantidades adicionales a su sueldo presupuestal y sobresueldo conforme a los tabuladores aprobados y cuyo otorgamiento por parte del Gobierno Federal es discrecional en cuanto a su monto y duración, en atención a responsabilidades o trabajos extraordinarios relacionados con su cargo o por servicios especiales que desempeñen, para lo cual se requiere previa autorización del Titular del Ramo.

1315 COMPENSACIONES POR REPRESENTACION EN JUNTAS.- Asignaciones destinadas a remunerar a los representantes oficiales en juntas o comisiones ya sean mixtas o interiores de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que figuran en el presupuesto. Este pago se hará exclusivamente por asistencia a las sesiones.

1316 HONORARIOS ESPECIALES.- Asignaciones destinadas a cubrir los honorarios que corresponden a los representantes de la Hacienda Pública por intervención en los juicios sucesos-

rios, siempre y cuando el impuesto se hubiere determinado con base en la liquidación formulada por los mismos; a los notificadores especiales en el cobro de impuestos y derechos, multas y arrendamientos, y a los agentes y subagentes fiscales y postales, conforma a las cuotas que en cada caso, se fijan por las secretarías de que dependen, así como las remuneraciones y gastos del personal designado con el fin de realizar inspecciones o intervenciones especiales. La asignación anual de esta partida, sólo podrá efectuarse con los compromisos devengados durante la propia anualidad y no se aceptarán los compromisos devengados en ejercicios anteriores.

1317 PARTICIPACION POR VIGILANCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE -- LAS LEYES Y CUSTODIA DE VALORES.- Son asignaciones cuyo objeto es retribuir en los términos legales, a las personas que cooperen en la vigilancia del cumplimiento de las leyes y custodia de valores, así como al personal de correos y telégrafos por el manejo de giros.

1318 LIQUIDACIONES POR SUELDOS Y SALARIOS CAIDOS.- Son asignaciones destinadas a cubrir el importe de las liquidaciones que resulten por laudos emitidos o sentencias definitivas dictadas por autoridad competente, favorables a los trabajadores al servicio de la Administración Pública Federal, únicamente por el concepto presupuestal de sueldos o salarios, sobresueldos, primas de vacaciones y aguinaldos, con exclusión de las compensaciones o de cualquier otra prestación que perciba el trabajador.

1320 COMPENSACIONES DE RETIRO.- Asignaciones destinadas a cubrir las compensaciones a favor de funcionarios o empleados del Servicio Exterior Mexicano, en los términos de la ley de la materia.

1321 RETRIBUCIONES POR GASTOS DE REPRESENTACION.- Asignaciones cuyo objeto es cubrir las remuneraciones adicionales concedidas al personal de la Administración Pública Federal, en consideración a las atenciones que origine el cargo desempeñado.

1322 REMUNERACIONES POR HORAS EXTRAORDINARIAS.- Asignaciones destinadas a cubrir al personal las remuneraciones a que tenga derecho por servicios en horas extraordinarias.

1323 COMPENSACION DE SERVICIOS.- Asignaciones cuyo fin es cubrir servicios transitorios, diferentes a los señalados en la partida presupuestal Compensaciones Adicionales por Servicios Especiales y cuyo carácter es discrecional en cuanto a su monto y duración.

PERSONAL DE CARACTER TRANSITORIO

1204 COMPENSACIONES POR SERVICIOS EVENTUALES.- Asignaciones destinadas a cubrir compensaciones por servicios eventuales, o por sustituciones cuando no se expidan constancias de nombramiento; pagos a empleados salientes por el tiempo que -- utilicen en la entrega de las dependencias, en el relevo del servicio cuando se encuentre justificada esta espera y por la liquidación de diferencia de sueldos, de conformidad con las disposiciones legales vigentes; remuneraciones por servicios transitorios que apruebe la Dirección General de Administración de Personal del Gobierno Federal, con exclusión de las señaladas en las partidas Compensaciones Adicionales por Servicios Especiales y Compensaciones por Servicios.

1205 COMPENSACIONES POR SERVICIOS DE CARACTER SOCIAL.- Asignaciones destinadas a cubrir las remuneraciones a estudiantes de las diversas profesiones o especialidades técnicas, que -- presten sus servicios social en dependencias de la Administración Pública Federal, conforme a las cuotas que previamente -- apruebe la Dirección General de Administración de Personal -- del Gobierno Federal.

