

19
rej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

Escuela Nacional de Estudios Profesionales
"ACATLAN"

ADMINISTRACION Y DESARROLLO DEL
PERSONAL CIVIL DE LA SECRETARIA
DE MARINA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA
P R E S E N T A :
MARIO I. RANGEL HERNANDEZ



México, D. F.

1988

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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

	Pág.
INTRODUCCION.....	3
 CAPITULO I	
LA FUNCION ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL FEDERAL COMO PARTE DEL PROCESO DE REFORMA ADMINISTRATIVA.	
1.1 Antecedentes.....	7
1.2 Objetivos Globales de la Reforma Administrativa....	9
1.3 Programas de Reforma Administrativa.....	10
1.4 Etapas de Reforma Administrativa.....	14
1.5 Niveles de Coordinación de la Función Administración y Desarrollo de Personal Federal.....	16
 CAPITULO II	
ANALISIS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL CIVIL DE LA SECRETARIA DE MARINA.	
2.1 Antecedentes del personal civil en la Secretaría de Marina.....	24
2.2 Atribuciones de la Secretaría de Marina.....	29
2.3 Estructura Orgánica de la Secretaría de Marina.....	31
2.4 Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil.....	35
2.4.1 Subsistema de Planeación y Organización.....	35
2.4.2 Subsistema de Empleo.....	53
2.4.3 Subsistema de Remuneraciones.....	60
2.4.4 Subsistema de Relaciones Jurídico-Laborales..	68
2.4.5 Subsistema de Prestaciones y Servicios.....	72

2.4.6 Subsistema de Capacitación y Desarrollo.....	75
2.4.7 Subsistema de Motivación.....	79
2.4.8 Subsistema de Información.....	81
2.4.9 Subsistema de Evaluación.....	84

CAPITULO III CONCLUSIONES GENERALES Y FORMULACION DE PROPUESTAS.....	88
---	----

APENDICE	103
----------------	-----

1. Bases Jurídico-Administrativo del Personal Civil de la Secretaría de Marina.
2. Catálogo de Puestos Institucional.

BIBLIOGRAFIA.....	108
-------------------	-----

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

La Administración y Desarrollo del Personal desempeña un papel fundamental en la operación y funcionamiento de cualquier organización y especialmente en la Administración Pública Federal de la cual es parte la Secretaría de Marina, ámbito de estudio y análisis del presente trabajo.

El propósito de este estudio es el analizar y elaborar un diagnóstico de la situación que guarda la operación de la función de Administración y Desarrollo del personal civil en la Secretaría de Marina, partiendo de la normatividad emitida, principalmente en el sexenio 1976-1982 y hasta 1986 periodo en el que se ubica el presente trabajo.

Durante el sexenio 1976-1982 se llevó a cabo un proceso de reestructuración de la Administración Pública Federal modificando su estructura orgánica e implantando mejoras a los sistemas de administración de los recursos utilizados en la ejecución de las funciones que realizan las dependencias y entidades que la integran, valiéndose de nuevas técnicas en busca de elevar la eficiencia y eficacia con la idea de racionalizar el empleo de los recursos materiales y financieros, así como unificando y estandarizando normas para la operación de la función de Administración y Desarrollo de Personal para estar en posibilidades de satisfacer en forma expedita, las demandas sociales que le plantea el medio ambiente.

Al proceso de reestructuración, realizado durante el sexenio 1976-1982, se le llamó Programa de Reforma Administrativa y que ha sido hasta 1986, el que más ha contribuido y enriquecido los sistemas y procedimientos que integran la Administración Pública Federal, por tal motivo el marco conceptual que tomé como referencia son las normas y lineamientos emitidos en este proceso.

La Administración Pública Federal para estar en condiciones de satisfacer las demandas que le plantea la sociedad, necesita contar con personal con la suficiente cantidad, calidad y una correcta ubicación del mismo, garantizando por un lado, el cumplimiento de los objetivos de los órganos que integran la Administración Pública Federal y por otro lado la superación individual y profesional del personal que labora en la misma.

La Secretaría de Marina siendo una dependencia que integra la Administración Pública Federal y que por sus características y naturaleza es un órgano de seguridad del Estado Mexicano, debe contar con sistemas y procedimientos que le permitan cumplir sus objetivos, de manera eficiente y eficaz, así como con personal permanentemente capacitado y ubicado en puestos a donde haya un desarrollo del potencial de recursos humanos con que cuenta.

Esta Institución conforme al crecimiento de las necesidades que le plantea su propio desarrollo como tal y en cumplimiento de sus objetivos institucionales, ha ido mejorando y modernizando sus sistemas de administración de recursos materiales y financieros, de acuerdo a las políticas establecidas por el Ejecutivo Federal, sin embargo el incremento en la optimización de estos recursos, no ha correspondido en igual magnitud a un mejoramiento y perfeccionamiento del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil, extendiéndose para efectos del presente trabajo, al proceso administrativo aplicado al mejoramiento y conservación del esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos y habilidades del personal que presta sus servicios en la Institución, en beneficio individual y de la misma en lo particular y de la Administración Pública en general.

El Marco Global de Análisis está elaborado en base a la metodología contenida en Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal (1) y Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal (2) elaborados por la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, así como por la envolvente jurídico-administrativo que regula la función Administración y Desarrollo de personal a nivel federal e institucional.

La presente investigación esta dividida en tres capítulos:

-
- (1) Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, Reestructuración del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal, Núm. 1, Colección Administración y Desarrollo de Personal, Documentos Básicos, México, 1979.
 - (2) Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal, Núm. 2, Colección Administración y Desarrollo de Personal, México, 1982.

En el capítulo primero se aborda en forma sucinta, la ubicación de la función Administración y Desarrollo de Personal en el proceso de Reforma Administrativa, describiendo los objetivos globales, programas y lineamientos, así como las etapas en que se dividió para su organización y ejecución. También en este capítulo se abordan los niveles y mecanismos de coordinación para la planeación, organización y ejecución de programas relacionados con la Administración y Desarrollo de Personal.

En el capítulo segundo se trata primeramente, los antecedentes del personal civil, desde la creación del Departamento de la Marina Nacional en 1939 hasta 1986, describiendo grosso modo los cambios mas significativos que han ocurrido; también se mencionan las atribuciones de la Secretaría de Marina con el objeto de ubicarla dentro del contexto de la Administración Pública Federal y como órgano de Seguridad del Estado Mexicano; después se describe la estructura orgánica de la Institución plasmando sus niveles, su división funcional, identificando los órganos a nivel central y desconcentrados a donde hay personal civil, así como las unidades administrativas responsables de la operación de la función Administración y Desarrollo de Personal Civil.

En este mismo capítulo se hace el análisis y descripción del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil de la Secretaría de Marina, el cual se integra por nueve subsistemas que son los siguientes:

1. Subsistema de Planeación y Organización
2. Subsistema de Empleo
3. Subsistema de Remuneraciones
4. Subsistema de Relaciones Jurídico-Laborales
5. Subsistema de Prestaciones y Servicios
6. Subsistema de Capacitación y Desarrollo
7. Subsistema de Motivación
8. Subsistema de Información y
9. Subsistema de Evaluación

Estos subsistemas son analizados separadamente, describiendo los elementos que los integran y señalando su óptima, deficiente o nula aplicación en la operación de la función Administración y Desarrollo de Personal a nivel institucional.

Dada la gran dispersión encontrada en la operación del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil en la Secretaría de Marina, una limitante fue la falta de información actualizada y en algunos casos la inexistencia de la misma, motivada por la carencia de técnicas y mecanismos en el mantenimiento y conservación de archivos y por los sismos en el mes de septiembre de 1985.

Esta investigación además de haberla realizado para cubrir el requisito formal, para obtener el título de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Públicas es motivada por la inexistencia de un trabajo similar, avocado al análisis del personal civil en la Secretaría de Marina, a donde se le considera personal de segunda y al servicio de los militares, situación que ha privado desde la existencia del mismo en la Institución y que en algunos casos es solucionada militarizando al personal civil, argumentando que con este cambio de relaciones jurídico-laborales, se modifica la actitud hacia la Institución, comprometiéndolo, con el espíritu y filosofía que prevalece en el ámbito militar de la Secretaría de Marina.

A pesar de que el personal civil es cuantitativamente inferior al militar, ya que representa un 12.5% aproximadamente en relación al total, es cualitativa y políticamente necesario para la Institución, situación que se expone mas ampliamente en el desarrollo del trabajo.

Finalmente en el capítulo tercero se presentan las conclusiones y propuestas específicas derivadas del diagnóstico y análisis del trabajo, con el propósito de despertar inquietud en el mejoramiento del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil.

CAPITULO I

LA FUNCION ADMINISTRACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL FEDERAL COMO PARTE DEL PROCESO DE REFORMA ADMINISTRATIVA.

1.1 ANTECEDENTES

En el año de 1965 se creó dentro de la Secretaría de la Presidencia la Comisión de Administración Pública (3) cuyos objetivos fueron los siguientes:

1. Determinar la más adecuada estructura de la Administración Pública y las modificaciones que deberán hacerse a su organización y
2. Sugerir reformas a la Legislación y proponer las medidas administrativas que procedan.

Dentro del primer objetivo, interés de éste trabajo, se proponía lograr una mejor preparación del personal que labora en la Administración Pública, con el propósito de estar en posibilidades de cumplir con los objetivos y satisfacer la demanda de bienes y servicios, que requiriera el constante crecimiento y desarrollo de la sociedad mexicana.

México, país en vías de desarrollo, presenta un desequilibrio permanente de fuerza de trabajo, desde el punto de vista de la oferta y la demanda, determinado en gran medida por el modelo de desarrollo económico implantado a partir de la década de los 40's.

(3) Informe sobre la Reforma de la Administración Pública Mexicana, Comisión de Administración Pública 1967, Colección Fuentes para el estudio de la Administración Pública Mexicana, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos.

