

24
S.A



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ANALISIS ADMINISTRATIVO DE LA SECRETARIA
DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :**

**JOSE ANTONIO GONZALEZ ZAMUDIO
FRANCISCO ORDOÑEZ DOMINGUEZ**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO
L E JAIME E. GALLASTEGUI FERNANDEZ**

MEXICO, D. F.

1986



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 está 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

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
a) Objetivos y Políticas Generales de la SARH	4
- Objetivos	6
- Políticas	12
b) La Reforma Administrativa	18
- Objetivos de la Reforma Administrativa	22
- Marco Jurídico	24
- Objetivos	24
- Políticas	25
- Componentes y Elementos	26
c) Sistema de Relación Jurídico Laboral	28
- Artículo 123 Constitucional inciso B	29
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.	32
- Condiciones Generales de Trabajo	34
CAPITULO II	
a) Planeación y Programación	43
- Elaboración de Programas	45
b) Evaluación de Puestos	60

I N D I C E

	PAG.
- Factores	61
- Descripción	62
c) Programas de Selección y Aprovechamiento de Personal	
- Sistema General de Capacitación de Personal	72
- Programa de Selección de Personal	76
- Programa de Aprovechamiento de Personal	80
d) Toma de Decisiones Estratégicas y Operativas	83
- Atribuciones de los Directores	87
CAPITULO III	
RESUMEN	93
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFIA	104

INTRODUCCION

La elaboración de la presente tesis, tiene como finalidad la de conocer las incógnitas sobre la Administración Pública, teniendo como punto de referencia a una de las Secretarías de Estado más importantes como lo es la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Para desarrollar este tema, se tuvo que recurrir a fuentes internas de la misma Secretaría, donde se analiza la administración de los recursos humanos, siendo el eje de acción del Gobierno Federal, donde la Administración Pública es la fase del Gobierno que consta de la Ordenación Cooperativa de personas, mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta para la realización de los fines del Sistema Político. (15)

Motivo por el cual todos los puntos tratados hacen referencia a los Recursos Humanos que se manejan dentro de esta dependencia, los cuales pretenden mejorar a través de todos los programas que se implementan dentro del Sector Público, siendo necesario que se comprenda que la función de administrar personal, está en todo aquello que tiene responsabilidad y obligación de coordinar esfuerzos.

CAPITULO PRIMERO

a) OBJETIVOS Y POLITICAS GENERALES DE LA SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS.

Dentro de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, - se establecen las bases organizativas, tendientes a la reestructuración en el Sector Público.

Para hacer operantes dichos ordenamientos, en cada sector se necesitó adecuarlos a sus condiciones reales. Siendo en este caso la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos quien como cabeza de Sector se planteó un proceso de fusión de "2" Secretarías, siendo éstas la primera de Recursos Hidráulicos y la segunda de Agricultura y Ganadería.

Dando como resultado el surgimiento de una dualidad de funciones y puestos administrativos en general, ya que de esta fusión el órgano con mayores efectos fue la Oficialía Mayor, enfrentándose a la problemática de encontrarse con aparatos administrativos con duplicidad, dieron origen a una duplicidad de problemas en que sobresalió la incompatibilidad de Sistemas, Métodos y Procedimientos, en las áreas Contable, de adquisiciones de presupuestos y administración de los Recursos Humanos que ya existían en las dos Secretarías.

Para la solución de la problemática administrativa fue necesario reunir a la Dirección General de Personal, misma que dividió ésta en tres etapas:

Primera Etapa.- Siendo la de Transición, en la que se elaboraron programas y soluciones de transición, detectándose que la magnitud del problema quedaba fuera de una concepción administrativa tradicional, siendo necesario interpretar, conceptualizar y jerarquizar los problemas en base a una administración racional, con el objeto de contemplar aspectos de carácter técnico, metodológico y político.

Segunda Etapa de Planeación y Programación.- En esta etapa se encaminaron los esfuerzos a la elaboración de planes y programas, desarrollando sus acciones de manera sistemática y congruente con el programa de reforma administrativa del Gobierno Federal, para lo cual fue necesario establecer una estructura funcional para la Dirección General de Personal, seleccionando lo mejor de cada área incorporada en el proceso de fusión y analizar las recomendaciones contenidas en el Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal, lo que dio origen al Programa para mejorar la administración del personal al servicio de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, obteniéndose resultados como:

- Elaboración de un Proyecto de Valuación de Puestos.
- Elaboración del Proyecto Catálogo de Puestos.
- Elaboración del Proyecto de un nuevo tabulador de sueldos y salarios.
- Un programa de difusión a nivel nacional de las condiciones generales de trabajo.

Tercera Etapa de Consolidación.- En ésta se experimentó una reestructuración orgánico-funcional, la cual ha permitido contar con una estructura organizacional eficiente en sus acciones y resultados, lo que permitió a

la Dirección General de Personal estructurar sus actividades en los siguientes sub-programas:

- Sistema Escalonario
- Capacitación
- Relaciones Jurídico-Laborales
- Planeación y Organización.

Obteniéndose con esto un nuevo catálogo de puestos y tabulador de percepciones, lográndose beneficios como son:

- A trabajo igual debe corresponder salario igual.
- Eliminación del criterio tradicional de categorías presupuestales. Evitar el exceso de personal técnico y las bases para la planeación, presupuestación y evaluación del personal al servicio de la Secretaría de - Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Una vez terminado el proceso de fusión de las Secretarías mencionadas, el Ejecutivo Federal procedió a delinear y definir los objetivos de la nueva Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, los cuales son definidos por el Maestro Fernando Arias Galicia, en su Libro Administración de Recursos Humanos como estados ideales a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la organización.

OBJETIVOS.-

Los objetivos que debe alcanzar la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, están contenidos dentro de la Ley Orgánica de la Admi-

nistración Pública, específicamente dentro del Artículo 35, mismo que contiene XXXVII párrafos, que tratan lo siguiente:

Dar asesoría a los productores de ganado; agricultores, avicultores, apicultores y forestales en todos sus aspectos técnicos.

Definir la aplicación y difusión de los métodos y procedimientos técnicos destinados a obtener mayor rendimiento en la agricultura, silvicultura, ganadería, avicultura y apicultura.

Encaminar el crédito ejidal a los sectores agrícola, forestal y ganadero, en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, hacia los renglones prioritarios, en participación con ella para determinar los créditos generales con objeto de establecer los estímulos fiscales y financieros necesarios para el fomento de la producción agropecuaria y administrar su aplicación, así como vigilar y evaluar sus resultados.

Llevar a cabo y siguiendo las políticas de organización de productores del sector agropecuario, programas regionales y nacionales, con la participación de las autoridades correspondientes.

Estimular las organizaciones con fines de producción agropecuaria y silvícola.

Fomentar la aplicación de los servicios de defensa agrícola y ganadera y de vigilancia de sanidad agropecuaria y forestal, con base en los parámetros de producción farmacobiológica destinados a la población animal.

Fomentar y garantizar la calidad de los productos que se utilizan en la alimentación animal, mediante los controles necesarios.

En coordinación con las actividades de la Secretaría y los centros de educación agrícola superior y media, se establecen las escuelas de agricultura, ganadería, apicultura y silvicultura, en los lugares que proceda.

Impulsar las investigaciones agrícolas, ganaderas, avícolas, apícolas y silvícolas; estableciendo Institutos Experimentales y todo organismo que tenga el mismo fin.

La realización de congresos, ferias, exposiciones y concursos en los sectores agrícolas, ganaderos, avícolas, apícolas y silvícolas.

Conservación de todo tipo de suelos, estudiando sus problemas -- con el objeto de definir las técnicas y procedimientos adecuados.

La construcción y conservación de pequeñas obras de irrigación, con objeto de optimizar el uso de las aguas nacionales que compete realizar al gobierno federal, o en cooperación con los gobiernos de los Estados, los municipios o los particulares.

Tener al corriente los estudios económicos sobre la vida rural, con objeto de mejorarla, estableciendo los medios y procedimientos adecuados.

Coordinar los estudios de servicio meteorológico y climatológico creando así el sistema meteorológico nacional con participación en los -- convenios internacionales en la materia.

Difundir todos los conocimientos que sean necesarios con objeto_ de obtener mejores rendimientos en los bosques.

Fomentar el aprovechamiento racional de los recursos forestales, y en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología propi_ cial la protección ecológica.

A través de programas encauzar la reforestación con auxilio de - la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.

Crear recursos forestales en los terrenos baldíos y nacionales.

Contabilizar todos los terrenos forestales y los pastizales, así como la cartografía y estadística respectiva.

Conservar la reserva forestal nacional.

Otorgar contratos, concesiones y permisos forestales.

Fomentar la industrialización de los productos forestales.

La supervisión y reglamentación de los trabajos de hidrología en cuencas, cauces y álveos de aguas nacionales tanto superficiales como sub_

ferráneas.

Llevar a cabo en todos sus aspectos la aplicación de la ley federal de aguas.

En cooperación con la SEMIP, cuando se trate de generación de energía eléctrica, reconocer de derechos y otorgar concesiones con el fin de aprovechar las aguas nacionales.

Administrar, controlar y reglamentar el aprovechamiento de las mismas, así como de las zonas federales correspondientes, con exclusión de lo que se atribuya a otra dependencia.

Implantar la infraestructura adecuada con objeto de construir y conservar las obras de riego, desecación, drenaje, defensa y mejoramiento de terrenos, de acuerdo con los programas formulados por sí o en cooperación con los gobiernos de los Estados, Municipios o de Particulares.

Controlar la conservación de las corrientes, lagos y lagunas en la protección de cuencas alimentadoras y las obras de corrección torrencial.

Estudiar el territorio nacional geohidrológicamente, con el fin de propiciar el aprovechamiento de los recursos hidrológicos, así como la construcción de la infraestructura hidráulica necesaria.

Manejar el sistema hidrológico del Valle de México.

Fomentar la construcción de infraestructura hidráulica, tendiente a evitar las inundaciones.

Cumplir con los tratados internacionales que se suscriban en materia hidráulica.

Fomentar la explotación y optimización de los sistemas nacionales de riego con la cooperación de los usuarios y de acuerdo con la legislación vigente en la materia.

Proporcionar las concesiones correspondientes con el fin de dotar de agua a las poblaciones, previa consulta con la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.

Dotar de agua a los centros urbanos e industriales y programar, - proyectar, construir, administrar, operar y conservar las obras de captación, potabilización y conducción, en coordinación con la Secretaría de -- Desarrollo Urbano y Ecología.

Contabilizar los recursos hidrológicos, suelo y cubierta vegetal_ y los zoológicos, así como actualizarlos en el momento adecuado, y

Los demás que le fijan expresamente las leyes y reglamentos.

Realizar todas las actividades que le correspondan de acuerdo a - su jurisdicción.

Toda vez que se han definido los objetivos de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, el Ejecutivo Federal procedió a delinear las políticas que servirán para lograr los mismos, ésto se realizó a través del Diario Oficial de la Federación, y dado que las políticas se entienden como el curso de acción o lineamiento general para el tratado de un aspecto determinado, según la definición del profesor Antonio Fernández Arenas, en su libro El Proceso Administrativo.

POLITICAS.-

Atribuciones ex profeso del Secretario de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos:

- Formular y dirigir las políticas que propicien el desarrollo y regulen su sector de acuerdo con la legislación y el Plan Nacional de Desarrollo y a lo que en concreto determine el Ejecutivo Federal.

- En los acuerdos con el presidente de la República, someter a estudio los asuntos concernientes a la Secretaría y al sector correspondiente, las comisiones y funciones específicas que le confiera.

- Turnar al Ejecutivo Federal los proyectos de ley, sobre los asuntos que le competen a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

- Informar al Congreso de la Unión cuando éste lo solicite el Estado que tienen todos los recursos que maneja la Secretaría, de acuerdo a

la legislación.

- Revisar y proponer la actualización de todos los Reglamentos, Le yes y decretos que le competan a la Secretaría.

- Representar al Presidente de la República en todos los juicios y actos legales que se interpongan, y que competan por su carácter a la Se- cretaría.

- Elaborar todo tipo de planes que le correspondan al sector con - la finalidad de cumplir con lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo y con los ordenamientos legales correspondientes.

- Proponer y autorizar el Anteproyecto de presupuesto de la Secre- taría, congruente con los programas respectivos; y aprobar el presupuesto de todo el sector paraestatal de su jurisdicción, en coordinación con las Unidades Administrativas de su adscripción.

- Autorizar el funcionamiento de la Secretaría y adscribir orgáni- camente sus unidades administrativas.

- Publicar los manuales de organización, procedimiento y servicios en el Diario Oficial de la Federación.

- Dirigir la Comisión Interna de Administración y Programación con la designación de miembros de ésta, así como a los integrantes de las demás comisiones que sean necesarias para el buen funcionamiento de la Se--

cretaría.

- Acordar sobre la creación de Delegaciones de la Secretaría con la circunspección territorial que juzgue conveniente, mediante acuerdos -- que serán publicados en el Diario Oficial de la Federación.

- Nombrar a los servidores públicos superiores de la Secretaría, -- que no son designación presidencial y ordenar al Oficial Mayor su expedi-- ción, así como resolver sobre las proposiciones que los mismos hagan para la designación de su personal de confianza y creación de plazas.

- Formular las políticas que deban seguir los representantes de la Secretaría en los órganos de gobierno de las entidades de la Administra-- ción Pública Paraestatal.

- Pedir las expropiaciones de bienes particulares que deban asig-- narse al desarrollo de los programas de la Secretaría.

Atribuciones ex profesas del Subsecretario.

En coordinación con el Secretario atender los asuntos de las Subse-- cretarías y de las unidades administrativas que se les hubiesen adscrito.

Normatizar las políticas, criterios, sistemas y procedimientos de carácter técnico, con el objeto de regir en las unidades administrativas -- de la Secretaría, así como apoyar técnicamente la desconcentración y des-- centralización administrativa.

La realización de las comisiones que el Secretario les encomiende_ y representar a la Secretaría ante las dependencias, entidades y actos que el propio titular determine.

Turnar para la aprobación del Secretario los estudios y proyectos_ que se elaboren en el área de su responsabilidad.