1207 COMPENSACIONES A SUSTITUTOS DE PROFESORAS EN ESTADO GRAVIDO.- Asignaciones destinadas a cubrir las remuneraciones a sustitutos de profesoras en estado grávido, mediante expedición de las constancias de nombramiento correspondientes, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

9.- Es necesario establecer un seguimiento, control y evaluación regulares del desarrollo y aplicación de las soluciones propuestas.

C O N C L U S I O N E S.

- 1.- La administración de sueldos y salarios del Sector Público Federal en México, es uno de los problemas de mayor relevancia, por lo cual las medidas tendientes a su resolución deben implementarse de inmediato y de manera integral.
- 2.- Los instrumentos de análisis y valuación de puestos que utiliza la Administración Pública Federal no han resuelto satisfactoriamente la problemática existente.
- 3.- Existe desproporción entre la asignación de funciones y las remuneraciones que percibe el personal, lo cual conlleva a la falta de motivación, baja productividad, falta de interés y baja eficiencia en el desarrollo de las funciones.
- 4.- Es necesario rediseñar las políticas y procedimientos relacionados con las remuneraciones, a fin de agilizar el proceso de administración de sueldos y salarios y también contar con el apoyo total de los niveles jerárquicos superiores de las dependencias.
- 5.- Se considera conveniente que la administración de sueldos y salarios en el Sector Público Federal se base en una adecuada metodología de análisis y valuación de puestos del tipo señalado en este estudio que a través de instrumentos, como el Catálogo General de Puestos y el Tabulador Federal de Sueldos, establezca congruencia entre la asignación de funciones y sueldos.
- 6.- La Reforma Administrativa en su Quinta Etapa ha venido a ser de gran importancia, ya que en ésta se está llevando a cabo la reestructuración del sistema de administración y desarrollo de personal, que es donde queda comprendida la administración de sueldos y salarios; así como también, por la importancia y apoyo que se le está dando a la capacitación, y por la adecuación de las estructuras escalafonarias.
- 7.- El papel más importante, sin duda alguna, en el desarrollo e implementación de esta metodología estará a cargo del elemento humano, ya que éste es el factor más importante de cualquier sistema.
- 8.- El programa de reestructuración de estos mecanismos es altamente prioritario, en virtud de que todo retraso en tiempo, implicará que se agrave e incremente en magnitud y coste la resolución de esta problemática.

BIBLIOGRAFIA

Reyes Ponce Agustín
Administración de Personal
Segunda Parte
México, Editorial Limusa, 1974.

Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
México, Editorial Trillas, 1978.

E. Lanham
Valuación de Puestos
México, Compañía Editorial Continental, S. A., 1976

Chruden Herbert J. y Sherman Arthur W.
Administración de Personal
México, Compañía Editorial Continental, S. A., 1976.

Mac Gregor Douglas
El Aspecto Humano de las Empresas
México, Editorial Diana, 1975.

Sibson Robert E.
Administración de Sueldos y Salarios
México, Editora Técnica, S. A. 1972.

Administración de Sueldos y Salarios
Combinado Industrial de Ciudad Sahagún, Hidalgo
México, 1978.

La Administración de Sueldos y Salarios y su
Aplicación en la Empresa Mexicana
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Contarrell Ojeda Alberto
Administración de Sueldos y Salarios
México, Instituto de Administración Científica de las Empresas,
1980.

Duhalt Krauss Miguel
Una Selva Semántica y Jurídica
México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1977

Rodríguez López José
La Función de Personal en el Medio Mexicano
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, 1975

Carrillo Castro Alejandro
La Reforma Administrativa en México
México, Editorial Porrúa, 1980.

Base Legal y Lineamientos para la Reforma Administrativa Global,
Sectorial e Institucional del Poder Ejecutivo Federal
Presidencia de la República
Coordinación General de Estudios Administrativos
México, 1979.

Reestructuración del Sistema General de Administración y Desa-
rrollo de Personal del Ejecutivo Federal
Coordinación General de Estudios Administrativos
México, Presidencia de la República, 1979.

Compilación Jurídica de la Secretaría de Programación y Presu-
puesto.
Dirección General de Difusión
México, Secretaría de Programación y Presupuesto, 1978

Clasificación por Objeto del Gasto
Dirección General de Política Presupuestal
México, Secretaría de Programación y Presupuesto, 1981.

**Recomendaciones para la Reestructuración del Sistema General
de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutiv
vo Federal.
México, COTECURH, 1978.**

**Dirección General de Estudios Administrativos
Boletines de Estudios Administrativos
México, Presidencia de la República**