En esta etapa de industrialización del país, el Estado Mexicano tiene que garantizar, por un lado, la seguridad y regularidad en el empleo y por otro que la población tenga los mínimos de asistencia y bienestar social como forma de legitimar su quehacer social. En este sentido el Estado debe procurar que la población económicamente activa tenga empleo; el modelo de desarrollo económico seguido por el Estado Mexicano, determina que éste intervenga como regulador de la economía, proveyendo al Sector Privado la infraestructura necesaria para su constante crecimiento y desarrollo, suministrándole insumos, producidos o transformados por el sector público (entendiéndose como tal al conjunto de dependencias y entidades del Estado), para su operación y funcionamiento, continuado el proceso de industrialización y que este sector absorba la fuerza de trabajo disponible.

Ante la insuficiente capacidad del sector privado para dar empleo a la mayoría de la población económicamente activa, cuyo crecimiento es inversamente proporcional a la oferta de empleo, el Estado Mexicano se ha visto en la necesidad de aumentar la capacidad de emplear a un mayor número de personal del que realmente requiere, es así como la Administración Pública, como órgano ejecutor de las decisiones del Estado ha representado una fuente de empleo.

La falta de planeación en la creación de órganos administrativos ha inhibido, en gran medida, la puesta en práctica de técnicas para la selección y reclutamiento de personal, de tal manera que en los puestos en la Administración Pública sean ocupados por personal con características de idoneidad y capacidad de adecuación (4).

La CAP determinó que uno de los principales obstáculos o cuellos de botella para la realización de los planes y programas de las dependencias y entidades que integran la Administración Pública Federal, era la existencia de aparatos burocráticos complejos, lentos y resistentes a toda acción tendiente a modificar tal situación y la conducta y/o aptitud del personal para concientizarlo de la función pública que realiza, razón por la cual se postuló como uno de los requisitos para el cumplimiento eficaz de los programas de gobierno la puesta en marcha de reformas administrativas que los hicieran viables u operativamente factibles.

- (4) Para fines del presente trabajo se entenderá por idoneidad, el conjunto de elementos que una persona requiere poseer por sí misma y ser por tanto inherentes a ella en términos que le permitan desempeñar eficazmente el conjunto de actividades que se le asignen. La adecuación como el conjunto de factores del medio ambiente que requieren para el desempeño eficaz de las actividades que realiza el personal en su puesto de trabajo.

A partir de 1976 se efectúa el cambio administrativo más profundo e importante realizado en el país a través de una revisión a fondo de toda la organización gubernamental, con el objeto de hacerla más congruente con el grado de crecimiento del país. En el sexenio 76-82 con la instrumentación y ejecución de la Reforma Administrativa se manifiesta la voluntad política por establecer lineamientos concretos y específicos relacionados con la Administración y Desarrollo del Personal Federal, los cuales son abordados en el presente capítulo de manera general y ubicados en el contexto global de la Reforma Administrativa.

Para efectos de desarrollo del presente trabajo, entendemos a la Reforma Administrativa, "como un proceso permanente que persigue la eficacia y la eficiencia del aparato administrativo gubernamental en la consecución de los objetivos del Estado" (5).

La Reforma Administrativa comprende objetivos globales, los cuales son cumplidos a través de programas específicos y éstos a su vez, instrumentados y ejecutados por medio de etapas para su implantación. A continuación se describen los objetivos globales:

1.2 OBJETIVOS GLOBALES DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

A.- Organizar al gobierno para organizar al país, mediante una reforma administrativa para el desarrollo económico y social que contribuya a garantizar institucionalmente la eficiencia, la eficacia, la congruencia y la honestidad de las acciones públicas.

B.- Adoptar la programación como instrumento fundamental de Gobierno, para garantizar la congruencia entre los objetivos y las acciones de la Administración Pública Federal. Precisar responsabilidades y facilitar así la oportuna evaluación de los resultados obtenidos.

C.- Establecer un Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Público Federal, que al mismo tiempo que garantice los derechos de los trabajadores, permita un desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones.

(5) La Reforma Administrativa en México, Alejandro Carrillo Castro INAP. 3a. Edición.

D.- Contribuir al fortalecimiento de la organización política y del federalismo en México a través de instrumentos y mecanismos, mediante los cuales la Administración Pública federal respetando la autonomía de cada uno de los poderes y niveles del Gobierno, propicie por una parte, el robustecimiento de las funciones encomendadas a los Poderes Legislativo y Judicial y, por la otra, una mejor coordinación y una mayor participación de los tres niveles de Gobierno en los procesos de desarrollo económico y social del país.

E.- Mejorar la administración de justicia para fortalecer las instituciones que el pueblo ha establecido en la Constitución, para garantizar a los ciudadanos la seguridad jurídica en el ejercicio de sus derechos y responsabilidades y consolidar su confianza en las instituciones y en sus gobernantes.

Para el logro de los objetivos globales, se formularon los siguientes programas de Reforma Administrativa cuya instrumentación y ejecución fue condición "sine qua non", para que la Administración Pública Federal sea un medio eficiente y eficaz en la satisfacción de las demandas y necesidades que la sociedad le plantee.

Los programas de Reforma Administrativa constituyeron la parte operativa de la Reforma Administrativa, la parte visible del proceso de reordenación de la estructura y funcionamiento de la Administración Pública Federal, cuya implantación dependió de la voluntad política real de los titulares de las dependencias y entidades integrantes del Poder Ejecutivo Federal.

A continuación se describen, en forma sucinta, los programas de Reforma Administrativa.

1.3 PROGRAMAS DE REFORMA ADMINISTRATIVA

A. Reformas a la estructura y funcionamiento de la Administración Pública Centralizada, cuyo objetivo es: Realizar los ajustes indispensables a los organismos públicos, a fin de eliminar duplicidades, precisar responsabilidades y simplificar estructuras y procedimientos.

B. Reformas para la organización y coordinación sectorial de la Administración Pública Paraestatal, cuyo objetivo es: Establecer de manera convencional los sectores administrativos y emitir lineamientos que normen el funcionamiento del esquema sectorial de la

Administración Pública Federal.

C. Reformas tendientes a promover la desconcentración administrativa y territorial de la Administración Pública Federal, cuyo objetivo es: Establecer los mecanismos de programación y reforma administrativa para plantear y coordinar la ejecución de las acciones de los objetivos y programas sectoriales e institucionales de desconcentración administrativa y territorial del Sector Público Federal.

D. Reformas para la simplificación de trámites y mejoramiento de los servicios públicos, cuyo objetivo es: Revisar los sistemas y procedimientos que tengan relación directa con el público para propiciar su simplificación, utilidad y eficiencia, para permitir al público el ejercicio de sus derechos del cumplimiento de sus obligaciones.

E. Reformas a las bases jurídicas de la Administración Pública Federal cuyo objetivo es: Revisar las disposiciones jurídico-administrativas que regulan la actividad de la Administración Pública Federal, para adecuarlas a la medida que demande el Programa de Reforma Administrativa.

F. Reformas al sistema de planeación, cuyo objetivo es: Implementar un sistema de planeación económica y social que racionalice los recursos, facilite la toma de decisiones y organice y coordine las acciones de la Administración Pública Federal.

G. Reformas a los sistemas de Programación y Presupuesto, cuyo objetivo es: Adaptar la programación y presupuestación como instrumento fundamental de Gobierno para garantizar la congruencia entre los objetivos y las acciones de la Administración Pública Federal.

H. Reformas al Sistema de Financiamiento, cuyo objetivo es: Sentar las bases para que los sistemas y procedimientos de financiamiento del presupuesto permitan a los responsables cumplir, en el tiempo y los costos previstos.

I. Reformas al Sistema de Contabilidad Gubernamental, cuyo objetivo es: Contar con eficientes sistemas y procedimientos de contabilidad que permitan medir, controlar y evaluar la realización -

de actividades en función de los objetivos y metas de los propuestos por programa de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

J. Reformas a los Sistemas de Auditoría y Control, cuyo objetivo es: Contar con los sistemas y procedimientos de auditoría que permitan evaluar y controlar las actividades administrativas y financieras de la Administración Pública Federal.

K. Reformas al Sistema de Informática y Estadística, cuyo objetivo es: Establecer los sistemas y procedimientos administrativos que permitan el acopio y procesamiento de información que posibiliten obtener estadísticas con alto grado de confiabilidad.

L. Reformas al Sistema de Evaluación, cuyo objetivo es: Lograr que el Sistema Nacional de Evaluación permita reorientar las acciones la Administración Pública Federal.

M. Reformas a los Sistemas de Recursos Materiales, cuyo objetivo es: Contribuir a la optimización del uso de los recursos materiales de la Administración Pública Federal a través de la racionalización de políticas, normas y procedimientos referentes a la adquisición y control de existencias y aprovechamiento de los mismos.

N. Reformas a los Sistemas de Administración de Archivos Administrativos e Históricos, cuyo objetivo es: Actualizar los procedimientos de manejo y administración de documentos en el ámbito de la Administración Pública Federal, para lograr la localización y entrega oportuna de información.

O. Reformas al Sistema de Comunicación Social, cuyo objetivo es: Lograr la coordinación de las Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos y Empresas Paraestatales, para la adecuación del Sistema de Comunicación Social del Estado.

P. Reformas al Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal, cuyo objetivo es: Promover el establecimiento de un sistema de administración y desarrollo del personal del Poder Ejecutivo Federal que al mismo tiempo garantice los derechos de los trabajadores y permita un desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones, para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del Gobierno Federal.

Q. Reformas Administrativas para el fortalecimiento del Federalismo, cuyo objetivo es: Contribuir al fortalecimiento del federalismo a través de instrumentos de mecanismos que mejoren la participación y coordinación de los tres niveles de Gobierno.

R. Reformas Administrativas en Apoyo al Proceso Electoral, cuyo objetivo es: Poner en marcha las acciones, mecanismos, instrumentos y apoyos técnicos necesarios para que administrativamente el proceso electoral se realice en óptimas condiciones de eficacia, oportunidad, veracidad y eficiencia, a fin de que los ciudadanos mexicanos ejerzan sus derechos políticos para organizarse en asociaciones y partidos políticos nacionales y de esta manera elegir a sus legítimos representantes.