Vigilar el cumplimiento de las leyes y disposiciones aplicables en los asuntos a ellos encomendados.

Coordinar las unidades administrativas a ellos adscritas conforme_ a las disposiciones aplicables, y los lineamientos que determine este Reglamento y el propio Secretario.

Coordinar y establecer mecanismos de integración e interrelación_ que propicien el óptimo desarrollo de las responsabilidades que son competencia de la Secretaría.

Dar a conocer al Secretario los manuales de organización de las diversas unidades administrativas que se les hubieren descrito, conforme a los lineamientos establecidos por la Oficialía Mayor.

Proponer al Secretario la delegación de autoridad y responsabilidad de funciones.

Informar y cooperar técnicamente con otras dependencias, de acuerdo con las políticas establecidas a este respecto.

Firmar los documentos relativos a sus atribuciones y los que les sean señalados por delegación o les corresponda por suplencia o designación del Secretario.

Atribuciones ex profesas del Oficial Mayor:

Formular y dirigir en coordinación con la aprobación del Secretario, las políticas y normas para la administración de los recursos del sector, de acuerdo a sus programas y objetivos.

Autorizar los nombramientos de los servidores públicos de la Secretaría, los movimientos del personal y desarrollar los sistemas de estímulos y recompensas que determinen la ley y las condiciones generales de trabajo, emitiendo los lineamientos relativos a la aplicación, modificación y revocación de las sanciones administrativas.

Dirigir las relaciones laborales dentro de la Secretaría, conforme a los lineamientos que establezca el Secretario.

Acordar la designación y las políticas de actuación de la representación de la Secretaría ante las Comisiones Mixtas que se integren.

Administrar la capacitación del personal de la Secretaría, con base en la planeación de los recursos humanos.

Liquidación y pago de remuneraciones al personal de la Secretaría.

Dar a conocer al Secretario las medidas técnicas y administrativas tendientes a mejorar la organización y funcionamiento de la Secretaría, -- así como su modernización administrativa.

Fijar lineamientos para la formulación de manuales de organización, procedimientos y servicios al público.

Autorizar los convenios y contratos en los que la Secretaría sea -- parte y los actos de administración que afecten su presupuesto interno, -- conforme a los lineamientos que fije el Secretario.

Dirigir y organizar el funcionamiento de las unidades administrativas a su cargo y proponer al Secretario todo movimiento que afecte tanto a sus unidades administrativas como a las de la Secretaría.

En coordinación con el Comité de Adquisiciones autorizar la adquisición y suministro de bienes y servicios para el desarrollo de los programas de la Secretaría.

Impulsar el programa de desconcentración y descentralización administrativa de la Secretaría, cumpliendo con las normas de su competencia -- que deban aplicarse.

Delegar en los servidores públicos subordinados, la ejecución de -- atribuciones que por el presente artículo se confieren al Oficial Mayor; y

Realizar todas las actividades que establezca la ley o le dicte el

Secretario.

b) LA REFORMA ADMINISTRATIVA

Antecedentes de la Reforma Administrativa.

Desde sus inicios se llevaron a cabo diversos mecanismos, para el mejoramiento de la actividad administrativa, para introducir reformas y responsabilidad en cada dependencia del sector público en su conjunto.

Las reformas a la administración pública en nuestro país, han tratado siempre de subsanar las deficiencias y carencias que entorpecen y limitan, la realización de las tareas del sector público, los primeros inicios a mejorar la eficiencia y eficacia administrativa de las Instituciones Gubernamentales, con la expedición del primer reglamento, en 1821 que tenía por objeto normar las actividades que desarrollaba el aparato gubernamental de aquella época.

En 1917 el Departamento de Contraloría que estuvo en operación hasta el año de 1934, realizó estudios enfocados al mejoramiento de la administración pública.

En el año de 1943 se creó una comisión intersecretarial que fue la que se encargó de llevar a cabo un plan coordinado del mejoramiento de la organización de la administración pública.

En el año de 1947, dentro de la Secretaría de Bienes Nacionales a

Inspección Administrativa, se creó la Dirección Técnica de Organización - Administrativa, teniendo como función la de coordinar el mejoramiento administrativo en todas las dependencias.

En el año de 1958, se produjo una reforma importante dentro del - proceso que se reseña, permitiendo con esto la iniciación de la Instrumen tación Jurídica, de lo que posteriormente sería el programa de reforma ad ministrativa, a través de la ley de Secretarías y Departamentos de Estado.

En abril de 1965 en que la nueva Secretaría de la Presidencia te- niendo resuelto el funcionamiento de las demás áreas que tenía encomenda- das por ley, se estableció la Comisión de la administración pública, ini- ciándose con esto la promoción y coordinación de la Reforma Administrati- va, en el Sector Público Federal.

No fue hasta que en el acuerdo presidencial de 1965 la Secretaría de la Presidencia solicitó a las entidades públicas información que sir- viera de base a las actividades programadas, en el período 1965-1970, pa- ra poder resolver las metas por alcanzar, con los medios y recursos finan cieras para lograr las necesidades de la población.

El trabajo fue encomendado a la comisión de administración públi- ca cuya tarea inicial fue:

- a) Determinar y modificar la administración pública, con el fin de coordi- nar mejor las actividades y el proceso del país.

- b) La de introducir técnicas más modernas en la organización administrativa que fueran convenientes para alcanzar el objetivo.
- c) Y lograr la mejor capacitación del personal gubernamental, con el fin de alcanzar dicho objetivo.

En el año de 1971 se fijaron las bases de la Reforma Administrativa del Ejecutivo Federal para el sexenio 1971-1976, habiendo con esto muchos cambios por ejemplo la Comisión de Administración Pública, cambiando su nombre por el de la Dirección General de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia, que sería la que se encargaría de la coordinación de los trabajos de la Reforma Administrativa.

Con las bases del programa se estableció el Plan Global de Reforma con esto se pretendía garantizar la revisión interna de cada Institución o Entidad Pública, tomando en cuenta el criterio y las medidas tanto a nivel de los sectores económicos y los sistemas generales de la administración pública.

En el mencionado plan se establecieron 11 programas orientados hacia las actividades de reforma del sexenio.

El primero tendía al establecimiento de los propios mecanismos de reforma, siendo éstos a nivel de cada dependencia, como del Sector Público en general.

Los 10 siguientes buscaban revisar la acción del aparato burocrático

co siguiendo la secuencia de los procesos del ciclo administrativo que se rían:

Planeación, Organización, Integración de Recursos, Dirección y -- Control.

La Reforma Administrativa. Con el programa de la Reforma Administrativa del gobierno federal de 1976, 1982, como un proceso de modernización administrativa en todos los ámbitos, y contando con todos los instrumentos idóneos para realizar las tareas que tiene el Estado Mexicano y -- abarcando aspectos de reorganización estructural y funcional en todas las dependencias y Entidades del Gobierno Federal, apoyados por el mismo programa para un mejor desempeño en el mejoramiento en la administración y -- el desarrollo de personal al servicio del estado. (7)

Entendiéndose como Reforma Administrativa a la tarea que abarca -- una diversidad de actividades que comprenden desde los instrumentos de -- planeación, la administración de personal, el análisis de métodos, sistemas y procedimientos, los valores de eficiencia, el catálogo de empleos y la capacitación, con lo que se busca que el trabajador tenga acceso a los mismos, a base de los estímulos que tiene pendientes la administración.

El sentido de la Reforma Administrativa debería haber sido una -- norma para el servicio, cumpliendo con las obligaciones de un desarrollo -- calificado como compartido, que no se agote en el crecimiento económico, -- que se valore con el esfuerzo. De ahí que la Reforma Administrativa sea -- en regla la reforma del servicio al pueblo. (7)

Objetivos de la Reforma Administrativa.

Los fines que persigue la Reforma Administrativa fueron los siguientes:

- Eficacia y la Honestidad
- Eficiencia, que es un sinónimo de especulación, de acaparamiento; siendo como un propósito sin valoración humanística.

Creando así terror en las concepciones de contenido social. Por esto, la eficiencia tiene y tendrá que ser rescatada, por el desarrollo social, teniendo que acreditar la técnica puesta al servicio del humanismo - siendo éste el mejor vehículo para conseguir la justicia.

Debemos confirmar siempre la organización, la planeación, integración, la Dirección, la Evaluación y el Control como vínculos administrativos que sirvan cotidianamente la acción en nuestro campo.

Una de las decisiones más importantes que se tomó para fundamentar esta reforma fue haber dividido la Secretaría de Hacienda y Crédito Público entre ingresos y egresos, y haber encomendado en un solo centro de responsabilidad, a partir de la planeación, lo que antes correspondía a otra Secretaría, a partir de la política de ingresos.

Con esto subrayamos algo que es fundamental concebir como origen y fin del Desarrollo, el incremento de planeación, y no el instrumento de -- captación de recursos, sino amarrar las decisiones fundamentales al plan - y no al ingreso, constituyendo en el fondo el secreto de esta Reforma Admi

nistrativa.

Uno de los principales objetivos de la reforma administrativa y para lograr la misma, se pone una mayor atención a los recursos humanos de todas las Dependencias del Ejecutivo Federal, ya que dichos recursos son la columna vertebral de todo organismo, motivo por el cual se enfatiza en los mismos.

Con el programa general propuesto se precisaron los subprogramas y los subsistemas que se integraron al sistema general.

Subprogramas Básicos

- I Sistema Escalonario
- II Capacitación
- III Relaciones Jurídicas Laborales
- IV Planeación y Organización

Subsistemas

- Empleo
- Remuneraciones
- Capacitación y Desarrollo
- Motivación
- Relaciones Jurídico Laborales
- Prestaciones y Servicios

- Planeación y Organización
- Información
- Evaluación

Marco Jurídico.

La planeación de la administración y desarrollo de personal, en las dependencias y entidades del Gobierno Federal, considera como marco jurídico general el art. 123 apartado "B" de la Constitución, y la ley federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

El marco jurídico lo componen la ley orgánica de la administración pública federal, Ley I.S.S.S.T.E., Reglamentos Internos de las Dependencias o Entidades, Manuales de la Organización, Las Condiciones Generales del Trabajo, Los Reglamentos de las Comisiones Mixtas de Escalafón y los reglamentos de los Comités Mixtos de Capacitación.

El marco jurídico está sustentado en la relación laboral entre el Estado y sus Trabajadores desarrollarán el subprograma de Relaciones Jurídico-Laborales.

Objetivos.-

a) Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal.

Se establece para garantizar los derechos de los trabajadores, queriendo con esto propiciar el buen desempeño de sus labores para el logro de los objetivos del Gobierno Federal.

También se creó con el fin de contar con una administración ágil y moderna, que garantizara la satisfacción y los intereses de los servidores públicos, así como de corregir la dispersión de esfuerzos, la persistencia de irregularidades, con la formulación de nuevos lineamientos generales a nivel global, que conduzcan a desarrollar una política congruente de personal, en las dependencias y Entidades.

Se establecieron objetivos específicos que dirían lo siguiente:

- a) Que se estableciera un sistema de planeación y organización.
- b) Establecer un sistema escalafonario funcional e intercomunicado, que promueva el eficiente desempeño de los trabajadores, tanto en su preparación, para desarrollar funciones de más responsabilidad.
- c) Establecer políticas y procedimientos que respondan a los requerimientos y características del trabajo desempeñado.
- d) Establecer un subsistema de capacitación y desarrollo de personal, que esté estrechamente unido con el sistema escalafonario de las dependencias y entidades, creando con esto la superación individual y colectiva del personal.
- e) Facilitar y cumplir el ejercicio de las prestaciones y servicios que tienen derecho los trabajadores.

Políticas.-

- a) Promover la participación de los trabajadores en forma organizada a través de sus representantes y funcionarios responsables de las unidades de administración y desarrollo de personal, para integrar el sistema de administración y desarrollo de personal del Poder Ejecutivo Federal.
- b) Aprovechar la capacidad instalada y los recursos disponibles.
- c) Promover algunas normas para el buen funcionamiento en la estabilidad y seguridad en el empleo.
- d) Revisión permanente de las disposiciones jurídicas vigentes relacionadas a la administración y desarrollo de personal, con el fin de que se actualicen y sean ajustadas a las necesidades que rigen en ese momento.
- e) Consideración en los conocimientos, aptitudes y antigüedad como factores determinantes en los ascensos y promociones.

Componentes y Elementos.-

- a) Planeación y Organización de las Unidades de Administración y Desarrollo de Personal.
- b) Empleo
 - Reclutamiento, Selección, Nombramiento, Análisis y Clasificación de puestos.
- c) Remuneraciones.

- Evaluación de Méritos
- Tabulador de Sueldos
- Zonas salariales
- Valuación de puestos
- Estructura Salarial.

d) Relaciones Jurídico Laborales

- Relaciones Sindicales
- Premios y Estímulos
- Horarios y Vacaciones

e) Prestaciones y Servicios

- Culturales y Sociales
- Seguridad Social e Higiene y Seguridad
- Económicas

f) Capacitación y Desarrollo

- Inducción
- Capacitación y Adiestramiento
- Actualización e Intercambio Tecnológico.

g) Información

- Registros y Estadísticas
- Censos y Difusión
- Banco de Datos.

h) Motivación:

- Cultura y Comunicación Social
- Motivación y Participación Individual
- Y Colectiva.

i) Evaluación

- Comparación y análisis de resultados
- Aplicación de medidas correctivas.

c) SISTEMA DE RELACION JURIDICA LABORAL

Con este sistema se pretendió establecer un régimen jurídico laboral que mejorara las prestaciones y servicios de los trabajadores del Estado, para lo cual garantizará la seguridad en sus puestos, siempre y cuando lo desempeñaran honesta y eficientemente.

Las acciones de la Dirección General de Personal se destacaron en los lineamientos establecidos en las Condiciones Generales de Trabajo, teniendo como resultados los siguientes:

- a) La negociación con el sindicato para definir de común acuerdo, los puntos de base y confianza.
- b) La elaboración del proyecto de Reglamento de Escalafón.
- c) La regularización de las prestaciones a todo el personal de la Secretaría.
- d) La implantación del sistema de vacaciones escalonadas, tanto para oficinas centrales como estatales.

- e) La Desconcentración del sistema de control de asistencia proporcionando a las áreas integrantes de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, la responsabilidad del control de horario de sus trabajadores.
- f) La elaboración del Reglamento para las comisiones de seguridad e higiene, así como en el ámbito nacional.
- g) Elaboración de los procedimientos para el otorgamiento de los premios, estímulos y recompensas a los trabajadores.
- h) La coordinación y promoción de becas para los hijos de los trabajadores de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
- i) En las acciones de recreación y fomento deportivo se organizaron cuatro juegos nacionales, deportivos y culturales para el personal de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dentro de su artículo 123 Inciso B, trata la relación obrero-patronal, que el Estado tiene con sus empleados, de lo que a continuación se menciona los más relevantes.

I La jornada laboral diurna tendrá una duración de 8 horas y la nocturna de 7, las que excedan este límite se tendrán como extraordinarias y se pagarán con el 100% más de la remuneración normal y no deberán de ser más de 3 horas diarias ni 3 veces consecutivas.

II Trata de la jornada de trabajo semanal la que será de 6 días, --

con un día de descanso el que será pagado íntegro.

III Menciona la duración del período vacacional el cual no deberá ser menor de 20 días al año.

IV Los salarios deberán incluirse dentro del presupuesto que le corresponda a cada Secretaría, y no se podrán disminuir mientras dure el mismo, no deberá ser inferior al salario mínimo general vigente en el D.F. o en el interior de la república.

V Habla de que independientemente de las características del trabajo que se desempeña, siempre y cuando sea igual a otro deberá tener la misma retribución salarial sin importar el sexo.

VI Las deducciones que se le hagan a los salarios solamente deberán ser las que marca la ley.

VII La selección de personal se efectuará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes, siendo el Estado el encargado de organizar las escuelas de administración pública.

VIII Los trabajadores tienen el derecho de escalafón, mismo que se otorgará con base en sus conocimientos, aptitudes y antigüedad.

IX La suspensión o cese de un trabajador solo se hará por causa justificada y bajo los términos contenidos por la Ley.

X El Trabajador como tal tiene el derecho de asociarse con otros para defender sus derechos, y en defensa de los mismos puede utilizar el recurso de huelga, siempre y cuando se cumplan los requisitos que estima la ley.

XI Dentro de este párrafo dividido en 6 incisos se hace mención a los derechos sociales de los trabajadores.

- La seguridad social deberá cubrir todo tipo de accidentes que sufra el trabajador, así como las enfermedades no profesionales y la jubilación, invalidez, vejez y muerte.

- En caso de estar incapacitado el trabajador por cualquier tipo de enfermedad tiene el derecho de conservar su trabajo, sin importar el tiempo de la incapacidad, según el contenido de la ley.

- El trabajador de sexo femenino durante el embarazo tendrá derecho a un mes de descanso antes del parto y dos meses después del mismo.

- Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a la asistencia médica y medicinas.

- Crear centros vacacionales en beneficio de los trabajadores.

- En la seguridad social se contemplan las viviendas para los trabajadores, así como la creación de un fondo que contenga los depósitos para tal propósito.

XII Los conflictos que promuevan los trabajadores individual o colectivamente los resolverá el Tribunal de Conciliación y Arbitraje.

XIII Los puestos de confianza serán determinados por la Ley y tendrán todos los beneficios sociales que gozan los demás trabajadores.

- Siendo la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado un reglamento del Apartado B del Art. 123 Constitucional, se procederá a enumerar los títulos y capítulos que contiene la misma, con el objeto de esbozarla brevemente.

Secc. I Trata de las Normas Constitucionales de trabajo burocrático en específico del apartado B de Art. 123 Constitucional.

Secc. II Título Primero

Disposiciones Generales.

Su contenido nos indica quiénes deben observar la ley, define qué es un trabajador, enumera los de confianza y los de base, así como (las personas) las dependencias que se excluyen por esta ley..

Título II

Detalla los Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Titulares.

Título III

Nos define lo que es el escalafón, el tiempo que debe transcurrir

para empezar el ascenso y los factores que propician el mismo.

Título IV

Da los lineamientos para que los trabajadores al Servicio del Estado se organicen colectivamente, las causas de separación de un miembro de la organización de los procedimientos de huelga y la relación de esta organización con las autoridades del trabajo.

Título V

Trata sobre los riesgos de enfermedad profesionales y no profesionales de los trabajadores, así como de los derechos y obligaciones al contraer las mismas.

Título VI

Habla sobre la prescripción de los nombramientos, de las acciones que los trabajadores y sus familiares ejecuten contra la Secretaría y - cuando se interrumpen dichas prescripciones.

Título VII

Explica cómo debe de estar organizado el Tribunal Federal de conciliación y arbitraje, su competencia, la forma en que se debe efectuar el arbitraje, el contenido y forma de presentar la demanda.

Título VIII

Este título da la pauta para que el tribunal con objeto de hacer cumplir sus resoluciones imponga multas y las ejecute.

Título IX

Nos habla de que los conflictos entre el Poder Judicial de la Federación y sus servidores lo resolverá el pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, también nos dice cómo se constituirá, los requisitos que deben reunir los miembros de la comisión, de las reuniones que se tendrán para resolver los casos, de las audiencias y la emisión de nuevos dictámenes.

Título X

Habla de las medidas correctivas, disciplinarias y de las sanciones que impondrá el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje a los particulares que le falten al respeto durante su actuación y a sus empleados cuando no desempeñen correctamente sus funciones.

Condiciones Generales de Trabajo.-

Es el documento por medio del cual el Sindicato y el Gobierno convienen las disposiciones mínimas que debe reunir una persona que va a ingresar a prestar sus servicios en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, así como sus derechos y obligaciones y consta de XVI capítulos que (a grandes rasgos) tratan de lo siguiente:

Capítulo I Disposiciones Generales.

Nos habla de la competencia del Art. 123 y su relación con los trabajadores al Servicio del Estado, la designación de trabajadores de confianza, la connotación de términos y la relación que existe entre la Secretaría y sus trabajadores.

Capítulo II Requisitos de Admisión.

En éste nos enumera los requisitos mínimos que debe llenar un can-
didato para ocupar una vacante dentro de la Secretaría.

Capítulo III De los Nombramientos.

Trata de la acreditación de los empleados o trabajadores ante el -
Titular de la Secretaría con el propósito de que el primero compruebe la -
prestación del servicio que realizará y la duración del mismo, la fecha -
de Ingreso y la notificación que se debe hacer al sindicato para cubrir -
(una plaza) un nombramiento.

Capítulo IV Del Salario.

En éste se define lo que es salario, mismo que deberá quedar ins-
crito en el nombramiento o la cantidad que se fije en el tabulador; la Se-
cretaría al elaborar el presupuesto tomará como base mínima los salarios -
que perciben los trabajadores en el año fiscal vigente; los salarios debe -
rán pagarse cada 15 días según los días y horas laborados, en el lugar de -
trabajo y deberán corresponder a los días y horas laborados.

Capítulo V De las Jornadas de Trabajo, de los Honorarios, del Control de - Asistencia.

En el capítulo se menciona la duración de la jornada laboral, los -
turnos existentes, los horarios de trabajo en el D.F. para el personal de -
Intendencia, Limpieza, Vigilancia, choferes y de talleres, los controles -
de asistencia, la jornada laboral de las Unidades Foráneas y su horario, -

en general del tiempo de descanso en la jornada, las horas extras, su número y duración semanal, así como la persona que deberá autorizarlas, la forma de pago de las mismas, sobre sanciones por retardos, los descuentos por éstos, la notificación del descuento y la justificación de las faltas por enfermedad y el plazo para hacerlo.

Capítulo VI De las Licencias, Descansos y Vacaciones.

(Las Licencias serán de dos tipos con goce de sueldo y sin goce de sueldo)

Hable de los tipos de licencia que son con goce de sueldo y sin goce de sueldo, cuándo se concederán las de goce de sueldo, a quién, qué duración tendrán y los casos extraordinarios, quién o quiénes las autorizarán, de los permisos, quiénes los autorizarán y la duración máxima de éstos, la fecha de inicio de las licencias y a partir de los cuántos días son sin goce de sueldo, de los días de descanso a la semana, los obligatorios, los días de vacaciones, dependiendo del tiempo laborado por el empleado o trabajador, de los días de descanso por enfermedad del trabajador y sus familiares y por último del sobresueldo que se pagará cuando el trabajo se realice en condiciones insalubres o anormales.

Capítulo VII De la Intensidad y Calidad de Trabajo.

Trata sobre las reglas que debe observar el trabajador para una realización de trabajo con intensidad y calidad, que esto se debe medir de acuerdo a la jornada reglamentaria de trabajo y al nombramiento, la calidad del lugar de trabajo y su higiene con el objeto de que no se atente contra la salud del trabajador o en caso de que no reúna lo anterior el -

trabajador debe dar su consentimiento y por último no podrá tener jornada nocturna los menores de 18 años.

Capítulo VIII Del Escalafón, cambios y permutas.

Este capítulo habla de que los movimientos en cuanto a personal - deben hacerse con base en el Reglamento Escalafonario, al cual deben sujetarse las Comisiones Mixtas de Escalafón, cuando procederá un traslado.- Los trabajadores tienen el derecho de solicitar su traslado cuando haya - un caso que lo amerite, la Secretaría no podrá movilizar a los trabajadores cuando desempeñen cargos sindicales, y las permutas se podrán realizar cuando éstas no perjudiquen las labores, que se hagan de acuerdo al - Reglamento de Escalafón y siempre y cuando exista autorización por parte de la Secretaría y el Sindicato.

Capítulo IX De las Obligaciones y Facultades del Titular.

Las obligaciones del Titular son:

Cubrir salarios, el pago de defunciones a los beneficiarios, creación y sostenimiento de escuelas, fomentar el deporte, dotación de terrenos deportivos, la celebración de los juegos deportivos de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos Constitución del Fondo de Vivienda para los trabajadores, proporcionar ropa de trabajo al personal que lo requiera, y el cumplimiento de todas las obligaciones que le impongan las - leyes.

Capítulo X De los Derechos, Obligaciones y Limitaciones de los Trabajadores.

Son derechos de los trabajadores desempeñar sus labores exclusivamente salvo en situaciones extraordinarias, percibir salarios, indemnizaciones, estímulos, recompensas, concursar por ascensos, disfrutar descansos, obtener licencias, solicitar cambios de adscripción, reintegrarse al mismo puesto después de una enfermedad o después de haber obtenido libertad por sentencia favorable, ser indemnizado por tal motivo, en caso de enfermedad ser incorporado a un trabajo acorde con sus aptitudes, participar en actividades deportivas, obtener permisos para asistir a asambleas sindicales y son obligaciones de los trabajadores desempeñar sus labores con la intensidad y el cuidado que establezcan los instructivos y reglamentos vigentes o en su caso conforme a las instrucciones de su jefe, observar buenas costumbres dentro del trabajo. Guardar reserva de los asuntos del trabajo, tener seguridad con él y sus compañeros, tener puntualidad en el desempeño de sus labores, sustraerse de propagandas, salvo cuando el sindicato lo solicite, asistir a las escuelas de Administración Pública y a los cursos de capacitación, manejar apropiadamente los documentos de trabajo, cuidar adecuadamente el mobiliario que se les proporcione para el desempeño de sus labores, manejar correctamente los materiales de trabajo, utilizar los uniformes y prendas de vestir que le proporcione la Secretaría, tratar adecuadamente al público, cumplir las comisiones que se les encomiende en lugar distinto del que habitualmente trabajan.

Se prohíbe al trabajador desatender sus labores sin causa que la justifique o el abandono de sus labores, no utilizar con corrección el equipo de trabajo, realizar actividades que no tengan relación con el trabajo, así como las actividades que atenten contra sus compañeros, la Secretaría y el público en general.

Capítulo XI La Suspensión de los Efectos de los Nombramientos y Designaciones.

Son causa de suspensión temporal para el trabajador, cuando con-- traiga enfermedades que pongan en peligro la salud de las personas con las que trabaja, la prisión preventiva del trabajador, seguida de sentencia - absolutoria o del arresto impuesto por autoridad competente, cuando el -- trabajador maneje fondos se le podrá suspender por 60 días, cuando el titular detecte irregularidades, cuando se detecten éstas se procederá a au ditar las labores del trabajador y éste tendrá la obligación de presentar se al trabajo para aclarar dudas, si transcurridos 60 días no se presenta denuncia se reinstalará al trabajador, si se denuncia continuará suspendi do de sus funciones o se le pueden asignar otras funciones, cuando se de crete formal prisión del trabajador de la Secretaría no decidirá sobre la suspensión, si obtiene libertad provisional seguirá en su cargo, si suce de lo contrario, se le suspenderá y cuando recobre su libertad se le reins talará, en delitos intencionales que no atenten contra la Secretaría obten ga libertad condicional se le reinstalará en su trabajo, cuando el traba jador fuese arrestado por cometer una falta administrativa o detenido por investigación, cuando recobre su libertad se le reinstalará.

Capítulo XII De la Terminación de los Efectos del Nombramiento o Designación.

Son causa de terminación de los nombramientos que el trabajador - tenga 5 faltas consecutivas sin justificación, el abandono de labores téc nicas, relacionadas con el funcionamiento de la maquinaria y peligre la - misma y en general cuando no cumpla con las obligaciones y limitaciones -

contenidas en el Capítulo X y cuando se determine ajuste de personal por parte de la Secretaría.

Capítulo XIII De los Riesgos de trabajo.

El capítulo habla de los derechos que tiene el trabajador cuando contraiga enfermedades ocasionadas por el trabajo, de las medidas y procedimientos que se realizarán cuando el trabajador enferme o fallezca a causa de un accidente de trabajo, de los derechos de los familiares del trabajador en caso de defunción, de la obligación de la Secretaría de tener los lugares de trabajo con la mayor seguridad e higiene posible, de las medidas que debe tomar tanto la Secretaría como el trabajador para que exista dicha seguridad e higiene.