S. Apoyo a las Reformas Administrativas de los Poderes Legislativos y Judicial en su coordinación con el Ejecutivo Federal, cuyo objetivo es: Asesorar técnica y administrativamente a los Poderes Legislativo y Judicial a realizar mejoras a sus sistemas y procedimientos para hacer más eficientes y eficaces sus acciones para su mejor funcionamiento.

T. Reformas a la Administración de Justicia, correspondientes al ámbito del Ejecutivo Federal, cuyo objetivo es: Realizar ajustes a los sistemas y procedimientos para hacer más ágil y eficaz la Administración de Justicia. (6)

Para el cumplimiento de los objetivos y ejecución de los programas antes mencionados, se determinó la instrumentación y ejecución de etapas abarcando los diferentes niveles de la Administración Pública Federal.

La implantación conjunta de las etapas se hizo por razones estratégicas debido a la concatenación lógica que existe entre ellas. La secuencia de las etapas no tuvo condicionamiento en el tiempo sino fueron implantadas, prácticamente de manera conjunta, pues el inicio de una no implicó el término de la precedente.

(6) La Administración Pública del Estado Federal Mexicano; Programas Específicos y sus Lineamientos de Actuación, Libro Segundo, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, Colección Lineamientos, México, 1982.

1.4 ETAPAS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

REFORMA INSTITUCIONAL

Primera Etapa.- Orientada a la implantación de los cambios establecidos en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como la revisión de la estructura y funcionamiento interno de las dependencias y entidades reformadas por la citada Ley, esta etapa se inició en diciembre de 1976.

REFORMA SECTORIAL

Segunda etapa.- Se institucionaliza el agrupamiento de entidades paraestatales bajo la coordinación de las dependencias coordinadoras de sector, además de la depuración orgánica de cada uno de los sectores administrativos, esta etapa se puso en marcha en junio de 1977.

COORDINACION SECTORIAL

Tercera etapa.- Iniciada en diciembre de 1977, consistió en la integración de aquellas acciones públicas que abarcaban dos o más sectores, a fin de llegar a la congruencia global, para el logro de los objetivos del desarrollo económico y social del país.

REFORMA DE VENTANILLAS

Cuarta etapa.- Iniciada en abril de 1978, pretendió facilitar el trámite, gestión y solución de los asuntos que el público plantea ante las oficinas gubernamentales y promover la participación y colaboración ciudadana en el mejoramiento de los servicios que se le están.

ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

Quinta etapa.- Iniciada en mayo de 1979, en su aspecto de planeación se desarrolló en paralelo a las cuatro etapas anteriores de la Reforma Administrativa, debido a que los cambios estructurales de organización y funcionamiento del Gobierno Federal requerían, también de modificaciones en las funciones e instrumentos de la administración de personal.

Desde 1965, con la creación de la Comisión de Administración Pública, se insistió por un lado, en la necesidad de que en lo concerniente a la gestión del personal público se evite que cada dependencia aplique criterios, normas y políticas diferentes y cambiantes y, por otro lado, que se establezca una política administrativa y laboral unificada que sea respetada y cumplida en todo el ámbito de la Administración Pública a fin de garantizar la -

armonía necesaria que debe existir entre el Estado y sus trabajadores.

En tal sentido el Programa de Reforma Administrativa 1976-1982 contempló entre sus principales objetivos "el Fortalecimiento del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Público Federal para garantizar los derechos de los trabajadores, fomentar el desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones y contribuir de esta manera a la consecución de los objetivos del Gobierno Federal". (7)

Una de las primeras acciones realizadas por el Gobierno fue la modificación de la estructura de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, para dar cabida a la Federación de Sindicatos de abajadores al Servicio del Estado, en enero de 1977. Dicha modificación permitió a la Federación de Sindicatos intervenir en la adopción de medidas tendientes a perfeccionar la administración de personal mejorando los sistemas de organización y funcionamiento de las unidades administrativas encargadas de la función Administración y Desarrollo del Personal, así como sugerir normas y disposiciones generales para propiciar el desarrollo de los servidores públicos y lograr una mayor eficiencia y eficacia en el funcionamiento de la Administración Pública Federal.

Con la participación de la FSTSE, la Comisión de Recursos Humanos determinó la implantación de horarios coordinados de trabajo (8) y la creación de mecanismos de reubicación y reasignación de personal federal que procurarán la seguridad y estabilidad en el empleo, para un mejor aprovechamiento del personal al servicio de la Administración Pública; asimismo se avocó al estudio de las diferentes estructuras escalafonarias existentes con el fin de proponer un sistema escalafonario como mecanismo para otorgar ascensos a los trabajadores más capacitados, así como mejores remuneraciones y perspectivas de capacitación para el mejor desempeño de su trabajo.

La formulación del sistema escalafonario fue el punto de partida para la elaboración del Programa General de Reforma al Sistema de Administración y Desarrollo del Personal, el cual abordará en su aspecto de conceptualización y aplicación en la Secretaría de Marina en el ámbito del personal civil.

(7) Coordinación General de Estudios Administrativos, Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal, 1979.

(8) D.O. del 31 de enero de 1977.

El Sistema de Administración y Desarrollo del Personal se encuentra integrado en subsistemas que son altamente interactuantes e interdependientes, éstos son: Planeación y organización, empleo, remuneraciones, relaciones jurídico-laborales, prestaciones y servicios, capacitación y desarrollo, motivación, información y evaluación.

En la medida en que la administración de personal está presente en todas las actividades de la Administración Pública, se convierte en una función recurrente a varios niveles del aparato de la misma, razón por la cual en el siguiente subcapítulo abordaré los diferentes órganos y mecanismos de coordinación para instrumentar, ejecutar y operar la función de la Administración y Desarrollo de Personal en la Administración Pública Federal.

1.5 NIVELES DE COORDINACION E INSTRUMENTACION DE LA FUNCION, ADMINISTRACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

Uno de los problemas que identificó la Comisión de Administración en el diagnóstico que realizó sobre la Administración Pública y concretamente en lo relacionado a la Administración de Personal fue la necesidad de crear un órgano central, regulador de la función de Administración de Personal, responsable de emitir políticas generales y con autoridad suficiente para garantizar su observancia.

En 1971 se dió un primer paso en este sentido con la creación del Centro Nacional de Capacitación Administrativa en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), con el fin de coordinar las acciones de las dependencias en materia de capacitación administrativa del personal de base, a efecto de mejorar su aptitud profesional y favorecer sus ascensos escalafonarios. Esta medida se complementó en 1973, con la atribución de funciones coordinadoras similares a la Secretaría de la Presidencia, por lo que se refiere al personal de confianza. (9)

En este período empiezan a existir dos tipos de organismos encargados de la función Administración y Desarrollo de Personal dentro de la Administración Pública. Unos de coordinación general por que sus atribuciones no se limitan a un sector o dependencia, sino comprenden la totalidad de la administración centralizada y otros creados para hacerse cargo de esa función en cada una de las dependencias o sectores administrativos. No es extraño encontrar que

(9) D.O. del 26 de julio de 1971 y D.O. del 5 de abril de 1973.

dentro de un mismo sector administrativo o dependencia, varias unidades operen la función de personal para los distintos segmentos o divisiones del propio sector, como es el caso de la Secretaría de Marina, que cuenta con un área para el personal militar y otra para el personal civil. Lo anterior ha dado como resultado la existencia de diversos organismos encargados de la misma función, resultando difícil dar unidad y congruencia a las políticas y criterios aplicados en la materia.

Entre los principales organismos de coordinación que han existido, a nivel de Gobierno Federal mencionaré los siguientes:

A fines de 1972, simultáneamente al establecimiento de la semana laboral de cinco días de trabajo por dos de descanso, se creó la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal como mecanismo asesor para la fijación de políticas en torno a la Administración de Personal, con el fin de procurar el aumento de la eficacia en el servicio y funcionamiento de las dependencias del Poder Ejecutivo Federal, así como el establecimiento de normas y criterios en torno a sus condiciones de trabajo de los servidores del Estado (10).

La Comisión de Recursos Humanos tomó como punto de partida los análisis y recomendaciones formulados por la CAP y fue en 1972, cuando empezó a vigilar el cumplimiento de las disposiciones relativas al establecimiento de la semana laboral de cinco días, así como a estudiar medidas y mecanismos para mantener la regularidad, seguridad y estabilidad en el trabajo y a promover el adiestramiento de capacitadores en las dependencias públicas.

Al inicio de la Administración Federal 1976-1982 y con motivo de la reestructuración y cambios de adscripción a que se obligó la implantación de las reformas y modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se reestructuró la Comisión de Recursos Humanos, a fin de que la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, tuviera participación en los estudios para la configuración de un Sistema Integral de la Administración de Recursos Humanos del Gobierno Federal. Asimismo se incorporó a esta comisión la Secretaría de Educación Pública con el propósito de organizar sistemas de orientación vocacional, de enseñanza abierta y de acreditación de estudios en las dependencias

(10) D.O. del 28 de diciembre de 1972.

del Gobierno Federal (11). Con el objetivo de darle congruencia y retroalimentar los análisis y estudios realizados por la comisión se integraron grupos de trabajo de oficiales mayores y comités de directores de administración, de presupuestos y otros servicios, así como Comités técnicos Consultivos de Unidades de Recursos Humanos y de Capacitación para tal efecto.

La Comisión de Recursos Humanos logró la implantación y obligatoriedad de varias políticas de personal, entre las que destacan el establecimiento de horarios coordinados (12), vacaciones escalonadas (13) así como el establecimiento de un mecanismo de reubicación y reasignación de personal (14) para proteger la estabilidad laboral y aprovechar la experiencia acumulada de los trabajadores de confianza, específicamente en aquellos casos en que desaparecieron o se liquidaban instituciones o unidades que constituían su legítima fuente de trabajo. Al evaluar la función de personal y sus principales problemas encontró un estado de fragmentación al existir diversas instancias de decisión parciales, cuando no relegadas a cumplir aspectos de mero trámite, careciéndose en tanto de políticas o propósitos integrados, así como de una orientación y congruencia global.