Capítulo XIV Exámenes Médicos

Trata de la obligación que tienen los trabajadores de sujetarse a examen médico por los siguientes casos: Cuando son de nuevo ingreso, para resolverle sobre licencias o cambios de adscripción por motivos de salud, cuando se crea que ha contraído enfermedad contagiosa o tenga enfermedad física y mental que le impida trabajar, para prevenir la propagación de epidemia, cuando se detecte que asiste al centro de trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de enervantes, a solicitud del interesado o cuando lo soliciten los jefes de las unidades administrativas.

Capítulo XV Beneficios Especiales por Dedicación y Superación en el Trabajo.

El capítulo trata sobre los premios que se darán a los trabajadores cuando se distingan en el cumplimiento de sus labores, por su puntualidad, esfuerzo y dedicación en el trabajo, independientemente de los premios que contenga la ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.

Capítulo XVI De las Sanciones.

Nos enumera las sanciones a que se harán acreedores los trabajadores cuando no cumplan con las disposiciones contenidas en las condiciones generales de trabajo, así como el tipo de sanción y la persona que las impondrá cuando se haya comprobado el incumplimiento de dichas disposiciones.

Se puede decir que la columna vertebral de las relaciones jurídicas laborales existentes en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hídricos, son el Apartado B del Artículo 123 Constitucional, La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y las Condiciones Generales de Trabajo, dado que la Ley del ISSSTE, legisla sobre las prestaciones sociales a que tienen derecho los trabajadores.

CAPITULO SEGUNDO

En la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos como en todo organismo en general, se estipulan políticas de acción a seguir, en el caso de la planeación también existen éstas, las cuales son de observación general para todos los organismos del Sector Público. Dichas políticas se enuncian a continuación:

- La elaboración de sistemas, procedimientos y métodos de las funciones de recursos humanos se hará de acuerdo a lo dispuesto por la Dirección General de Organización y Métodos.

- En el establecimiento o implantación de cualquier norma o política, la Dirección de Planeación deberá contar con la aceptación del área correspondiente. Se propiciará que se unifiquen los criterios de interpretación semántica y la definición de la terminología que deba usarse para las funciones de personal.

- Los estudios y proyectos que se elaboren, serán sujetos a los criterios y disposiciones de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.

- Para la planeación de los programas y proyectos de la administración de personal a corto y mediano plazo, deberán considerar los programas prioritarios de la Secretaría, la proyección de la administración de personal del Poder Ejecutivo Federal y todos los proyectos y estimaciones a proporcionar por la Dirección General de Recursos Humanos.

- Dar apoyo en las unidades de personal de la Secretaría a fin de que cuenten con elementos técnicos, metodológicos y de análisis suficiente para el desempeño de sus actividades.

En la planeación de personal deberá apoyarse en el proceso de desconcentración de los sistemas de personal.

- Para la planeación de personal se deberá recomendar las estrategias y programas adecuados para lograr una mayor productividad y eficiencia en el desempeño de las funciones de personal dentro de la Secretaría.

- En la evaluación de sistemas de personal se deberá comprobar -- que se cumplan las metas establecidas.

- La planeación de personal implica la comprobación de los sistemas administrativos en la materia, relacionados con los objetivos establecidos por la Oficialía Mayor y la Dirección General de Recursos Humanos.

- Se dará aviso oportunamente en la corrección de las desviaciones afectadas.

- La modificación de políticas, normas, sistemas y procedimientos en el área de personal de la Secretaría, solo podrá hacerse a través de la Dirección General de Recursos Humanos, con la autorización de la Oficialía Mayor.

a) Planeación y Programación.

La planeación y programación que se maneja dentro de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hídricos, se coordina con la marcha operativa del Sistema General, complementándolo con las acciones de los Organos, teniendo atribuciones en la materia y en los mecanismos de apoyo, con esto - se trata de evitar retrasos, desviaciones, duplicidad en la ejecución del programa de desarrollo de personal.

En el diseño de las directrices que se hacen con el objeto de que - regulen, orienten y armonicen la elaboración de los programas sectoriales de administración y desarrollo de personal.

Estos mecanismos son los siguientes:

- La Comisión Interna de Administración y Programación, la cual --- tiene como objetivos principales:

- Adecuar los planes, sistemas, estructuras y procedimientos conforme a un proceso permanente, de programación y participación.

- Garantizar la congruencia y complementación, dentro de un marco global, de las diversas medidas de reforma que se lleven a efecto en el ámbito sectorial e institucional.

- Lograr la participación conjunta, señalando la responsabilidad -- de los funcionarios de la institución en la programación, ejecución y evaluación de las actividades, tanto sustantivas como de Reforma Administrativa.

- La Comisión Mixta de Escalafón, que tiene como objetivo el de efectuar los movimientos de ascenso y permuta de los trabajadores de base de las dependencias o entidades, con fundamento en lo dispuesto en el Título tercero de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

- El Comité Mixto de Capacitación, que tiene como objetivo el de coadyuvar al fortalecimiento del sistema de administración y desarrollo de personal para garantizar los derechos de los trabajadores y promover el mejoramiento de los conocimientos, aptitudes y actitudes, tanto para el desempeño eficaz y eficiente de las funciones que realicen, como para propiciar el desarrollo de personal de todas las áreas y niveles del organismo social donde colaboren.

Para la elaboración de los programas es necesario atravesar por varias etapas:

- La primera sería: La Sistematización de la información que consiste en analizar la información de la fuerza de trabajo, que está en los registros, estadísticas, censos y banco de datos, con la finalidad de poder efectuar una buena toma de decisiones.

- La segunda sería la detección de necesidades. A través de los objetivos generales de la dependencia, con la finalidad de definir los tipos de puesto con las características que tengan los componentes.

Los programas son elaborados en materia de administración y desarrollo de personal, tanto en el ámbito institucional como secretarial, te

niendo en cuenta las normas y lineamientos que se establecen para la elaboración de los programas.

Identificado lo anterior, se podrá determinar el rendimiento real y el esperado de la fuerza de trabajo.

En base en ello, tendremos los requerimientos de capacitación y desarrollo de los trabajadores.

Para poder conocer y determinar el rendimiento se utilizan una serie de herramientas en las que se puede uno apoyar como son:

- a) La evaluación del desempeño
- b) El conocimiento de la historia de trabajo del personal.

Estos se compararán con los rendimientos de la entidad y los análisis de puestos, sólo de esta manera se puede apreciar las necesidades de la fuerza de trabajo.

Para la determinación de objetivos es necesario conocer los objetivos generales en las instancias globales, sectoriales, ya logrado lo anterior, se definen los objetivos en materia de administración y desarrollo de personal, los cuales deberán ser congruentes con los objetivos generales.

Mencionando algunos aspectos importantes de estos objetivos en materia de administración y desarrollo de personal serían los siguientes:

- a) Los objetivos deben ser posibles de alcanzar y factibles de ser verificados.
- b) Deben ser definidos, concretos y precisos.
- c) No se deben confundir los objetivos con los medios y las políticas.
- d) Comprobar que el resultado obtenido sea el programado.
- e) Verificar que se cuente con los elementos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.
- f) Ordenación de los objetivos de acuerdo con el tiempo que serán realizados.
- g) Que los objetivos sean verificables con la finalidad de tener cambios y modificaciones necesarias.

En la definición de los objetivos, se toman en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de los trabajadores y conjuntamente calcular el tiempo en el que se realiza cada objetivo y cuál sería el grado de avance en cada una de sus etapas.

- La selección de opiniones es hacer la selección de una o varias alternativas a seguir, siendo la más adecuada en cuanto más se acerquen -- los resultados obtenidos, con los esperados. Esta selección de opiniones se efectuará en los subsistemas con la finalidad de tener mayores elementos al efectuar la planeación del sistema.

- La determinación de plazos, se basa en las alternativas o alter

nativa elegida, se podrán determinar metas específicas del sistema de Administración y Desarrollo de Personal.

Partiendo de estas metas deben elaborarse listados de las actividades a realizar y los resultados esperados en cada programa.

Para el conocimiento del desarrollo de las actividades, se deben tomar en cuenta herramientas como:

La Gráfica de Gantt

El Camino crítico

La Evaluación y revisión de proyectos

Con estas herramientas se permitirá fijar plazos, para poder efectuar una eficiente asignación de recursos, en la determinación de responsabilidades, posteriormente de ser aprobados los programas, los responsables de cada programa tienen el compromiso de cumplir con los resultados esperados.

En los programas de planeación y organización de personal, los realiza la unidad administrativa responsable de la dependencia, en base a las disposiciones establecidas, los objetivos de programas y subprogramas son diseñados de acuerdo a las necesidades de la dependencia, antes de ser puesto en operación cada uno de los programas que están ya planeados, son revisados para poder medir la consecuencia de los objetivos del programa, conjuntamente con los objetivos del Sistema de administración y desarrollo de personal.

Organización de las Unidades de Administración y desarrollo de personal.

Estas unidades deben adecuar su estructura orgánica funcional, - atendiendo las actividades propias de los nuevos subsistemas, integrantes del sistema general o equivalente, dependiendo directamente de Oficialía Mayor. (Ver anexo 1)

Con el objeto de unificar los programas de administración y desarrollo de personal, conjuntamente con las actividades sustantivas de la -- institución, sería conveniente la participación de la unidad en el secretariado técnico de la comisión interna de administración y programación.

La unidad de administración y desarrollo de personal, deberá establecer los mecanismos, con el fin de mantener una coordinación y comunicación con su sector.

Las Unidades de Administración y Desarrollo de Personal, programarán sus actividades en forma ordenada, con base en las políticas, prioridades, y restricciones, en el logro de objetivos y metas en el programa de - reforma administrativa.

En su adecuada funcionalidad se identifican los objetivos de cada uno de los subsistemas aludidos:

1. La planeación y organización, su meta es la de establecer una racionalización tanto en estructuras como en los procesos para la administración y desarrollo de personal.

A N E X O. No. 1

MECANISMOS NORMATIVOS Y EJECUTIVOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION Y
DESARROLLO DE PERSONALComisión Interna de Administración
y ProgramaciónComité Técnico Consultivo Sectorial
de Administración y Desarrollo de
Personal.

Comisión Mixta de Escalafón.

SISTEMA GENERAL
DE ADMINISTRACION
Y DESARROLLO
DE PERSONALComisión Evaluadora de Premios,
Estímulos y Recompensas.

Comité Mixto de Capacitación

Comisión de Higiene y Seguridad

2. El empleo: tiene el fin de establecer las políticas y la de terminación de los mecanismos que regulen el ingreso de los aspirantes a servir en la administración pública.

3. La remuneración: Su meta es la de establecer mecanismos para hacer más ágil y eficaz la administración de sueldos y salarios.

4. Las relaciones jurídico laborales. Es la de establecer un régimen laboral justo para racionalizar y hacer más estable la relación del estado con sus trabajadores.

5. Prestaciones y Servicios: su finalidad es establecer las políticas y mecanismos, para que contribuyan a mejorar las prestaciones y servicios de los trabajadores.

6. Capacitación y Desarrollo: Tiene como propósito establecer las políticas y lineamientos para la realización de programas de capacitación y desarrollo.

7. Motivación: La meta es la de desarrollar en el servidor público, actitudes de comportamiento, y un mejor desempeño en el trabajo.

8. La información: su función es la de establecer un sistema de información, que permita la gestión y evaluación para la toma de decisiones en los elementos del sistema.

9. Evaluación: Es la de establecer técnicas de eficiencia y -

coordinación para el cumplimiento de los programas globales de la administración y desarrollo de personal.

Oferta y Demanda Laborales.

El Sistema de Administración y desarrollo de personal debe tener conocimiento del comportamiento del mercado de trabajo, con el fin de identificar en un momento dado, que se pudieran modificar los objetivos planeados para que en un momento dado cambiar las estrategias establecidas.

Taxas de Reemplazo

El objetivo es el de detectar, en forma general, la disponibilidad del personal que labore en la dependencia y que puedan ocupar las plazas vacantes que se presenten por los siguientes motivos:

- a) Jubilación
- b) Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- c) Maternidad
- d) Defunciones
- e) Rotación Interna
- f) Ascensos
- g) Comisiones, etc.

Planeación del Crecimiento del Trabajo.

Se identifica como el proceso por el cual la dependencia se asegura, que contará con un número requerido de trabajadores, con conoci-

mientos y habilidades necesarias en el lugar adecuado, momento preciso, y cumplir las funciones que se necesitan.

La planeación del crecimiento de la fuerza de trabajo es un -- proceso que implica las siguientes etapas: a) el pronóstico, y b) progr mación.

a) Pronóstico. Este es el resultado del estudio de las expec tativas que se espera sucederán en un período determinado. Los pronósti cos pueden ser a corto o a largo plazo.

Al elaborar la proyección de las necesidades futuras de personal, deben de tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- El crecimiento económico y/o social de la población, el crecimiento del sector en el que se encuentra la organización, y la demanda que tendrán los servicios que presta la dependencia.

- Las posibilidades futuras de obtener el elemento humano que demanden los requerimientos.

- Las metas que la organización pretende lograr en un período determinado para poder predecir los requerimientos futuros de personal.

- El presupuesto destinado a la obtención de cada una de las -- metas pronosticadas en la programación de la institución, con la finali dad de conocer el monto para efectuar las remuneraciones del personal.

- Los posibles cambios tecnológicos que se realicen en la organización, para poder calcular las habilidades y características que deberá tener el personal, ya que las innovaciones traerán como consecuencia un requerimiento de capacitación del personal actual, o la contratación de nuevos empleados, provocando estos cambios tecnológicos, en la mayoría de los casos, la eliminación de trabajos no especializados.

b) Programación. Para efectuar una planeación eficiente de la fuerza de trabajo se deberá conocer las capacidades del personal, el pronóstico de las necesidades futuras, qué cantidades y con qué características se requerirán. Lo anterior es necesario para poder realizar la programación de los suministros y cumplir con los tiempos previstos.

La programación consiste en descubrir, identificar, preparar y proporcionar oportunamente el personal que sea necesario, debiéndose conocer cuáles son las fuentes más viables de reclutamiento y los cursos de capacitación más adecuados.

La planeación del crecimiento de personal está interrelacionada con los subsistemas de empleo, remuneración, capacitación, motivación, relaciones jurídico-laborales, prestaciones y servicios, al cubrirse los puestos de nueva creación.

Se hace necesario controlar y evaluar todo el proceso, tanto en la obtención de la información como en el seguimiento de los planes. Esto servirá de retroalimentación para mejorar las planeaciones futuras.

Investigación Comparada

La investigación comparada tiene por objeto recoger conocimientos y experiencias que constituyan puntos de apoyo para mejorar la administración de personal y poder corregir posibles desviaciones que se tengan en la institución.

Mecanismos Normativos y Ejecutivos

Se deberá fortalecer los mecanismos normativos y ejecutivos de la Administración y Desarrollo de Personal en los ámbitos sectorial e institucional, a efecto de que las unidades responsables abarquen correlativamente las funciones ejecutivas para la adecuación y ejecución de sus programas de administración y desarrollo de personal.

Todo lo anterior dentro de un esquema congruente, vinculado con los objetivos y metas programáticas de la institución.

- La Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, la cual está compuesta por igual número de representantes de los trabajadores y de la institución, con objeto de investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

- La Comisión Evaluadora de Premios, Estímulos y Recompensas, que tiene por objetivo el de promover la adecuada estructuración del programa de otorgamiento de premios, estímulos y recompensas al personal de la Administración Pública Federal, mediante la adecuada aplicación de la ley correspondiente.

- El Comité Técnico Consultivo Sectorial de Administración y Desarrollo de Personal tiene como objetivo el promover el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal en las entidades agrupadas en el sector correspondiente, mismo que procede como un organismo de consulta, intercambio y asesoría sobre la problemática de los sectores administrativos que se han determinado, propiciando el intercambio de experiencias en el ejercicio de la función y la compatibilización de decisiones que se adopten en esta materia.

Registros.

Los sistemas de registros deben concentrar toda la información que se genere desde que se inicia la selección de cada empleado hasta el momento en que se retira del servicio de la dependencia; los sistemas de registros deben ser asimismo enfocados a manejar los siguientes aspectos y acciones:

- Conservación de expedientes individuales.
- Mantenimiento de las cédulas censables individuales
- Control de la documentación de trámites de personal
- Control de los cursos de capacitación impartidos.
- Control de documentos de ingreso y bajas de personal.
- Control de documentos sobre evaluación del desempeño de los trabajadores.
- Control de documentos sobre accidentes de trabajo, abandono de empleo y licencias, etcétera.
- Control de plazas presupuestales y de recursos económicos para remuneraciones complementarias y adicionales.

- Control de las prestaciones y servicios sociales al personal.
- Mantenimiento de los datos académicos y económico-sociales - del trabajador.
- Control de recursos presupuestales por concepto de viáticos.

Estadísticas.

Como producto complementario del establecimiento y operación - de mecanismos permanentes de información encontraremos las estadísticas - del personal al servicio de la dependencia o entidad, mismas que revelan - los indicadores de la información para la toma de decisiones.

Las Estadísticas: Se les define como el conjunto de métodos aplicables a los datos numéricos, con el propósito de inferir hechos concretos inherentes a tales datos; implican por tanto la recolección, análisis e interpretación de los datos numéricos.

Los métodos estadísticos se dividen en descriptivos e inductivos. Los -- primeros son aquellos que se emplean para condensar y descubrir los datos; los segundos se aplican cuando se trata de generalizar, partiendo de un - conjunto pequeño de datos, para establecer lo concerniente a un conjunto - de datos similares.

Esta generalización adopta la forma de estimaciones y predicciones, las cuales requieren el uso del cálculo de probabilidades.

Las estadísticas del personal del sector público federal están orientadas a proporcionar información completa y confiable sobre las ca--

racterísticas de dicho personal, permitiendo el establecimiento de objetivos, políticas y programas claramente definidos.

Los propósitos de las estadísticas están orientados a:

- Captar información básica y general para guiar políticas, establecer estructuras y agilizar los procesos de administración y desarrollo de personal, a fin de obtener un rendimiento adecuado de los servidores públicos y una mejor satisfacción de sus necesidades y aspiraciones - de índole económico, psicológico y social.

- Constituir la infraestructura necesaria para el establecimiento de un sistema dinámico de información sobre la composición y las características de la fuerza de trabajo de la Administración Pública, que apoye la planeación y desarrollo eficiente de personal.

Banco de Datos.

Se promoverá el establecimiento y operación del almacenamiento de las investigaciones estadísticas realizadas, a fin de obtener su utilización.

A los archivos que almacenan la investigación y estadísticas realizadas se les conoce bajo el término de Banco de Datos.

La formación de Bancos de Datos es necesaria para obtener información sobre el sistema de Administración y Desarrollo de Personal; de igual manera, es un elemento de primordial importancia para poder obtener

buenos resultados en la utilización de dicha información.

Difusión.

El término difusión ha sido adoptado para identificar todo el proceso en el que, de manera integral, se hace llegar información en materia de Administración y Desarrollo de Personal a las personas y unidades de los organismos en las instancias global, sectorial e institucional que son sus usuarios.

Convencionalmente, las actividades de difusión comprenden: a) la reproducción y b) la distribución de los datos que se obtienen mediante un proceso dado. Con estas funciones es posible regular el volumen de flujo de información que se difundirá a los usuarios de la misma. Así,

a) La reproducción se refiere a la acción de multiplicar el producto, esto es, elaborar copias de los documentos originales editando documentos más elaborados, tales como: catálogos, folletos, compendios, etc. La reproducción de la información, como es de suponerse, debe hacerse con base en los requerimientos del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal.

b) La distribución de la información se realiza en función de la localización de los usuarios, de los medios de comunicación disponibles y de la oportunidad de entrega de los datos. La distribución se realiza en forma directa o a través de medios de comunicación.

Las acciones de difusión terminan en el momento en el que la información es entregada a los usuarios y éstos manifiestan su conformidad con el producto que reciben, en caso de haberlo solicitado.

Es necesario hacer notar que las especificaciones sobre la forma de presentación de información, frecuencia de la elaboración y oportunidad de entrega que cada usuario proponga, debe ser conocida con oportunidad, puesto que las actividades de sistematización y de difusión se definen con base en dichas especificaciones.

Las asignaciones de cargas de difusión deberán ser hechas a la luz de las disposiciones de recursos y de las capacidades técnicas con -- que se cuente en las unidades administrativas.

Registros de Avance

Los registros de avance deberán identificarse como un elemento envolvente de todos los subsistemas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal, debiéndose tomar en cuenta al elaborar los registros -- que todos los programas deben ser eficientes, eficaces y congruentes.

Los registros de avance son la herramienta por medio de la cual las unidades administrativas responsables de los programas identifican -- los avances en los mismos, recabando la información necesaria a fin de co nocer, en forma ágil y oportuna, la situación en el desarrollo de los mis mos.

b) Evaluación de Puestos.

El programa de valuación de puestos surge como un instrumento que servirá de base para el mejoramiento de la administración de los Recursos Humanos, mismo que se instrumentó como uno de los puntos básicos de la reforma administrativa, ya que el mismo sirve como auxiliar al logro de una mayor eficiencia, así como también para lograr una mejor capacitación y promoción del personal que labora en las dependencias públicas.

La valuación de puestos es también un instrumento de vital importancia para la asignación de un salario equitativo y acorde a las cargas de trabajo del puesto.

Con objeto de realizar una consideración adecuada de los puestos, el gobierno federal determinó de manera convencional los siguientes factores, subfactores y grados.

Factores

Subfactores

1. Conocimiento y Aptitud

- 1.1 Conocimientos
- 1.2 Criterio e Iniciativa
- 1.3 Experiencia

2. Responsabilidad

- 2.1 Responsabilidad por deberes
- 2.2 Responsabilidad por dirección y supervisión
- 2.3 Responsabilidad por relaciones
- 2.4 Responsabilidad por la seguridad de otros.

2.5 Responsabilidad por la información

2.6 Responsabilidad Confidencial

3. Esfuerzo

3.1 Mental

3.2 Físico

3.3 Presión de Tiempo

4. Ambiente y Riesgos

4.1 Ambiente y Riesgos

Descripción.

Factor 1 Conocimiento y Aptitud

Subfactor 1.1 Conocimientos.

Objetivo: Definir el grado mínimo de conocimientos que el puesto requiere para ser desarrollado en condiciones normales de eficiencia.

(7)

Se divide en ocho grados, a cada grado se le asigna una puntuación que expresa en forma numérica, iniciando desde los conocimientos de instrucción primaria terminada hasta el posgrado o estudios de especialización la puntuación de este subfactor inicia en 15 puntos y termina en 150.

Subfactor 1.2 Criterio o Iniciativa

Objetivo: Definir la complejidad de las normas o instrucciones que regulan el desempeño del puesto y calificar la toma de decisiones requerida en condiciones normales (7).

Se divide en ocho grados, a cada uno se le asigna una puntuación numérica que inicia en 15 y termina en 150 puntos los primeros 4 grados requieren que se comprenda desde instrucciones específicas hasta normas, reglas, instructivos o procedimientos, del grado V al VIII las actividades requieren la comprensión e interpretación de normas, procedimientos para la realización y proposición de actividades con limitaciones de tiempo y también se requiere capacidad para la formulación y proposición del proyecto de programas, presupuestos, políticas y objetivos, así como de su supervisión y toma de decisiones.

Subfactor 1.3 Experiencia

Define el tiempo que normalmente se estima como mínimo para que el ocupante adquiera o desarrolle la capacidad y habilidad necesaria para realizar las actividades del puesto en condiciones normales de eficiencia. Considerando el tiempo de experiencia en trabajos relacionados con el puesto, el tiempo de capacitación y/o adiestramiento cuando esta fase sea necesaria y, finalmente, considera también el tiempo requerido de inducción. (7)

Se mide en 6 grados, que van desde el puesto que no requiere experiencia hasta el que necesita cinco años de ésta como mínimo su valoración empieza en 10 puntos y termina en 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 la

complejidad de los problemas que se pueden presentar en condiciones normales. (7)

Se mide en 6 grados que inician desde las actividades rutinarias con baja comprensión, pasando por el conocimiento de políticas de la entidad y su aplicación en la resolución de problemas, preparación técnica y/o habilidad administrativa de alto nivel, para la atención de múltiples problemas y conocimientos y comprensión de las políticas generales de la entidad, para que el ocupante del puesto las formule junto con objetivos básicos que tome decisiones sobre aprobación o rechazo de los mismos, así como de problemas graves con o sin precedentes que afecten la marcha de la entidad, su valoración abarca de 10 a 100 puntos.

Subfactor 2.2 Responsabilidad por dirección y supervisión

Define el nivel y amplitud de la dirección y supervisión que se deba ejercer sobre puestos subordinados, tanto directa como indirectamente. (7)

Se mide en 8 grados, que abarca desde los puestos que no requieren actividades de dirección o supervisión, los que requieren distribución y supervisión de tareas, de dirigir y supervisar todas las áreas de una unidad administrativa para el logro de resultados globales, por último la dirección y supervisión de funciones generales de diversa índole, para el logro de objetivos capitales de la dependencia o entidad.

Su valoración se inicia en 22 puntos y termina en 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 mismos. (7)

Se mide en 6 grados que va desde el que no maneja ningún concepto de valor, el que maneja volúmenes económicos pequeños, medianos y los que manejan volúmenes muy amplios y que tienen elevadas posibilidades de daños o pérdidas; trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable, importe promedio de manejo de más de un millón de pesos, la ponderación comprende desde los 10 puntos hasta los 100.

Subfactor 2.4 Responsabilidad por relaciones.

Definí el grado mínimo de habilidad que el puesto requiere para establecer y desarrollar las relaciones internas o externas de la dependencia o entidad para el desempeño eficiente de las funciones asignadas - en condiciones normales. (7)

Se mide en 5 grados y se toman desde el puesto que no requiere trato con otros, el que sí lo requiere, además tiene que hacerlo con cortesía, trato con otras personas para brindarles información, hasta los -- que requieran don de convencimiento y tacto en el trato constante a efecto de influir en otras personas, la puntuación inicia en 5 puntos y termina en 50 puntos.

Subfactor 2.5 Responsabilidad por la seguridad de otros.

Define el grado de importancia que tiene en el puesto la compren

sión, aplicación y control de las normas y procedimientos de seguridad establecidos. (7)

Se mide en 3 grados, los rangos de puntuación son 3, 15 y 30 - puntos respectivamente, considera los puestos que no se responsabilizan por la seguridad de otros, los que no necesitan la comprensión de las normas de seguridad y del control de su cumplimiento y por último los puestos que requieren la comprensión de las normas y procedimientos de seguridad establecidos con objeto de supervisar, controlar y vigilar el cumplimiento de las mismas.

Subfactor 2.6 Responsabilidad por la 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. (7)

Se mide en 3 grados, se ven desde los puestos que no manejan información confidencial, los que requieren discreción en el manejo de la misma y los que necesitan absoluta discreción en el manejo de datos y documentos y en general de información estimada de gran importancia para la entidad, su ponderación abarca desde los 2, 10 y 20 puntos respectivamente.

Factor 3 Esfuerzo

Subfactor 3.1 Esfuerzo Mental

Define la intensidad del esfuerzo mental que es necesario apli

car para el desempeño de las actividades del puesto en condiciones normales de eficiencia. (7)

Se mide en 4 grados, va desde los que requieran un esfuerzo mental mínimo, en esfuerzo mental intenso durante períodos cortos e intermitentes, un esfuerzo mental intenso durante el 75% de su jornada de trabajo, con posibilidades de error de difícil detección, y el que realiza un esfuerzo mental intenso por más del 75% de su actividad laboral con un alto grado de errores, difícilmente reparables, su ponderación se distribuye desde 6, 20, 35 y 60 puntos respectivamente.

Subfactor 3.2 Esfuerzo físico

Define el grado de intensidad y continuidad de la aplicación de esfuerzo físico que el puesto requiere para su desempeño en condiciones normales de eficiencia. (7)

Se mide en 5 grados, iniciando desde el que requiere un esfuerzo físico mínimo e incrementándose conforme se llega al último grado que requiere un esfuerzo físico del 100%, su ponderación se distribuye (desde 4,) de la siguiente forma 4, 13, 22, 31 y 40 puntos respectivamente.