Paralelamente a la creación de la Comisión de Recursos Humanos, del Gobierno Federal se integraron órganos de consulta y apoyo tales como los Comités Técnico Consultivos de Unidades de Recursos Humanos (COTECURH), Comité Técnico Consultivo de Unidades de Capacitación (COTECUE), así como el Grupo de Oficiales Mayores, los cuales se reunían periódicamente y a petición expresa de la Comisión de cursos Humanos, con el propósito de estudiar, analizar, planear y organizar acciones encaminadas a solucionar problemas encontrados en la Administración de Personal.

Al inicio del sexenio 1976-1982, con el propósito de estudiar y promover las modificaciones a la Administración Pública, así como coordinar y evaluar su ejecución se creó la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República (15) que retoma los planteamientos y estudios de la Comisión de Recursos Humanos, y formuló el documento titulado Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo del Personal del Poder Ejecutivo Federal (16) el cual fija estrategias y lineamientos a - -

(11) D.O. del 31 de enero de 1977 y D.O. del 24 de septiembre de 1979

(12) D.O. del 31 de enero de 1977.

(13) D.O. del 8 de agosto de 1978.

(14) D.O. del 31 de enero de 1977 y 16 de febrero de 1978.

(15) D.O. del 3 de enero de 1977.

(16) Op. Cit. Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo del Personal del Poder Ejecutivo Federal.

seguir en la Administración Pública Federal que en el transcurso del presente trabajo se desglosará conceptualmente al abordar cada uno de los subsistemas que integran el Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Federal.

Entre los principales logros de la Coordinación General de Estudios Administrativos en la materia, destacaron el de asesorar y vigilar a las unidades de recursos humanos en la implantación de acciones contenidas en el Programa de Reformas al Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Público, formuló y distribuyó una guía para la reestructuración del sistema, así como documentos de apoyo denominados lineamientos para el establecimiento de las comisiones mixtas de capacitación e higiene y seguridad.

La evaluación de la aplicación del Programa de Administración y Desarrollo del Personal en las dependencias, por parte de la Coordinación General, fue la parte mas débil ya que no permitió medir el grado de cumplimiento de los lineamientos y acciones contenidas en el Programa de Reforma Administrativa las reuniones de evaluación se convertían en actos políticos que obstaculizaban conocer los avances técnico-administrativos implementados en cada una de las dependencias.

Sobre el grado de cumplimiento en la Secretaría de Marina, lo mencionaré en el capítulo segundo al tratar cada uno de los subsistemas que integran el Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil de la mencionada dependencia.

Al inicio de la Administración Federal 1982-1988 con motivo de las reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (17), se le asignó a la Secretaría de Programación y Presupuesto, establecer la normatividad en materia de Administración y Desarrollo del Personal, así como la coordinación del Sistema General de Administración y Desarrollo del Personal del Poder Ejecutivo Federal; como resultado de las modificaciones anteriores desaparece la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República (18); creándose para tal efecto, en la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Unidad de Modernización de la Administración Pública Federal (UMAPF) y la Dirección General del Servicio Civil (19); las atribuciones asignadas a la UMAPF corresponden supletoriamente a la desaparecida Coordinación General

(17) D.O. 29 de Diciembre de 1982.

(18) D.O. 19 de Enero de 1983.

(19) Reglamento Interior de la Secretaría de Programación y Presupuesto. D.O. 25 de Enero de 1983.

de Estudios Administrativos; este tipo de cambios estructurales en la Administración Pública Federal obedece a la visión que tenga de ésta, los servidores públicos encargados de reorganizarla a nivel macroadministrativo. En la administración 1970-1976 el órgano encargado de estudiar, analizar y proponer acciones de desarrollo, reforma y modernización a nivel global, sectorial e institucional era la Dirección General de Estudios Administrativos, dependiente de la Secretaría de la Presidencia (20). En la administración 1976-1982 la Coordinación General de Estudios Administrativos como órgano asesor de la Presidencia de la República y en la administración 1982-1988 el órgano encargado de realizar la función de desarrollo administrativo es la UMAPF, adscrita a la Secretaría de Programación y Presupuesto (21).

En 1983, a la UMAPF se le desprende la función de analizar, estudiar y promover medidas tendientes al mejoramiento del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Federal y se le asigna a la Dirección General de Servicio Civil.

Las atribuciones asignadas a la UMAPF son:(22)

. Diseñar las políticas y las directrices para la modernización administrativa de carácter global, sectorial e institucional.

. Proponer políticas y lineamientos para la descentralización y desconcentración administrativa de la Administración Pública Federal.

. Promover y evaluar los estudios que tiendan a optimizar las estructuras y funciones de la Administración Pública Federal así como establecer sistemas homogéneos de administración de recursos y de información para la modernización administrativa.

. Dictaminar sobre viabilidad y conveniencia de las propuestas a los cambios de organización que determinen los titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que implique modificaciones a su estructura básica.

(20) Manual de Organización del Gobierno Federal, 1976, Secretaría de la Presidencia tomo I.

(21) Manual de Organización del Gobierno Federal, 1982, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos.

(22) Op.Cit. Reglamento Interior de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

La Dirección General de Servicio Civil; dependiente de la Subsecretaría de Control Presupuestal y Contabilidad, es el órgano que ejecuta la política en materia de administración y desarrollo de personal para lo cual tiene las siguientes atribuciones (23):

- . Proponer normas en materia de administración y desarrollo del personal federal.

- . Diseñar, coordinar y evaluar el Sistema del Servicio Civil de Carrera del Personal Federal.

- . Fijar las políticas generales para el establecimiento y revisión de las condiciones generales de trabajo y diseñar los procedimientos para la integración, reubicación y reasignación del personal.

- . Establecer políticas y lineamientos sobre las estructuras ocupacionales de las dependencias, así como para racionalizar el aprovechamiento y magnitud de la fuerza de trabajo de la Administración Pública Federal.

- . Estudiar y emitir resoluciones sobre beneficios con cargo al erario Federal, y sancionar los acuerdos de las juntas directivas del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas, respecto de pensiones, haberes de retiro, jubilaciones y compensaciones.

Entre los trabajos más importantes realizados por la Dirección General del Servicio Civil, destacan la actualización e integración del Catálogo de Puestos del Gobierno Federal, la Metodología de Análisis y Valuación de Puestos del Gobierno Federal, la formulación de un catálogo de puestos por dependencias, así como la actualización del Tabulador de Sueldos del Gobierno Federal.

El Plan Nacional de Desarrollo 1982-1988 (PND) presenta, en el diagnóstico realizado a la Administración Pública Federal, la necesidad de instaurar el servicio civil de carrera con el propósito

(23) Ibidem.

de fomentar la vocación de servicio del personal federal mediante una motivación adecuada, elevando así la eficiencia y promoviendo la capacitación permanente del personal federal, para garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo y en consecuencia, promover al personal a mayores grados de responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

Para el cumplimiento de lo establecido en el PND se creó la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil (24) como órgano de coordinación y asesoría del Ejecutivo Federal para la instauración del Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública Federal y se le asignaron las siguientes atribuciones.

- . Promover mecanismos de participación y coordinación en la Administración Pública Federal, así como en los estados y municipios que integran la Federación, para la instauración del Servicio Civil de Carrera.

- . Estudiar y promover las adecuaciones al marco jurídico y administrativo que requiera la instrumentación del Servicio Civil de Carrera.

- . Estudiar y difundir lineamientos para asegurar la congruencia a los sistemas y procedimientos del Servicio Civil de Carrera y

- . Evaluar los resultados de acciones relativas al Servicio Civil de Carrera.

Para el desempeño de sus atribuciones, la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil, cuenta con una subcomisión técnica integrada por los Oficiales Mayores de la Administración Pública Federal y por tres representantes de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, la cual será auxiliada por comisiones de trabajo integradas por los responsables de las áreas de recursos humanos y asuntos jurídicos y por un Secretario Técnico que es el Director General del Servicio Civil (25).

(24) D.O. del 29 de Junio de 1983.

(25) Reglamento Interior de la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil D.O. del 19 de Junio de 1984.

A la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil, como órgano normador y regulador de la función Administración y Desarrollo de Personal, se le asignan atribuciones más amplias, desde el punto de vista político y administrativo; desde el punto de vista político porque, retoma una vieja demanda de la clase trabajadora al servicio del estado, como es el Servicio Civil de Carrera, cuya cristalización de manera real obedecerá a la capacidad de organización y negociación por parte de sus sindicatos, de la habilidad de los propios trabajadores y de sus líderes para actuar en un momento coyuntural, el cual permite modificar e implantar el marco jurídico que requiera la ejecución del Servicio Civil no solo en el ámbito federal sino también en el estatal y municipal; en el aspecto administrativo, propone la creación de mecanismos de coordinación y participación en los tres niveles de gobierno, federal, estatal y municipal, incluyendo las modificaciones a los sistemas de administración de personal, así como la evaluación periódica de las acciones ejecutadas por las dependencias.

En lo que respecta a la evaluación, es el punto que menos atención, tuvo tanto la Coordinación General de Estudios Administrativos como la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal (26) cuya actividad evaluatoria se concretaba a conocer cuantitativamente las acciones realizadas por las dependencias sin que estuvieran definidos los parámetros de evaluación.

(26) La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal desaparece de manera formal en Decreto Presidencial que aparece en el D.O. del 12 de Junio de 1984, de manera real dejó de funcionar desde fines de 1982.

CAPITULO II

ANALISIS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL CIVIL DE LA SECRETARIA DE MARINA

2.1. ANTECEDENTES DEL PERSONAL CIVIL EN LA SECRETARIA.

Con la reforma a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 30 de diciembre de 1939 (27), se creó el Departamento de la Marina Nacional con el propósito de centralizar funcionalmente todo lo relativo a los asuntos nacionales del mar y con ello se integraron al Departamento de la Marina Nacional la Dirección General de Marina Mercante, el Departamento de Obras Marítimas y el Departamento de Pesca e Industrias Conexas, dependientes hasta esa fecha, los dos primeros de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas y el último del Departamento Forestal de Caza y Pesca.

La integración de tales órganos, incluyó al personal que laboraba en dichas dependencias constituyendo el primer antecedente de la existencia de personal civil en la Secretaría de Marina; correspondiendo internamente al Departamento Administrativo de la administración del personal civil.

Desde la existencia, primero como Departamento de la Marina Nacional y después como Secretaría de Marina, se empezaron a conformar dos ámbitos o áreas funcionales en la Institución determinados tanto por las atribuciones asignadas como por la dualidad del personal civil y militar que realiza sus actividades en ella.

Los dos ámbitos funcionales según sus atribuciones y la existencia de personal civil y militar en dichas áreas son: Una, el área netamente militar, la Jefatura de Operaciones Navales, que es el órgano administrativo de la Armada de México y la otra, que cuenta con personal civil y militar y que son las áreas adscritas a la Subsecretaría de Marina, a la Oficialía Mayor y algunos órganos adscritos al Secretario de Marina, los cuales abordaré mas explícitamente en los capítulos siguientes.

(27) D.O. del 30 de diciembre de 1939.

A continuación describiré cronológicamente los principales cambios organizacionales que se han dado en las áreas civil-militar hasta 1986.

El 31 de diciembre de 1940 (28), es reformada la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, cambiando de denominación el Departamento de la Marina Nacional por el de Secretaría de Marina.

En el año de 1941, la Oficina de Personal expidió 1,494 Nombramientos como empleados, así como 444 "Bajas" de personal (29) como resultado del reajuste y distribución del mismo en las Unidades Administrativas de la Secretaría.

El 13 de diciembre de 1941, es publicado en el Diario Oficial el Decreto Presidencial que crea la Oficina de Dragado adscrita a la Dirección General de Obras Marítimas y Arquitectura; la creación de la citada Oficina requirió de técnicos y de personal especializado en la materia, lo que incrementó el número de personal civil en la Secretaría de Marina.

Por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial el 31 de diciembre de 1943 se crea la Dirección de Construcciones Navales cuyo propósito fue satisfacer la necesidad de diseño y construcción de unidades navales, incrementándose en consecuencia, el reclutamiento de personal civil especializado y de obreros en general.

El 10. de enero de 1945, como consecuencia del crecimiento estructural de la Secretaría de Marina y del incremento de los recursos asignados a la misma, el Departamento Administrativo se eleva de nivel a Dirección General de Cuenta y Administración adscrita al área de la Oficialía Mayor.

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado publicada en el Diario Oficial el 24 de diciembre de 1958, establece que la Dirección General de Pesca e Industrias Conexas quede adscrita a la Secretaría de Industria y Comercio; las atribuciones en materia de capacitación pesquera a la Secretaría de Educación Pública y la posesión de la -

(28) D.O. del 31 de diciembre de 1940.

(29) Memorias de la Secretaría de Marina, diciembre de 1941-
México, D.F., p.p. 5-6

Nación en Zona Federal sea ejercida por la Secretaría de Patrimonio Nacional.

Cabe señalar que los cambios anteriores no determinaron que el personal que laboraba en las áreas afectadas se trasladará a las Secretarías de Estado respectivas, sino solo se trato de una reubicación de funciones de la Secretaría de Marina en otras dependencias de la Administración Pública Federal.

El Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial el 10. de diciembre de 1960 creó la Dirección General de Faros e Hidrografía.

Por acuerdo del Secretario de Marina el 10. de enero de 1966 el Departamento Jurídico se elevó a Dirección General Jurídica.

Por Acuerdo Presidencial publicado en el Diario Oficial el 28 de enero de 1971 y del 11 de marzo de 1971 se crearon las Unidades de Organización y Métodos y de Planeación, respectivamente, como órganos auxiliares del Titular del Ramo, creando la necesidad de reclutar personal capacitado en la materia, siendo el personal civil el requerido, ya que en su momento no existía personal militar idóneo, para la realización de las atribuciones asignadas a tales órganos.

En base al Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial el 7 de abril de 1972, la Secretaría de Marina tuvo las siguientes modificaciones estructurales: se crearon la Dirección General de Operación Portuaria y el Centro de Computación y Estadística; la Dirección de Faros e Hidrografía cambió su denominación a Dirección General de Oceanografía y Señalamiento Marítimo; la Dirección General Jurídica cambió su nombre a Dirección General de Asuntos Jurídicos; la Dirección General de Cuenta y Administración cambió a Dirección General de Administración; el Departamento Médico a Departamento de Servicios Médicos; la Oficina de Información y Relaciones Públicas a Oficina de Prensa, Divulgación y Relaciones Públicas; la Oficina de Auditoría e Inspección que dependía de la Dirección General de Cuenta y Administración, pasó a ser órgano auxiliar de la Oficialía Mayor denominándosele Auditoría Interna.

En ese mismo año por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial el 14 de septiembre de 1972 se estableció que la Secretaría de Marina coordinara las actividades de orden técnico y operacional de los astilleros nacionales.

Con el objeto de dar mayor congruencia y racionalidad a la Administración Pública Federal la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicada en el Diario Oficial del 29 de diciembre de 1976, determinó los siguientes cambios en la Secretaría de Marina: transfirió a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes las funciones relativas al transporte marítimo, en consecuencia, las Direcciones Generales de Operación Portuaria, de Marina Mercante, de Obras Marítimas, y la parte correspondiente al Señalamiento Marítimo adscrita a la Dirección General de Oceanografía pasaron a formar parte, junto con sus recursos a dicha Secretaría.

Hasta 1976, la cantidad de personal civil en la Secretaría de Marina era de 5,776 personas, lo cual representaba el 25% en relación al total de personal de la Secretaría, la transferencia de recursos humanos de la Secretaría de Marina a la de Comunicaciones y Transportes significó, aproximadamente, el 50% del personal civil con que contaba la Secretaría.

Como resultado del reajuste anterior, en 1977 solo permanecían 2,903 plazas civiles en la Secretaría de Marina, es decir, un 13.2% en relación al total del personal de la Institución.

Por Acuerdo Presidencial del 22 de febrero de 1978 se creó la Comisión Intersecretarial de Investigación Oceanográfica, con el propósito de coordinar a todas aquellas dependencias que realizaran trabajos de investigación oceanográfica en aguas de su jurisdicción federal.

Con motivo de las medidas de racionalización de la Administración Pública Federal decretada por el Gobierno Federal en los meses de febrero y julio de 1985 (30) se congelaron las plazas y puestos civiles vacantes en todas las Direcciones Generales, así mismo se reestructuró orgánicamente la Secretaría.

(30)Oficio del 6 de febrero de 1985 firmado por los Secretarios de Hacienda y Crédito Público, de Programación y Presupuesto y de la Contraloría General de la Federación, mediante el cual se cancelaron las plazas vacantes de confianza y se congelaron las plazas vacantes de base durante 1985. Oficio del 26 de julio de 1985 de la Secretaría de Programación y Presupuesto No. 1.4366 girado a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal en que se ordena una reestructuración orgánica y recorte presupuestal a los capítulos 2000, 3000 y 5000 del Presupuesto de Egresos.

En consecuencia se fusionaron órganos con funciones afines y algunas áreas administrativas disminuyeron de nivel jerárquico, sin que implicara un reajuste de personal civil, excepto el caso de la Dirección General de Auditoría Interna que se fusionó con la Inspección General de la Secretaría, en donde al personal civil se distribuyó parte a otras áreas y parte de este personal se militarizó para integrarse a dicha área.

Hasta diciembre de 1986, fecha límite donde se ubica el presente trabajo, existen 3,916 plazas civiles, 12.5% en relación al total del personal de la Secretaría, cantidad que en términos relativos se ha mantenido desde 1976.

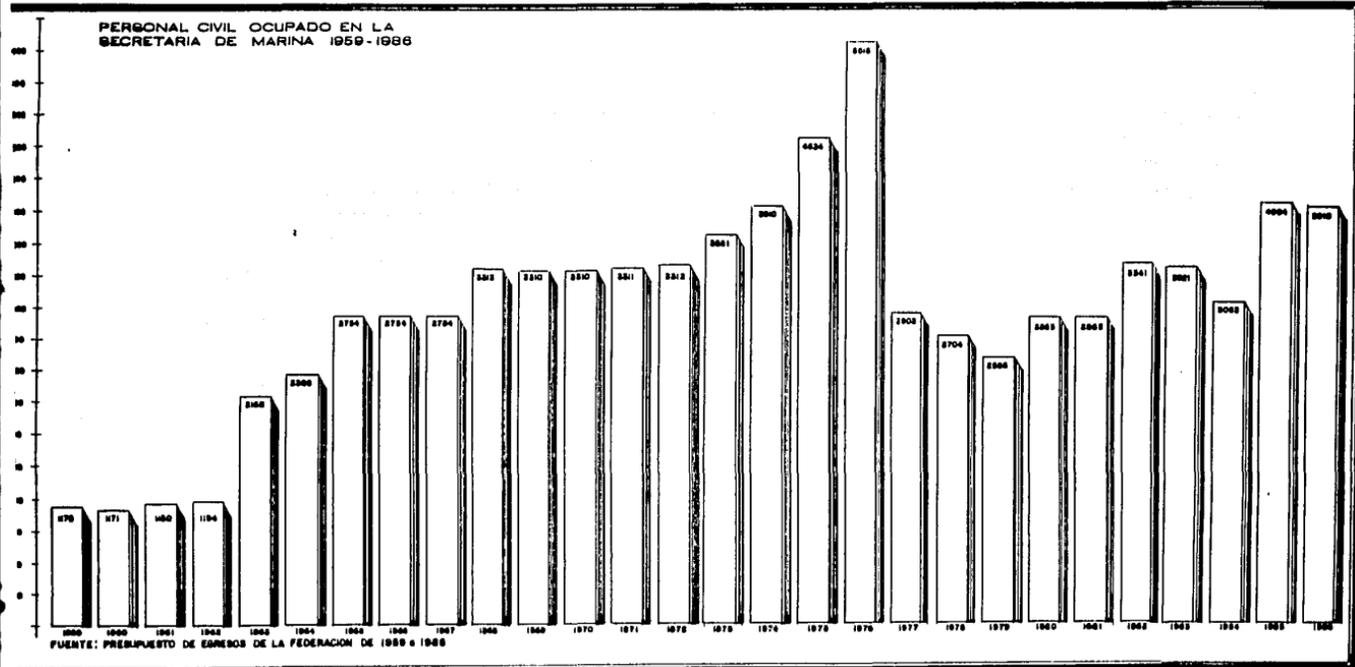
En la gráfica No. 1 se muestra el crecimiento anual y las fluctuaciones de personal civil que ha tenido la Secretaría de Marina desde 1959 hasta 1986 (31) por contar desde ese año, con información relacionada con el propósito de la presente investigación.