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; asimismo, considera las consecuencias a que puede dar lugar el incumplimiento o retraso. (7)

Se mide en 4 grados, que van desde no tener presión de tiempo, se requiere puntualidad en sus actividades, el retraso trae repercusiones en costo recuperables a corto plazo, necesita puntualidad en la realización de sus tareas, con el fin de evitar retrasos que influyen en los costos y su recuperación es difícil, y por último actividades que no admiten retraso por la gran complejidad de sus repercusiones en todos los niveles, su ponderación tiene los siguientes rangos 5, 20, 35 y 50 puntos respectivamente.

Factor 4. Ambiente y Riesgo

Subfactor 4.1 Ambiente y Riesgo

Calificar las características del ambiente y los riesgos posibles a que está expuesto, en condiciones normales. (7)

Se mide en 4 grados, va desde las condiciones ambientales favorables, medianamente desfavorables, extremadamente desfavorables en períodos cortos e intermitentes y los extremadamente desfavorables, constante e inevitablemente su ponderación tiene los siguientes rangos 5, 17, 32 y 50 puntos respectivamente.

Después de realizada la identificación de los puestos se procederá al análisis y valuación de los mismos con el objeto de que se les ubique en el grado correspondiente.

La tabla de asignación de puntos que aparece enseguida nos indica el valor relativo a los factores y subfactores ya analizados, y también la puntuación correspondiente a cada uno de los grados respectivos.

En la valuación de puestos una vez que es válida la identificación de los puestos en la dependencia, se procede a hacer la evaluación y el análisis de los mismos.

Conjuntamente con el análisis la información es procesada, posteriormente con este proceso, se encuentra la ubicación de los puestos en el grado al que corresponde.

Con los resultados de la valuación de cada puesto, son ordenados de acuerdo con la parte respectiva, asentando solamente el grado correspondiente a cada subfactor del puesto que se trate. (Ver Anexo 2)

Análisis y Valuación de Puestos.

En este instructivo de la forma F-201 nos plantea una serie de registros que nos da una guía para establecer las condiciones en que se llevará a cabo su control y manejo de este mismo. (Ver Anexo 3)

Integración. La presentación del análisis y valuación de puestos.

La información debe estar disponible en cada dependencia, debidamente válida por los mecanismos participativos.

La dependencia remitirá a la Secretaría de Programación y Presupuesto (Dirección General de Administración de Personal) del Gobierno Federal, un listado de los puestos en la organización, conjuntamente con

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	POR CIENTO	
1. CONOCIMIENTOS Y APTITUD.									400	40	
1.1 CONOCIMIENTOS	15	37	58	78	96	114	132	150		15	
1.2 CRITERIO E INICIATIVA	15	33	51	69	87	107	128	150		15	
1.3 EXPERIENCIA	10	28	46	64	82	100				10	
2. RESPONSABILIDAD									400	40	
2.1 POR DEBERES	10	20	35	55	75	100				10	
2.2 DIRECCION Y SUPERVISION	10	22	35	48	61	74	87	100		10	
2.3 ECONOMICA	10	18	34	58	77	100				10	
2.4 POR RELACIONES	5	16	27	38	50					5	
2.5 POR LA SEGURIDAD DE OTROS	3	15	30							3	
2.6 POR INFORMACION CONFIDENCIAL	2	10	20							2	
3. ESFUERZO									150	15	
3.1 MENTAL	6	20	35	60						6	
3.2 FISICO	4	13	22	31	40					4	
3.3 PRESSION DE TIEMPO	5	20	35	50						5	
4. AMBIENTE Y RIESGOS									50	5	
4.1 AMBIENTE Y RIESGOS	5	17	32	50						5	
			1						TOTAL	1000	100

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO
SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO
ANALISIS Y VALIACION DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL.

RAMO (Nombre) _____	CODIGO (Ramo) _____ (1 - 2) _____
ANALISIS	VALUACION
PUESTO (Denominación): _____	FACTORES Y SUBFACTORES
CODIFICACION (Puesto): _____ No. Progressivo: _____	GRADOS (DEL 1 al 8)
(3-5) _____ (6-9) _____	1. CONOCIMIENTOS Y APTITUD
REQUISITOS (Ocupación): _____ (10 - 25) _____	1.1 CONOCIMIENTOS 11: _____ (26-28)
PROFESIOGRAMA: _____	1.2 CRITERIO E INICIATIVA 12: _____ (29-31)
	1.3 EXPERIENCIA 13: _____ (32-34)
	2. RESPONSABILIDAD
	2.1. POR DEBERES 21: _____ (35-37)
	2.2 DIRECCION Y SUPERVISION 22: _____ (38-40)
	2.3 ECONOMIA 23: _____ (41-43)
	2.4 POR RELACIONES 24: _____ (44-46)
	2.5 POR SEGURIDAD DE OTROS 25: _____ (47-49)
	2.6 POR INFORMACION CONFIDENCIAL 26: _____ (50-52)
	3. ESFUERZO
	3.1 MENTAL 31: _____ (53-55)
	3.2 FISICO 32: _____ (56-58)
	3.3 PRESION DE TRABAJO 33: _____ (59-61)
	4. AMBIENTE Y RIESGOS
	4.1 AMBIENTE Y RIESGOS 41: _____ (62/64)
	_____ NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE

*LA PUNTAJACION RESULTANTE SE DETERMINARA POR EL SISTEMA ELECTRONICO, SEGUN LA TABLA RESPECTIVA Y DE ACUERDO A LOS GRADOS SEÑALADOS POR EL RAMO.

una muestra de la información, captada para cada uno de los puestos.

Aprovechamiento.

El análisis y la valuación de puestos establecerá una base adecuada, para la formulación del proyecto. (Ver anexo 4)

c) Programa de Selección y Programas de Aprovechamientos de Personal.

Sistema General de Capacitación del Personal.

La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos siendo un organismo del Gobierno Federal tiene que acatar los lineamientos que dicta el Ejecutivo Federal, a través de normas y decretos emitidos para la administración pública, y en base a esto es necesario presentar los lineamientos referentes a capacitación, los que tienen como objetivo: Establecer un sistema general de capacitación de Personal, estrechamente vinculado con las necesidades programáticas y con el sistema escalafonario de las dependencias, que propicie la superación individual y colectiva del personal, mejore la prestación de los servicios públicos y coadyuve a la identificación de los trabajadores del Estado con los fines de las instituciones y los de la Administración Pública en su conjunto.

La definición anterior es de observación general para todos los organismos gubernamentales y está contenida en la Guía Técnica del Sistema de Administración y desarrollo personal, emitida por la Coordinación de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, que es el organismo que junto con la Secretaría de Programación y Presupuesto se encarga

A N E X O No. 4

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL

FORMA F-201

INSTRUCTIVO

Denominación	Instrucciones
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 con 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 098 y especifíquese.
Profesiograma:	Anotar la actividad genérica que caracteriza al puesto y después, en orden de importancia, las actividades específicas.
Factores y subfactores:	Anote 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.

de proponer las normas y políticas generales que se deberán seguir por -- parte de las dependencias públicas.

Para alcanzar el objetivo antes mencionado se instrumentó la guía de capacitación, la que divide dicho proceso en tres etapas que son: Tec nológica, de Ejecución y de Divulgación.

Tecnológica: su objetivo primordial es buscar métodos y procedimientos técnicos con el objeto de adecuarlos al programa de capacitación, para lograr una relación armónica en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que será seleccionado para la instrucción del personal.

Ejecución: esta etapa es la realización de los programas en su - aspecto enseñanza-aprendizaje, basado en los métodos tecnicodidácticos que se investigaron en la etapa anterior y que se consideró que eran los idóneos para la capacitación.

Divulgación: consiste en dar a conocer los objetivos y metas, pla nes y programas del Gobierno Federal, con objeto de establecer un canal - permanente de comunicación entre todos los niveles de la Administración - Pública.

Para la realización del Sistema General de Capacitación de Personal, el Gobierno Federal creó los organismos encargados de regir y normar la actividad de capacitación, los cuales son:

- Coordinación General de Estudios Administrativos.

- Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal
- Centro Nacional de Capacitación Administrativa dependiente del ISSSTE.
- Grupo de Oficiales Mayores.
- Y otros organismos de apoyo Estatales y Paraestatales, vinculados con la Educación y Capacitación.

El sistema de capacitación en su fase operativa busca una mejor inducción del personal, su capacitación y perfeccionamiento para el logro de esto es necesario la formación de instructores de agentes de información del personal de ventanilla, de técnicos y administradores de la capacitación, aprovechamiento de la experiencia acumulada por los trabajadores jubilados, buscando perfeccionar los cuadros medios y superiores de mando, y por último la divulgación de los avances realizados dentro de la capacitación, así como los programas realizados por el gobierno federal en la materia.

En particular la capacitación dentro de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, ha encaminado sus actividades a la elaboración, ejecución, control y evaluación de los cursos y eventos, con la finalidad de incrementar la eficiencia de los empleados y que a su vez esto les permita y facilite las posibilidades de ascender dentro de la estructura de la Secretaría, y ésto se ha logrado con apoyo al documento de carácter normativo denominado sistema integral de capacitación.

Programa de Becas.

Este se puede considerar como un complemento de programa de capacitación y está dirigido a aquel personal con nivel académico de Licen-

ciatura, Maestría o Doctorado que labora dentro de la Secretaría, siendo su objetivo motivar a dicho personal a que efectúe estudios tendientes a mejorar su nivel técnico de estudios, para que tengan un mejor desarrollo dentro de la dependencia y que a su vez la ayuden para el logro de sus metas y objetivos, aunado al mejoramiento está la promoción de este personal para que ocupe puestos de mayor jerarquía dentro de la estructura de la Secretaría.

El programa de becas se realiza en cooperación con escuelas y gobiernos extranjeros con los cuales se tienen convenios bilaterales en la materia.

Programa de Selección

Este programa tiene como finalidad proporcionar a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos del personal calificado para ocupar vacantes existentes en sus distintas áreas, y debe apegarse a las necesidades reales de la Secretaría y comprende los siguientes puntos:

Detección de la Vacante.-

Esto lo realiza el Jefe de Oficina, Departamento, Jefe de Área, Subsecretario, etc., que haya detectado la necesidad de cubrir una vacante ya sea por renuncia, jubilación o por la creación de una nueva plaza.

Requisición de Personal.-

Una vez detectada la vacante se procederá a solicitar a la Dirección General de Personal la contratación de un candidato para ocupar la vacante, -

mediante una requisición, misma que deberá de ajustarse a las necesidades del puesto, y contendrá los datos generales del área solicitante, los requisitos que como mínimo debe reunir el candidato, y la firma de la persona autorizada para solicitar el personal.

Reclutamiento.-

Se verifica en el inventario de Recursos Humanos la existencia de candidatos, esto se realiza con el objeto de constatar si dentro de la Secretaría existe la persona idónea para cubrir dicha vacante, y también con el propósito de estimular al personal a que desarrolle al máximo sus aptitudes, si se constató la existencia de la persona, se promoverá para que ocupe la vacante, si no, se procederá a localizarlo en el archivo de Recursos Humanos, si existe el candidato se localizará, para que llene una solicitud, si no se auxiliará de otras fuentes con el objeto de contratar al candidato apropiado.

Solicitud Previa.-

Encontrado el candidato la Unidad de Administración de Recursos Humanos, procederá a entregarle un formato denominado solicitud previa, con el propósito de clasificar a los aspirantes, conforme a los requisitos mínimos contenidos en la requisición, y en caso de que éstos no llenen dichos requisitos, se suspenderá el procedimiento, si los reúnen se continúa, en la solicitud antes mencionada el aspirante debe anotar sus datos generales, así como experiencia y escolaridad.

Entrevista previa.-

Esta se efectúa con el fin de detectar los aspectos que manifiesta el as-

pirante y compararlos con los que el puesto requiere, si se verifica que existe compatibilidad entre éstos, se le solicitará la documentación pertinente.

Solicitud de Empleo.-

La finalidad de este documento es ampliar la información contenida en la solicitud previa respecto al grado académico, experiencia laboral y nivel socio-cultural del aspirante.

Entrevista formal.-

El objetivo es detectar las cualidades del aspirante y corroborar los datos contenidos en las solicitudes, así como recopilar información que permita determinar el tipo de exámenes que se aplicarán al aspirante, hecho esto se procederá a recogerle la documentación personal y a entregarle la fecha de examen la que contendrá el lugar, el día y la hora del mismo.

Exámenes Psicométricos y Prácticos.-

Llegada la fecha de exámenes dada al candidato, se practicarán éstos, con el propósito de ver sus aptitudes psíquicas y prácticas, según sea el cargo o la jerarquía que el puesto tenga dentro de la estructura de la Secretaría, los exámenes deben estar calificados y avalados por personal especializado, mismos que informarán al candidato los resultados, hecho éste se determinará si el aspirante es apto o no para cubrir la vacante correspondiente, esto se hará mediante tres conceptos, que se podrían definir como calificaciones y que son: recomendable, recomendable -

condicionado y no recomendable, en caso de que el aspirante sea rechazado la dependencia podrá contratar otro aspirante.

Examen Médico.-

Estos exámenes se le practicarán al candidato que haya aprobado los psicométricos y prácticos, su finalidad es detectar si el aspirante reúne los requisitos que se piden con respecto a sus condiciones fisiológicas.

Elaboración del Reporte Final.-

El objetivo de éste es informar al titular de la unidad administrativa solicitante las calificaciones obtenidas por el candidato en los distintos exámenes practicados, para que determine si dicho aspirante cubrirá la vacante o se requerirá de otro.

Contratación.-

Después de haberse efectuado todo el procedimiento de selección de candidatos y de determinarse cuál es el idóneo se procederá a su contratación, la cual quedará autorizada mediante nombramiento expedido por el Oficial Mayor.

Con objeto de programar las vacantes, todas las dependencias de la Secretaría deberán entregar su estructura orgánica a la Dirección General de Recursos Humanos previa autorización de la Dirección General de Organización y Métodos.

Capacitación Pre-laboral.-

Esta da principio después de que se ha realizado la contratación - de la persona que va a cubrir la vacante, y su finalidad es la de proporcionar un marco conceptual de las actividades a desempeñar por la persona seleccionada, esta capacitación está dirigida al nivel jerárquico de jefe de Proyecto u otras, dado que por lo general las personas que se han elegido desconocen el tipo de actividad que se lleva a cabo en estos puestos. (ver anexo)

Programa de Aprovechamiento de Personal

Este programa abarca a todo el personal de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, tiene como finalidad proporcionar mejores condiciones de conocimientos y retribuciones socioeconómicas.

Catálogo Institucional de Puestos.

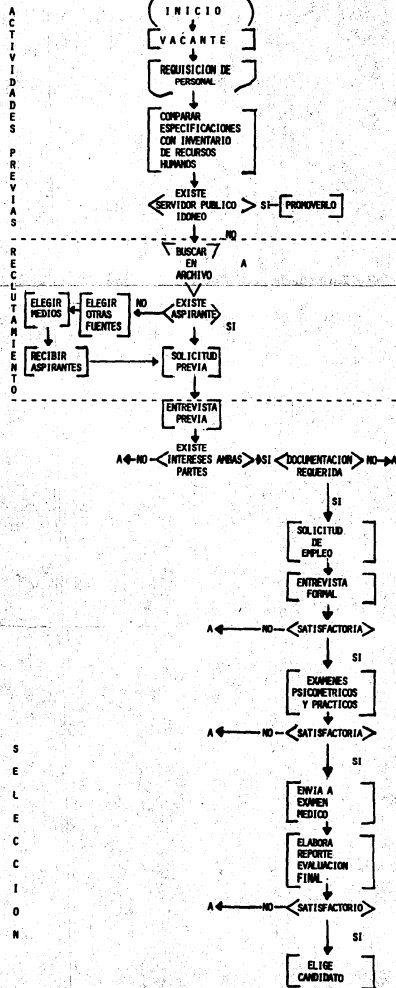
Clasifica en grupos y ramas todos los puestos que integran la estructura organizativa de la Secretaría, mediante una cédula de identificación del puesto, en donde se especifica el grupo, la rama a la que pertenece, la clave que le corresponde, un profesiograma que describe las actividades a desarrollar por el servidor público que ocupa dicho puesto y un apartado de requisitos en el cual se enumeran los requisitos académicos y experiencia laboral que se necesita para ocupar el puesto en caso de que estuviera vacante.

Tabulador General de Sueldos.

Es el documento en el que se plasman las condiciones salariales existentes en la Secretaría, conforme al nivel que ocupa el puesto dentro

ANEXO NO. 5

PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL



de la jerarquía (27 niveles para los puestos base), teniendo un máximo y un mínimo salarial de cada puesto, la creación del tabulador dio como resultado el surgimiento de una equidad salarial, dado que a puestos iguales corresponde salario igual, también se procuró que existiera una diferencia considerable de sueldos de un nivel a otro, con el fin de motivar al personal mediante el incentivo económico.

Modelo Escalafonario Funcional e Intercomunicado.

Es el conjunto de esquemas que permiten visualizar la relación e interrelación que existe entre cada esquema, desde la base hasta la cabeza de la rama, mostrando además la relación jerárquica que guardan las -- mismas, conocer el puesto que precede en categoría o cualquiera de ellos, para que cuando se tenga una vacante se procederá a promover a la persona que ocupa la inmediata inferior, como resultado de esto es necesario consultar la plantilla de personal, y así inspeccionar que intervengan más -- candidatos para cubrir la vacante, o haciendo uso de las relaciones funcionales, que indican la relación que tienen los puestos de una rama y la intercomunicada que nos da la relación entre los puestos de otras ramas y grupos diferentes, lo que origina que existan más posibilidades de ascenso.

Plantilla de Personal por Unidad Administrativa.

Es el documento en el cual se relacionan todos y cada uno de los -- trabajadores que se encuentran adscritos en una Unidad Administrativa, -- conteniendo también el puesto que ocupan y el salario que perciben, sirve también como un instrumento de apoyo al pago de salarios, la plantilla es

tá relacionada estrechamente con el organograma de la Secretaría.

Evaluación del Desempeño.

Tiene como objetivo medir la calidad de las actividades desarrolladas por los trabajadores, al revisar las actividades se puede detectar los aciertos y desaciertos que el trabajador tiene en sus actividades, esto permite a su vez determinar el tipo de capacitación que es necesario impartirle al trabajador, para proceder a evaluar al trabajador se establecen subfactores y rangos de calificación relacionados con el tipo de actividad que desempeña el trabajador.

d) Toma de Decisiones Estratégicas y Operativas.

La institución se organiza y actúa a través de una estructura jurídicamente reconocida, en la que se contemplan cada uno de los aspectos administrativos que la forman.

Cabe mencionar que para la toma de decisiones intervienen dentro de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos un conjunto de personas, que son las que deciden jurídicamente, basándose en las normas, reglamentos y políticas que están ya establecidas a nivel presidencial.

A través del artículo 89 constitucional, dentro del sistema político mexicano faculta al Ejecutivo Federal para que designe, nombre y promueva tanto a secretarios como a los empleados de la unión, para la ejecución total de la responsabilidad de su ámbito.

En cada una de las Secretarías de Estado se ejerce la facultad de

designación, ésto es para el cabal cumplimiento de las políticas presiden-
ciales en su materia.

De esta forma se integra el personal de confianza, especialmente
los niveles en que influyen en la toma de decisiones.

Con el proyecto de analizar la toma de decisión dentro de la Se--
cretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos se utiliza una clasifica--
ción de personal que tienen facultades en la toma de decisiones en 5 nive-
les que son:

- I Nivel toma de Decisiones Políticas
- II Nivel toma de Decisiones Estratégicas
- III Nivel toma de Decisiones Programáticas
- IV Nivel toma de Decisiones Operativas
- V Nivel toma de Decisiones de Asesoría y Consulta.

Estos niveles engloban al personal de confianza, estando de acuer-
do a la estructura orgánica vigente, conjuntamente con el catálogo de - -
puestos autorizado.

En el Primer Nivel: Tenemos que la toma de Decisiones Políticas
se realizan por ocho personas que son: Un Secretario, cinco Subsecreta-
rios, el Oficial Mayor, y el Coordinador.

Estos puestos son designados por la presidencia que tienen (orden
directa del presidente), siendo los representativos de las más altas je--

rarquías dentro de la Institución Pública; encontrándose todos éstos en - Oficinas Centrales, teniendo como un antecedente que la antigüedad de los funcionarios dentro del Sector Público, rebasa los 20 años.

En el segundo nivel, que trata de la toma de Decisiones Estratégicas, nos menciona que las personas se requieren con actividades técnicas_ o administrativas, que influyen en el comportamiento de la Institución pa_ ra las decisiones, ya que poseen facultades que afectan el presupuesto y_ desarrollan un programa oficial.

Las decisiones que se toman en este nivel por los funcionarios, - definen estrategias, que permitan la marcha de la institución, para el -- cumplimiento de las políticas presidenciales. Existiendo en la toma de - decisiones una calidad que está demostrada por la experiencia y el profes_ ionalismo.

En el Tercer Nivel, se habla de la toma de decisiones programáti_ cas, que son las decisiones técnicas y administrativas de la Institución, haciendo un análisis de los funcionarios en este nivel, se pueden clasifi_ car en dos formas diferentes, la primera que sería personal con toma de - decisiones programáticas en función en oficinas centrales y la segunda, - personal con toma de decisiones regionalizadas, en función en las Repre- sentaciones.

En la primera están las decisiones de calidad técnica, dándole un cumplimiento a la política o norma ya establecida por niveles superiores; para darle un aprovechamiento racional al presupuesto, y en la segunda, -

que se refiere al cumplimiento y ejecución de los programas sustantivos y adjetivos de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, en donde frecuentemente se toman decisiones en la que se afectan las estrategias de producción, adecuando las políticas a un ámbito regional.

En el cuarto nivel; las decisiones se caracterizan por la especialización y el contacto directo con las actividades sustantivas como adjetivas en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. En este nivel los funcionarios son responsables, en definir actividades concretas a los trabajadores, ya que a través de ellos se realizan en gran parte las funciones administrativas.

El quinto nivel: que es el de Asesoría y Consulta, le competen las actividades de apoyo en la toma de decisiones de las autoridades de -- más alta jerarquía en la institución.

Atribuciones en la toma de decisiones de los Coordinadores Generales.

- Aprobar los lineamientos y normas de carácter técnico y/o administrativo que deberán regir en las unidades administrativas a su cargo.

- Coordinar la formulación del anteproyecto del programa propuesto de las unidades administrativas que les corresponda y verificar su correcta ejecución.

Ya definidos los niveles de toma de decisiones dentro de la Secretaría se procederá a enumerarlas como se mencionó anteriormente los que afectan directamente el presupuesto y que son tomados por los Directores -

de la misma, teniendo como características:

Adecuar las normas técnicas, políticas y programas operativos - de los subsectores y establecer en base a ello, su debido instrumentación_ en las unidades administrativas.

Atribuciones de los Directores Generales.-

- Dirigir y organizar el funcionamiento de la dirección a su cargo.
- Formular los dictámenes e informes que sean solicitados.
- Coordinarse con los titulares de las otras Direcciones Generales, cuando se requiera para el mejor funcionamiento de la Secretaría.
- Proponer y coordinar el anteproyecto en su formulación, así como gestionar las modificaciones y transferencias presupuestales de los recursos - que sean necesarios.

Atribuciones de la Dirección General Jurídica.

- Es la de atender, dirigir y supervisar los asuntos jurídicos de la Secretaría, y la participación en el Sector.
- Formulación de proyectos de leyes, decretos, reglamentos, acuerdos y demás disposiciones de carácter general.
- Representar legalmente a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hídricos en los asuntos contenciosos en que sea parte, e intervenir en los arbitrajes y reclamaciones de carácter jurídico que puedan afectar sus - intereses.
- Establecer los lineamientos y directrices que deban guardar los lineamientos legales que corresponda formular a la Secretaría y al Sector.

- Establecer y evaluar el programa de trabajo de la Secretaría y del sector, en materia legislativa.
- Dictaminar sobre la creación de unidades de explotación y ordenación forestal, sometiéndola a la consideración del Secretario del Ramo.
- Proponer a las entidades presupuestales del sector las reformas a la legislación vigente que procedan, a efecto de integrar y proponer los proyectos de iniciativa que correspondan.

Atribuciones de la Dirección General de Administración de Personal

- Definición de Políticas y Normas que regulen lo relativo a reclutamiento, selección, nombramiento o contratación, capacitación del personal de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
- Definir la política laboral de la Secretaría y la participación en la del Sector.
- Establecer los sistemas y procedimientos para la administración del personal y vigilar su aplicación, en las Delegaciones y en los Estados.
- Emitir las normas y lineamientos para el pago y descuento de las remuneraciones al personal de la Secretaría.
- Diseñar, desarrollar y operar en coordinación con la Dirección General de Informática, el sistema de información para la administración de personal.
- Controlar la estructura de la fuerza de trabajo de las unidades administrativas de la Secretaría.
- Llevar a cabo la planeación de personal, integrar el catálogo de puestos y operar la política de sueldos y salarios de la Secretaría.
- Participación en la formulación e integración del presupuesto de servicios personales de la Secretaría.

- Dictar las normas respecto a la contratación, ingreso y nombramiento de personal, así como los cambios de situación.
- Emitir las normas, para la aplicación de medidas disciplinarias y sanciones administrativas.
- Definición de políticas y normas del programa integral de capacitación y desarrollo de personal.

Las Atribuciones que tiene la Dirección General de Comunicación Social que son como todas muy importantes ya que son un factor imprescindible para la toma de decisiones, son las siguientes:

- La de dirigir y ejecutar las políticas de comunicación social y de las relaciones públicas de la Secretaría.
- Coordina, orienta y norma las actividades de difusión, comunicación y prensa de la Secretaría.
- Controla la producción de mensajes que se transmiten por los diversos medios de comunicación.
- Planea y dirige las campañas de difusión social y así también ejecuta lo que se aprueba por la Secretaría.
- Prepara las giras del Secretario del Ramo.
- Da apoyo a las diferentes Secretarías, en todo lo concerniente a comunicación social.
- Coordina e integra el anteproyecto programa-presupuesto en los estados para que éstos se realicen de acuerdo a los lineamientos establecidos en la materia por la Subsecretaría de Planeación.

- Solicita la participación de las unidades administrativas de la Secretaría, con el fin de asesorar, supervisar, atendiendo los asuntos relacionados a los programas en el ámbito de las Delegaciones de los Estados.
- Constituye el conducto de comunicación y articulación entre el nivel central, y las Delegaciones en los estados, para la operación de los programas de la Secretaría.

La Dirección General de Estudios, Información y Estadística Sectorial tiene las siguientes atribuciones:

- Tiene la función de normar, diseñar y operar el Sistema Nacional de Información en el Sector Agropecuario y Forestal.
- Integra el acervo documental y estadístico del sector y coordina su divulgación.
- Organiza, administra y desarrolla el banco de datos que constituye el archivo climatológico nacional.
- Promueve la elaboración de proyectos integrados al núcleo rural, y participa en la realización, en las áreas de la Secretaría.
- Estudia el comportamiento de la oferta y la demanda nacional de insumos y productos agropecuarios y forestales, con el fin de definir políticas de precios, abastecimiento y estímulos a la producción.
- Establece normas, manteniendo relaciones de coordinación con las demás dependencias del Ejecutivo Federal.

La Dirección General de Integración y Análisis Presupuestal, tiene las siguientes atribuciones:

- Define normas y lineamientos y procedimientos para la formulación e integración del programa presupuesto, en congruencia con los objetivos y metas de los programas de mediano y corto plazo del sector.
- Coordina la presentación del anteproyecto del programa-presupuesto del sector.
- Participa en la formulación del programa operativo anual, mediante la determinación de recursos en atención a las prioridades establecidas.
- Analizar y autorizar las solicitudes de modificación presupuestal que presenten las unidades responsables del Sector, y gestionarlas ante la Secretaría de Programación y Presupuesto, para su autorización o registro posterior.
- Analizar los avances en los programas y controlar la ejecución del presupuesto con relación en los objetivos y metas establecidas en los programas de mediano y corto plazo.
- Y también participa en la elaboración e integración del Informe Presidencial, como en la formulación de las cuentas de Hacienda Pública del Sector Federal.