La existencia de personal civil en la Secretaría de Marina obedece principalmente a dos aspectos: El primero a la falta de planeación en la formación de cuadros profesionales en disciplinas específicas como Administración, Derecho, Economía, Medicina etc., por parte de las escuelas pertenecientes a la Armada de México, lo que obliga a que las áreas que requieran de profesionistas de las disciplinas antes mencionadas, sean ocupadas por personal civil para el cumplimiento de las atribuciones asignadas a la Secretaría de Marina. Actualmente por motivo de las limitaciones en la creación de plazas de tipo civil, se ha optado por la militarización de profesionistas con el propósito de contar con el personal idóneo para el desempeño de funciones, de carácter técnico.

El segundo aspecto, el cual lo ubicamos en el terreno político, se refiere al equilibrio de las Fuerzas Armadas Mexicanas, con la existencia de las Secretarías de la Defensa Nacional y de Marina las cuales mantienen la dualidad del poder militar, que es centralizado por el Presidente de la República, como Jefe Máximo de las Fuerzas Armadas tal como lo establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (32)

(31)Fuente: Presupuesto de Egresos de la Federación de 1959 hasta 1986.

(32)Artículo 89 Fracción VI y VII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ed. Trillas México de 1985 p. 77.



GRAFICA Num. 1

Esta división o separación de las Fuerzas Armadas, entre la Secretaría de la Defensa que integra al Ejército y a la Fuerza Aérea, y la Secretaría de Marina, a la Armada de México, cuyos objetivos son los mismos, obedece al criterio de que al dividir a las Fuerzas Armadas, se mantiene un equilibrio del aparato de seguridad del Estado Mexicano, dejando el Presidente de la República la decisión final.

El personal de la Secretaría de la Defensa Nacional es estrictamente militar, en cambio en la Secretaría de Marina, al existir personal civil y militar mantiene su carácter de Institución Militar Autónoma. Si se diera el supuesto de que el personal de la Secretaría de Marina fuera totalmente militar y persistieran las condiciones económicas por las que atraviesa el país la probabilidad de perder su autonomía y como consecuencia fusionarse con la Secretaría de la Defensa Nacional sería posible, dejando la decisión política al Presidente de la República.

2.2 ATRIBUCIONES DE LA SECRETARIA DE MARINA.

Las atribuciones asignadas a la Secretaría de Marina, son establecidas por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su Artículo 30 las cuales son:

- I. Organizar, administrar y preparar la Armada;
- II. Manejar el activo y las reservas de la Armada en todos sus aspectos;
- III. Conceder licencias y retiro e intervenir en las pensiones de los miembros de la Armada;
- IV. Ejercer la soberanía en aguas territoriales, así como la vigilancia de las costas del territorio, vías navegables, islas nacionales y la zona económica exclusiva;
- V. Organizar, administrar y aplicar el servicio de aeronáutica naval militar;
- VI. Dirigir la educación pública naval;
- VII. Organizar y Administrar el servicio de policía marítima;
- VIII. Inspeccionar los servicios de la Armada;
- IX. Construir, reconstruir y conservar las obras portuarias que

requiera la Armada;

- X. Establecer y Administrar los almacenes y estaciones de combustible y lubricantes de la Armada;
- XI. Ejecutar los trabajos topohidrográficos de las costas, islas, puertos y vías navegables, así como organizar el archivo de cartas marítimas y las estadísticas relativas;
- XII. Intervenir en el otorgamiento de permisos para expediciones o exploraciones científicas extranjeras o internacionales en aguas nacionales;
- XIII. Intervenir en la Administración de la Justicia Militar;
- XIV. Construir, mantener y operar astilleros, diques, varaderos y establecimientos navales destinados a los buques de la Armada de México;
- XV. Asesorar militarmente a los proyectos de construcciones de toda clase de vías generales de comunicación por agua y sus partes integrantes;
- XVI. Organizar y prestar los servicios de Sanidad Naval;
- XVII. Programar y ejecutar directamente o en colaboración con otras dependencias e instituciones, los trabajos de investigación oceanográfica en las aguas de jurisdicción federal;
- XVIII. Integrar el archivo de información oceanográfica nacional y,
- XIX. Las demás que le atribuyan expresamente la leyes o reglamentos.

Como no es motivo de estudio del presente trabajo la parte relativa a la Armada de México, solo mencionaré que existe la Ley Orgánica de la Armada de México (Diario Oficial 14 de enero de 1985) en donde se establece la misión, funciones, integración, organización, clasificación del personal militar y tipo de material que utiliza la Armada.

Otra disposición jurídico-administrativo que regula el quehacer de la Secretaría de Marina es su Reglamento Interior (33) el cual

(33) D.O. del 11 de febrero de 1986.

señala las atribuciones y suplencias de los funcionarios y personal directivo del Ramo, excepto los órganos integrantes de la Armada de México, a los cuales se refiere su orgánica específica.

En lo que respecta a normas de carácter administrativo, hasta la terminación del presente trabajo, no se ha expedido formalmente el Manual General de Organización de la Secretaría, cuya última versión es del 10. de junio de 1985, el cual al no haberse publicado en el Diario Oficial, como lo establece la Ley, no ha tenido vigencia.

2.3 ESTRUCTURA ORGANICA

La presente estructura orgánica se basa en el Reglamento Interior de la Secretaría de Marina, por no existir de manera formal el Manual General de Organización de la Secretaría.

1.0 SECRETARIO

- 1.0.1 Dirección General de Asuntos Jurídicos
- 1.0.2 Dirección General de Comunicación Social
- 1.0.3 Inspección y Contraloría General de Marina
- 1.0.4 Dirección General de Programación y Presupuesto
- 1.0.5 Organos de Justicia Naval

1.1 SUBSECRETARIA

- 1.1.1 Dirección General de Oceanografía Naval
- 1.1.2 Dirección General de Reparaciones y Construcciones Navales
- 1.1.3 Dirección General de Construcción de Obras y de Dragado

1.2 JEFATURA DE OPERACIONES NAVALES

- 1.2.0.1 Estado Mayor Naval

1.2.0.2 Inspección General de la Armada

1.2.0.3 Comisión de Leyes y Reglamentos

1.2.1 Coordinación General de Servicios Administrativos

1.2.1.1 Dirección General de Intendencia Naval

1.2.1.2 Dirección General de Personal Naval

1.2.1.3 Dirección General de Sanidad Naval

1.2.1.4 Dirección General de Justicia Naval

1.2.1.5 Dirección General de Protección al
Medio Ambiente Marino

1.2.1.6 Dirección General de Transporte

1.2.2 Coordinación General de Servicios Técnicos

1.2.2.1 Dirección General de Educación Naval

1.2.2.2 Dirección General de Aeronáutica Naval

1.2.2.3 Dirección General de Armamento Naval

1.2.2.4 Dirección General de Infantería de Marina

1.2.2.5 Dirección General de Ingeniería

1.2.2.6 Dirección General de Comunicaciones Navales

1.3 OFICIALIA MAYOR

1.3.1 Dirección General de Informática y
Estadística

1.3.2 Dirección General de Administración

1.3.3 Dirección General de Organización y Sistemas

La Secretaría de Marina, por su naturaleza, es una dependencia con alto grado de desconcentración, ya que sus funciones sustantivas las realiza, principalmente, en la zona marítima y en la faja costera del país, para tal efecto cuenta con establecimientos y unidades desconcentradas, que en su conjunto absorben el 85% del presupuesto asignado y el 82% del total del personal de la Secretaría.

Por ser materia del presente trabajo sólo mencionaré a los establecimientos en donde existe personal civil:

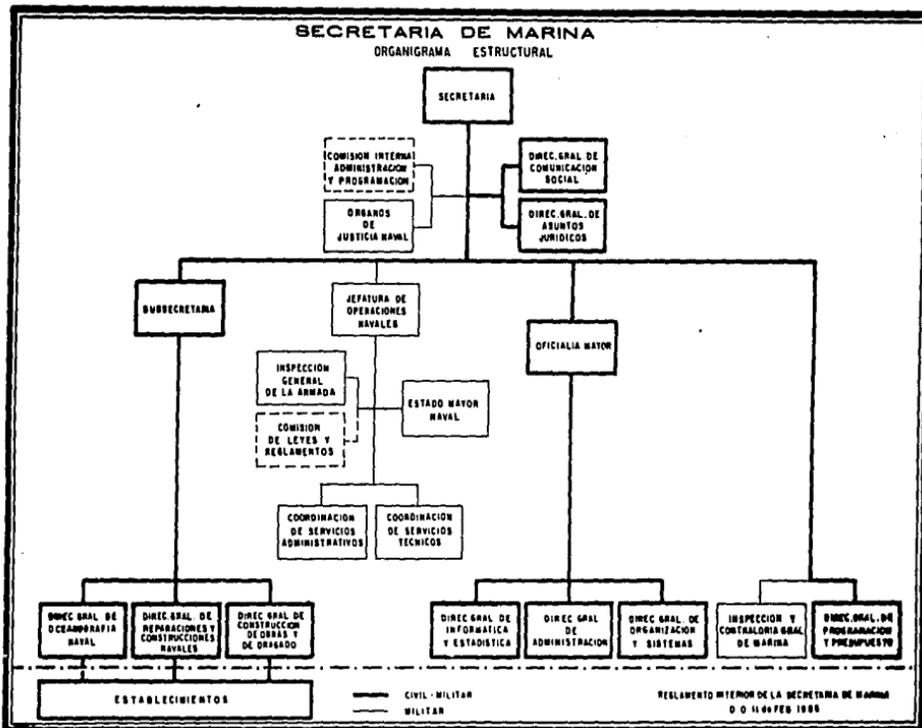
- 4 Astilleros
- 5 Centros de Reparaciones Navales
- 1 Arsenal
- 7 Unidades de Dragado
- 6 Unidades de Construcción
- 1 Instituto Oceanográfico
- 6 Estaciones Oceanográficas

La existencia de personal civil y militar principalmente se encuentra en las áreas de apoyo, las cuales se representan en el organigrama No. 1 con líneas mas gruesas, distinguiéndose de las áreas donde solo hay personal militar, vale decir como de las áreas netamente militares.

En la Secretaría de Marina, el órgano encargado de realizar la función de Administración y Desarrollo del Personal Civil, es la Dirección General de Administración, dependiente de la Oficialía Mayor, además proporciona a todas las unidades administrativas de la Institución, los recursos materiales y financieros programados y autorizados en el tiempo y cantidad requeridos, efectuando el control de bienes muebles e inmuebles y del ejercicio presupuestal aprobado a la Secretaría. En resumen la Dirección General de Administración dirige y controla los servicios de apoyo administrativo que requieren las unidades administrativas del ramo, para ser factible el funcionamiento institucional.

Para el cumplimiento de las atribuciones asignadas a la Dirección General de Administración, ésta cuenta con una estructura (ver organigrama No. 2), de acuerdo a su Manual de Organización expedido por Acuerdo Secretarial No. 0041 de fecha 3 de abril de 1986.

SECRETARIA DE MARINA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ORGANIGRAMA Num. 1

La Dirección General de Administración desde que se creó como Departamento Administrativo, ha tenido un crecimiento estructural anárquico y deficiente, a consecuencia de una deficiente planeación en la creación de sus órganos internos, lo cual ha dado como resultado una departamentación inadecuada al grado de que una función es fraccionada y realizada por dos o mas unidades administrativas. Por ejemplo la administración de los recursos materiales es efectuada por cuatro unidades administrativas: La Dirección de Recursos Materiales, la Dirección de Adquisiciones, la Dirección de Combustibles y la de Transportes.

La función Administración y Desarrollo del Personal Civil, material del presente trabajo, es realizada por dos unidades administrativas: La Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Pagos de Sueldos al Personal Civil.

Huelga decir, que la integración estructural de estas unidades administrativas, adolece de las mismas deficiencias funcionales, lo cual se refleja en la eficiencia y congruencia de la operación del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil.

En consecuencia, la función que realiza la Dirección General de Administración sin ser la razón de existir de la Institución posibilita, proporcionando y administrando racionalmente los recursos, la concreción de los objetivos que tienen asignados, así como el desarrollo del personal civil de la Institución haciendo compatibles, tanto los objetivos de personal como los de Secretaría de Marina.

2.4 SISTEMA DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL CIVIL

Como se mencionó anteriormente el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal se divide en nueve subsistemas interrelacionados e interdependientes buscando el mejoramiento de la administración de personal al servicio de la Institución, a la vez que promueve el desempeño eficiente de los servidores públicos garantizando sus derechos y permanencia en la institución. La gráfica No. 2 muestra como se interrelacionan los subsistemas de Planeación y Organización, Empleo, Remuneraciones, Relaciones Jurídico Laborales, Prestaciones y Servicios, Capacitación y Desarrollo, Motivación y Evaluación, suministrando las incidencias e información generadas en cada uno, al Subsistema de Información que la archiva y procesa con el propósito de contar con información veraz y oportuna para retroalimentar a los subsistemas de evaluación y planeación y organización.

2.4.1 SUBSISTEMA DE PLANEACION Y ORGANIZACION

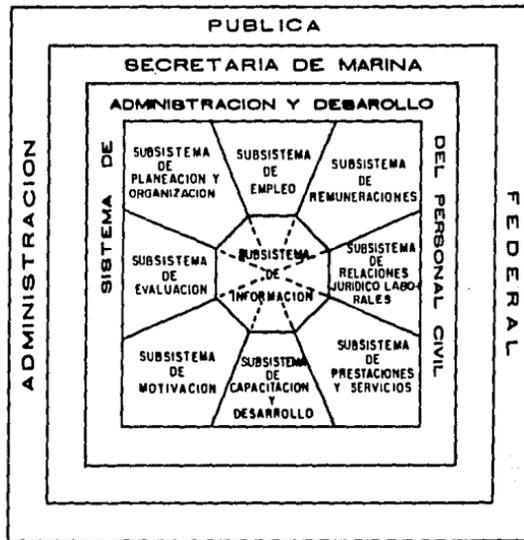
Este subsistema tiene como objetivo, proporcionar de manera ágil, oportuna y veraz las herramientas y elementos que faciliten la instrumentación de políticas, funciones y procedimientos orientados a planear requerimientos y necesidades del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal, estableciendo indicadores y parámetros para el análisis de las acciones realizadas por el órgano administrativo que opera en el sistema.

El presente subsistema comprende el estudio de: Planeación y programación sustantiva, organización del órgano que realiza la función de Administración y Desarrollo del Personal, oferta y demanda laborales, tablas de reemplazo, planeación del crecimiento de la fuerza de trabajo, investigación comparada y mecanismos normativos y ejecutados.

2.4.1.1 PLANEACION Y PROGRAMACION SUSTANTIVA

La planeación y programación sustantiva consiste en la definición de lineamientos y directrices para regular, orientar y armonizar la elaboración del Programa de Administración y Desarrollo de Personal, así como coordinar las acciones de los órganos con atribuciones relacionados con la materia y de los mecanismos de apoyo y consulta.

MARCO GLOBAL DE ANALISIS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION
Y DEBARROLLO DEL PERSONAL CIVIL DE LA
SECRETARIA DE MARINA



GRAFICA Num. 2

Uno de los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos, adscrita a la Dirección General de Administración es "desarrollar permanentemente la aplicación de un Sistema Integral de Administración de Recursos de Administración, mediante la instrumentación y establecimiento de planes y programas de trabajo adecuados a las necesidades y requerimientos de la Secretaría, así como apoyar y asesorar a las unidades administrativas de la Secretaría en la instrumentación de los Programas de Capacitación y Desarrollo" (34).

Como se indica, la elaboración del programa relacionado en la materia es determinado por las necesidades y requerimientos de la Secretaría, en consecuencia, la instrumentación de un Programa de Administración y Desarrollo de Personal Civil, está condicionado a la información que le sea enviada por las unidades administrativas relacionada con las necesidades de personal y de los movimientos derivados del ejercicio de sus derechos y obligaciones, aspecto que no sucede en la Institución. La falta de coordinación entre las áreas inhibe la formulación y ejecución de un verdadero Programa de Administración y Desarrollo de Personal Civil que contribuya a potenciar los recursos humanos y coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de la Institución.

A pesar de la existencia de la Dirección de Recursos Humanos como órgano operador del sistema y coordinador del programa, hay la necesidad de una voluntad política y un cambio en la importancia y conceptualización del potencial del personal civil existente, por parte de las autoridades de la Secretaría para la realización y ejecución de un Programa de Administración y Desarrollo de Personal Civil.

Los únicos aspectos visibles, y a los que se da relativa importancia, es al programa de capacitación y al subsistema de remuneraciones en su aspecto de operación, ya que con motivo de la descentralización del pago, se implantó un sistema de pagos computarizado.

A continuación menciono las acciones planeadas y programadas en la Institución, durante el período 1976-1982, con el propósito de implantar medidas para mejorar la Administración del Personal Civil. (35)

(34) S.M. Manual de Organización de la Dirección de Recursos Humanos. 1986.

(35) MEMORIA. 1976-1982 Dirección General de Programación y Presupuesto, Dirección de Evaluación, Noviembre 1982, México, D.F.

En el año de 1977 se programó la siguiente acción:

OBJETIVO: Promover el establecimiento de un Sistema de Administración y Desarrollo de Personal.

ACCION: Establecimiento de un Programa de Capacitación en carreras cortas para empleados civiles.

En el año de 1978 fueron:

OBJETIVO: Mejorar el Sistema de Administración y Desarrollo de los Recursos de la Secretaría de Marina.

ACCION: Impartición de un curso contable relativo a la Administración de Almacenes Regionales.

En el año de 1979 fueron:

OBJETIVO: Fortalecer e incrementar la eficiencia del Sistema de Administración de Recursos Humanos de la Secretaría de Marina.

ACCIONES: Iniciación de las actividades del Centro de Capacitación para la Industria Naval con la finalidad de instruir técnicamente al personal asignado en los astilleros y centros de reparaciones navales a cargo de la Secretaría de Marina.

Implementación de un Programa de Capacitación y actualización en técnicas de programación presupuestal.

Ampliación de la capacidad técnica de los programas del Centro de Capacitación "Francisco Philibert Rivas"

Diseño e instrumentación de un tabulador único para funcionarios y empleados del ramo.

En el año de 1980 se programaron las siguientes acciones:

OBJETIVO: Fortalecer los Sistemas de Recursos Humanos y de apoyo en materia de informática y control administrativo.

ACCIONES: Implantación del Sistema de Pago al Personal Civil de la Secretaría de Marina.

Control de datos básicos del personal civil de la Secretaría de Marina.

En el año de 1981 se programaron las siguientes acciones:

OBJETIVO: Continuar con el Programa de Desarrollo de Recursos Humanos, acorde con la quinta etapa del programa de Reforma Administrativa de Gobierno Federal.

ACCIONES: Reestructuración de la Dirección General de Administración.

Creación del Departamento de Pagos al Personal Civil de la Secretaría de Marina.

En el año de 1982 se programaron las siguientes acciones:

OBJETIVO: Implementar las medidas de Reforma Administrativa requeridas para adecuar, complementar y depurar la organización y funcionamiento, así como fortalecer los mecanismos que apoyan la gestión administrativa y operativa de la Secretaría de Marina.