Las toma de Decisiones Operativas se mencionan de la siguiente manera:

Después de haber sido canalizadas por las diferentes Direcciones Generales, éstas a su vez son transmitidas a los Jefes de Departamento, Jefes de Oficina, Jefes de Sección, en donde éstas, hasta lo último - encuentran los canales mediante los cuales se pondrán en marcha dichas decisiones, con lo que dejan de ser decisiones estratégicas para convertirse en decisiones operativas, dado que las mismas tienen la finalidad de - cumplir con el Objetivo General de la Institución.

RESUMEN

Capítulo Primero.

En el inciso a) se presentan los objetivos y políticas de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, conteniendo los primeros primordialmente el objeto de ser de dicha secretaría, la que está creada para tratar todo lo relacionado con la Agricultura, Silvicultura, Apicultura y Ganadería, así como la Dotación de Agua tanto a las regiones rurales, al campo y a las urbanas, y también el proporcionar todos los recursos técnicos y prácticos para las industrias o personas cuyas actividades son la Agricultura, Silvicultura, Apicultura y Ganadería y el conservar los bosques y la fauna silvestre del país utilizando los conocimientos que se poseen en la Secretaría.

En cuanto a las políticas son los lineamientos de acción a seguir para el logro de los objetivos, estas políticas tienen como propiedad la elaboración de planes, programas y estrategias que se deben realizar con relación a los sectores agrícola, apícola, silvícola y ganadero, los cuales deberán ser elaborados por el personal de la Secretaría tomando como base el presupuesto asignado a la misma y el personal existente.

Los objetivos como las políticas corresponden al ámbito nacional, el cual se pueda decir que es el universo de Acción de la Secretaría.

En el inciso b) contiene lo que es la Reforma Administrativa, de la que se tiene conocimiento por parte de los historiadores de la presiden-

cia. Inició desde que México es México propiamente dicho, y la cual han tratado de realizar la mayoría de los presidentes del país.

El Plan de Reforma Administrativa vigente en el país, tiene como uno de sus principales objetivos lograr la eficiencia del personal de las dependencias públicas a través de mecanismos como son la planeación y organización de los Recursos Humanos del Gobierno, esto a través de mecanismos como son el mejoramiento de las relaciones Jurídico-Laborales, las remuneraciones del personal, planos escalafonarios, capacitación, motivación, todo en base a un sistema de Administración de Personal.

Inciso c) mismo que contiene las normas de acción del Gobierno y los Trabajadores, de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, iniciando con el Artículo 123 Apartado B de la Constitución Política Mexicana y que se refiere a la jornada laboral diaria y semanal, el período vacacional, de los salarios, las deducciones al salario, el derecho de escalafón, la suspensión del trabajador, el derecho de asociación de los mismos, la seguridad social. El encargado de resolver los conflictos entre el gobierno y sus trabajadores y los puestos de confianza.

En lo tocante a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, se tratan los mismos puntos que en el Art. 123 apartado B, pero con una mayor extensión y detalle.

Las Condiciones Generales de Trabajo es un documento que al igual que la Constitución Política y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, contiene los derechos y obligaciones de los trabajadores

pero ésta especifica los relacionados con la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, y habla de lo mismo que se menciona al principio de este inciso.

Por lo que toca al ISSSTE y a su ley, éste es un derecho de los trabajadores de carácter médico asistencial y para sus familias.

Inciso b) Evaluación de Puestos en éste se ve que el mismo está dividido en 4 factores y 10 subfactores que son:

El primer factor Conocimiento y Aptitudes y se divide en Conocimientos, Criterio e Iniciativa y Experiencia.

El segundo Factor de Responsabilidad y como subfactores tenemos Responsabilidad por deberes, dirección y supervisión, relaciones, la seguridad de otros, la información y confidencial.

El tercer factor Esfuerzo maneja con subfactores el mental, físico y la presión de tiempo.

El cuarto factor Ambiente y Riesgo y se maneja como subfactor lo mismo estos factores y subfactores tienen una ponderación, así como un objetivo que calificar dependiendo del puesto al que se aplique la evaluación que al concluir se plasmarán los resultados de la misma en una tabla para apreciar la ponderación que obtuvo dicho puesto en relación a los factores que se manejan en el mismo.

Capítulo Segundo

Inciso a) Planeación y Programación. Para realizar la planeación en la Secretaría es necesario seguir lo que estipule el Gobierno Federal al respecto y acorde al presupuesto asignado.

Dentro de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos la planeación tiene dos pasos que son la Sistematización de la Información y la Detección de necesidades, dichos pasos se efectúan tanto en materia administrativa como en desarrollo de Personal..

La planeación debe ir acorde a los programas prioritarios de la Secretaría con respecto a los Recursos Humanos. La planeación es un instrumento que está orientado a cumplir con las disposiciones contenidas dentro de la Ley Federal del Trabajo Burocrático en cuanto a los recursos humanos y a la vez busca ser un instrumento de control.

Por lo que corresponde a la programación también debe ir acorde a los objetivos y políticas generales, sentando su inicio en la planeación, utilizando técnicas como gráficas de Gantt, camino crítico y redes de asignación de trabajo entre otras.

Inciso c) Sistema General de Capacitación de Personal. La capacitación dentro de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos se debe efectuar de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Gobierno Federal, y que está comprendida en tres etapas que son la Tecnológica, la de Ejecución y la de Divulgación.

Para efectuar el proceso de capacitación se crearon organismos -- que se encargarán de coordinar dicho proceso, y también se invitaron a -- otros relacionados con la enseñanza para efectuar también labores de asesoría y coordinación.

La capacitación dentro de la Secretaría y el Gobierno Federal está encaminada a formar instructores de instructores y a capacitar personal -- de ventanilla.

El programa de becas también se considera dentro de la capacitación y está encaminado a los profesionistas, este Programa se efectuará -- tanto en instituciones nacionales como en extranjeras por medio de convenios.

Programa de Selección consiste en seleccionar una persona para cubrir una vacante dentro de la Secretaría y el proceso que sigue es el siguiente:

Detección de la Vacante

Requisición de Personal

Reclutamiento

Solicitud previa

Solicitud de Empleo

Entrevista formal

Exámenes Psicométricos y Prácticos

Examen médico

Contratación y

Capacitación pre-laboral (para Jefes de Proyectos u otros, por el tipo de actividad a desempeñar)

Programa de Aprovechamiento de Personal. Este abarca a todo el personal de la Secretaría y está encaminado por una parte a conocer al personal en cuanto a sus aptitudes y por otra basado en lo anterior, estimularlo a ocupar puestos de mayor responsabilidad y comprender el Catálogo Institucional de Puestos, el Tabulador de Sueldos, el Modelo Escala-fonario Funcional e Intercomunicado, la Plantilla de Personal por Unidad Administrativa y la Evaluación del Desempeño.

Inciso d) Toma de Decisiones Estratégicas y Operativas éstas se realizan en base a la estructura de la SARH y ocupan el segundo y cuarto nivel respectivamente, las primeras las efectúan los Directores de la Dependencia y son la Elaboración de Planes, Proyectos y Programas relacionados con su área de acción, dichas decisiones deben ser acordes a los Objetivos, Políticas y Presupuestos de la Secretaría.

Por lo que corresponde a las decisiones operativas, éstas las toman los Jefes de Departamento y son la puesta en marcha de las Decisiones Estratégicas.

CONCLUSIONES

- Los proyectos que se realizan dentro de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos se pueden considerar como buenos en el papel, pero al ponerlos en práctica, éstos no se llegan a concluir ni en un 70%, lo que propicia que el presupuesto federal no se utilice adecuadamente y por consiguiente, se puede decir que es un gasto infructuoso, dado que cada que se lleva un cambio de Administración se empieza de cero nuevamente.

- Por lo que se refiere a los Objetivos y Políticas, éstos los deberían de formular los que realmente tienen que ver con las actividades de la Secretaría y no como se viene realizando en la actualidad, que es la Secretaría de Programación y Presupuesto en coordinación con el Ejecutivo Federal y el Congreso, los que los formulan, aprueban y editan, y además realizan una supuesta vigilancia del cumplimiento de los mismos.

- En lo referente a la Reforma Administrativa ésta fue formulada para cambiar la imagen del Sector Federal, y no para reformar toda la administración del mismo sector, dado que los objetivos contenidos en la misma así lo indican, tratando someramente lo que se podría definir como Administración; la Reforma Administrativa fue utilizada como una Reforma de Ventanilla ya que todos los objetivos se encaminaron a una supuesta agilización de trámites y buen trato al público, misma que no cumplió con sus metas.

- En la relación jurídico laboral se pretende más que nada mantener un aparato burocrático a la altura de un mejor funcionamiento, en cuanto a las relaciones Trabajadores-Sindicato-(Patrones), Directores, lo anterior se puede apreciar en el contenido de la Ley Federal del Trabajo Burocrático y en las Condiciones Generales de Trabajo, documentos en los que se plasman un número considerable de derechos de los trabajadores, - mismos que no son proporcionados en su totalidad.

La planeación y Programación dentro de la Secretaría, y en particular la de Recursos Humanos debe seguir los lineamientos que da el Ejecutivo Federal, a través de una serie de estudios en donde se plantean los proyectos, estudios y objetivos, con la finalidad de que éstos tengan dentro de su estructura, la confiabilidad plena de que se cumplan a toda su capacidad para poder obtener los resultados y metas que se fijan al término de cada uno de éstos en su elaboración.

Considerando que la estructura interna de la Secretaría no alcanza a realizar dichos proyectos, a falta de una mejor distribución de funciones ya que todas las funciones en la Secretaría como en todo el sector gubernamental están centralizadas a una sola toma de decisiones.

Por último diremos que la Secretaría en lugar de adecuar la planeación y programación que estipula el Gobierno Federal debe de crear una propia y proponerla.

Por lo que corresponde a la Evaluación de Puestos, Capacitación, Contratación y Estímulos al personal, siguen los mismos lineamientos que

se vieron anteriormente y que estipula el Gobierno Federal, los cuales no se puede decir que estén mal, pero cada Secretaría tiene una personalidad propia, se podría decir, y como tal debe utilizar los Recursos que le son afines en la solución de problemas, los que no son iguales en todas las dependencias gubernamentales.

Por lo que se refiere a la Toma de Decisiones dentro de la Secretaría, son manejadas de acuerdo a interés personal, y muy pocas a interés general, en beneficio a la colectividad, éstas se toman de acuerdo a las necesidades que se van presentando y a la evolución de los programas ya establecidos.

RECOMENDACIONES

- Que sea la Secretaría la que proponga sus objetivos y políticas, en base a un análisis interno.

- Cuando se haga un documento como la Reforma Administrativa, también sea ella quien proponga los cursos de acción a seguir relacionados con su sector.

- El contenido de las relaciones Jurídico-Laborales está bien, pero se trata al igual que los puntos anteriores y esto no es lo apropiado, pues cada sector de trabajadores tiene características que lo hacen diferente, y dado esto, se debe tratar según sus características y no en forma general.

- La planeación dentro de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, también se realizó de acuerdo a los documentos emitidos por el Gobierno Federal, y se efectúa en algunos de los casos por cumplir única y exclusivamente con el presupuesto, por lo que es necesario iniciar planeando lo que se va a planear, y al efectuar esto se toma en cuenta los recursos y todo lo que afecte la planeación, así como el que dichos planes se deben realizar en un 100%.

- Siendo la programación consecuencia de la planeación, se recomienda también tomar en cuenta todos los recursos y contingencias para realizarla, no hacerla nada más con el objeto de tener un calendario.

- Todos los puntos tratados dentro de este trabajo siguen los lineamientos emitidos por el Gobierno Federal como se menciona arriba, por lo que:

- Como término a las Recomendaciones diremos que los Lineamientos emitidos por la Presidencia y sus Organismos auxiliares no son erróneos, pero sí demasiado generales, y lo apropiado sería que cada organismo (Secretarías, Industria Paraestatal o cualquier otra Empresa del Gobierno), fijara sus cursos de acción y decidiera su presente y su futuro en cuanto a Planeación, Organización, Dirección y Control; con el objeto de lograr una Administración acorde a sus recursos Técnicos, Humanos, Financieros y Materiales en general.

La Administración en las dependencias del Gobierno se debe efectuar desde adentro de las mismas, y no como se viene dando en la actualidad, en que son lineamientos políticos y normas generales, realizados por un organismo que aunque es del Gobierno no trata en específico con todos los Sectores, razón por la cual no conoce los detalles que los afectan.

Tratando la toma de decisiones diremos que el personal que la efectúa más que administrar, hace labor política, motivo por el cual proponemos se seleccione más que políticos personal con visión de "Empresa". Qué se pretende decir con esto?: Única y exclusivamente que las personas seleccionadas deben pensar no en el lucro o ganancia, sino en una optimización de los recursos, tanto presentes como futuros.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Administración de Recursos Humanos
Arias Galicia F. 1981.
- 2.- Condiciones Generales de Trabajo.
Sindicato Nacional de Trabajadoras de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
- 3.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 1985.
- 4.- Diario Oficial de la Federación; Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos 1985.
- 5.- El Proceso Administrativo.
Fernández Arena José A. 1980.
- 6.- Evolución de la Administración de Personal en el Sector Agropecuario y Forestal. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
- 7.- Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos 1982.
- 8.- Implantación del Servicio Civil de Carrera en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Dirección General de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal 1985- Feb.-15.
- 9.- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado 1985.

- 10.- La Reforma Administrativa Mexicana
Antecedentes, Estado Actual y Perspectivas
Carrillo Castro Alejandro.
- 11.- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal 1985.
- 12.- Manual de Políticas para la Administración de Recursos Humanos.
Secretaría de Educación Pública 1980.
- 13.- Serie Cuadernos de Filosofía Política
Política Interior, Secretaría de Programación y Presupuesto.
- 14.- Serie Cuadernos de Filosofía Políticas
Reforma Administrativa, Reforma Política, etc.
- 15.- Técnicas de la Administración Moderna
Material de Lectura Suplementaria
Asociación Internacional de Administración. 1974.