ACCIONES: Impartición de Cursos de actualización y capacitación al personal de la Secretaría.

Continuación de la implantación del Sistema de Pago al Personal Civil de la Secretaría de Marina.

De estas acciones sólo las relacionadas con capacitación y la creación del Departamento de Pagos al Personal Civil son susceptibles de comprobación, las demás acciones por su naturaleza son difícilmente mensurables, uno de los aspectos más deficientes en la Institución, es la ejecución de la función de la evaluación cuyo objetivo es medir el grado de cumplimiento de lo programado con lo realizado y la cual abordaré más ampliamente en el subsistema de evaluación.

Para el periodo de 1983-1988, se hace mención de manera implícita al problema de falta de personal capacitado de carácter militar que es necesario en la Secretaría de Marina.

El Programa Institucional de Desarrollo 1983-1988 establece, "En lo que respecta a los recursos humanos se dificulta mantener en la Dependencia al personal profesional con la experiencia y grado de calificación técnica que se requiere, dado que su formación es militar y que en algunos otros sectores de la Administración Pública y la Iniciativa Privada ofrecen mejores percepciones y mayores perspectivas de desarrollo" y plantean una solución a mediano plazo, "A fin de resolver este problema en la Escuela de Ingenieros Militares de la Secretaría de la Defensa Nacional, se preparan elementos egresados de la H. Escuela Naval Militar, lo que permitirá en el mediano plazo formar y capacitar los cuadros técnicos necesarios que se requieren en la materia" (36).

Se hace evidente la falta de personal especializado en ciertas áreas específicas, el cual hasta la elaboración del presente trabajo no existe proyecto para la formación en las escuelas de la Armada de México, de profesionistas que satisfagan las necesidades de la Secretaría de Marina, en consecuencia, tales requerimientos son cubiertos por personal civil reclutado al exterior de la Institución.

El Programa Institucional de Desarrollo (PID) prevee la necesidad de crear, en el periodo de 1984 a 1988, 2,481 plazas civiles distribuidas entre las diferentes unidades administrativas de la Secretaría de Marina.

Lo anterior es el primer intento por formular un Programa de Inventario de necesidades de la Secretaría de Marina con respecto al personal civil, a pesar de las restricciones de carácter presupuestal emitidas por la Secretaría de Programación y Presupuesto a partir de 1982 y 1985.

(36) S.M. D.G.P.P. Programa Institucional de Desarrollo 1983-1988, México, D.F. 1983, Pág. 24.

Como se dijo anteriormente un obstáculo para la formulación del Programa de Administración y Desarrollo del personal Civil de la Secretaría, es la parte de información veraz y oportuna, en cuanto a cantidad de personal existente, del potencial de recurso humano con que cuenta la Institución; lo anterior impide tener una visión real del recurso humano que tiene cada unidad administrativa y de las necesidades de cada una de ellas, así como una inadecuada coordinación en la planeación del programa dando como resultado que cada unidad administrativa seleccione y reclute directamente a su personal, concretándose a informar a la Dirección de Recursos Humanos del movimiento, para los trámites formales correspondientes.

2.4.1.2 ORGANIZACION DE LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION

Como se mencionó en el subcapítulo, referente a la estructura orgánica de la Secretaría de Marina, el órgano que realiza la función de Administración y Desarrollo de Personal Civil, es la Dirección General de Administración a través de la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Pago de Sueldos al Personal Civil, adscrita al área de la Oficialía Mayor.

La Dirección General de Administración tiene asignadas las siguientes atribuciones (37).

I. Dirigir, coordinar y controlar los servicios de apoyo administrativo, que requieran las unidades administrativas del Ramo.

II. Realizar los trámites necesarios para el ejercicio del presupuesto autorizado de la Secretaría, vigilar y controlar la ejecución de éste, de conformidad con los lineamientos aplicables en el sector público y directivas del Secretario y Oficial Mayor.

III. Registrar y tramitar los contratos de obras, de arrendamientos y de servicios.

IV. Gestionar los pasajes y viáticos del personal.

V. Adquirir los bienes que requiera la Secretaría, así como tramitar la importación de los procedentes del extranjero.

(37) Op.Cit. Reglamento Interior de la Secretaría de Marina.

VI. Realizar las actividades inherentes a la administración del personal civil de la Secretaría.

VII. Atender todos los asuntos planteados por el Sindicato de trabajadores de la Secretaría y procurar soluciones a los mismos.

VIII. Participar en la comisión mixta de escalafón.

IX. Recibir, almacenar, inventariar y distribuir los materiales y bienes adquiridos por la Secretaría.

X. Registrar y controlar los bienes muebles a cargo de la Secretaría.

XI. Efectuar el catastro, control documental y registro de los bienes inmuebles de la Secretaría.

XII. Suministrar y controlar el abastecimiento de combustibles y lubricantes a las unidades administrativas y técnicas de la Secretaría.

XIII. Efectuar y controlar el pago al personal civil de la Secretaría.

XIV. Registrar y controlar los movimientos del ramo, así como el seguimiento físico-financiero de los programas presupuestales del mismo.

XV. Contabilizar los activos de la Secretaría y rendir los estados financieros del ramo, a la Secretaría de Programación y Presupuesto, así como informar periódicamente sobre los mismos al Oficial Mayor.

XVI. Proporcionar a las unidades administrativas que lo requieran los servicios de fotografía, reproducción de documentos y dibujo.

XVII. Tramitar y coordinar lo relativo a transportes de materiales, bienes y efectos de consumo, así como los menajes de casa.

XVIII. Registrar y controlar los vehículos de la Secretaría.

XIX. Recibir, registrar, clasificar, archivar y distribuir la correspondencia de las unidades administrativas de la Secretaría, excepto a la Jefatura de Operaciones Navales.

XX. Mantener preventivamente y conservar en buen uso las instalaciones y proveer lo necesario para su buen funcionamiento, proporcionando los servicios generales que requiera la Secretaría.

XXI. Colaborar con el Oficial Mayor a fin de que a través de sus delegaciones administrativas, se cumplan las disposiciones relativas a las funciones de apoyo que establezcan las dependencias del Sector Público.

XXII. Cumplir todas las tareas de servicios de apoyo administrativo que le encomienden el Secretario y el Oficial Mayor.

Para el cumplimiento de sus atribuciones, la Dirección General de Administración cuenta con la siguiente estructura orgánica (38).

1.0 Dirección General
1.0.1 Secretaría Particular

1.1 Subdirección General

1.1.0.0.1 Departamento de Fotografía y Dibujo
1.1.0.0.2 Departamento de Intendencia
1.1.0.0.3 Departamento de Conservación y Mantenimiento
1.1.0.0.4 Departamento de Transporte
1.1.0.0.5 Departamento de Correspondencia y -
Archivo

(38) S.M. Manual de Organización de la Dirección General de Administración. México, 1986.

- 1.1.1 Dirección de Recursos Financieros
 - 1.1.1.1 Subdirección
 - 1.1.1.1.1 Departamento de Control y Vigilancia del Presupuesto
 - 1.1.1.1.2 Departamento de Contratos y Presupuestos
 - 1.1.1.1.3 Departamento de Viáticos y Pasajes
 - 1.1.1.1.4 Departamento de Ordenes de Pago
 - 1.1.1.1.5 Departamento de Revisión y Glosa
 - 1.1.1.1.6 Departamento de Compensación de Servicios

- 1.1.2 Dirección de Adquisiciones
 - 1.1.2.1 Subdirección
 - 1.1.2.1.1 Departamento de Pedidos
 - 1.1.2.1.2 Departamento de Control
 - 1.1.2.1.3 Departamento de Créditos Comerciales
 - 1.1.2.1.4 Departamento de Cotizaciones
 - 1.1.2.1.5 Departamento de Importaciones
 - 1.1.2.1.6 Departamento de Concursos
 - 1.1.2.1.7 Departamento de Mercadotecnia

- 1.1.3 Dirección de Recursos Humanos
 - 1.1.3.1 Subdirección
 - 1.1.3.1.1 Departamento de Presupuestos
 - 1.1.3.1.2 Departamento de Registro y Certificación
 - 1.1.3.1.3 Departamento de Nombramientos y Registros de Personal

- 1.1.4 Dirección de Recursos Materiales
 - 1.1.4.1 Subdirección
 - 1.1.4.1.1 Departamento de Bienes Muebles
 - 1.1.4.1.2 Departamento de Control de Pólizas y Tarjetas
 - 1.1.4.1.3 Departamento de Bienes Inmuebles
 - 1.1.4.1.4 Departamento de Contabilidad
 - 1.1.4.1.5 Almacenes Locales y Foráneos

- 1.1.5 Dirección de Combustibles
 - 1.1.5.1 Subdirección
 - 1.1.5.1.1 Departamento de Control de Presupuesto
 - 1.1.5.1.2 Departamento de Contabilidad
 - 1.1.5.1.3 De la planta abastecedora de combustibles de Ensenada, B.C.N.

- 1.1.6 Dirección de Pago de Sueldos al Personal Civil
 - 1.1.6.1 Subdirección
 - 1.1.6.1.1 Departamento de Proceso y Liquidación
 - 1.1.6.1.2 Departamento de Distribución de cheques
 - 1.1.6.1.3 Departamento de Contabilidad, - Consulta y Control
 - 1.1.6.1.4 Departamento de Pago al Extranjero y Pensión Alimenticia
- 1.1.7 Subdirección de Control Administrativo
 - 1.1.7.1 Departamento de Análisis y Desarrollo
 - 1.1.7.2 Departamento de Estudios y Análisis Presupuestal
 - 1.1.7.3 Departamento de Control y Seguimiento Físico-Financiero del Gasto Público
 - 1.1.7.4 Departamento de Revisión y Control
 - 1.1.7.5 Departamento de Supervisión y Vigilancia
 - 1.1.7.6 Departamento de Información Financiera
 - 1.1.7.7 Departamento de Operación Estadística
- 1.1.8 Dirección de Contabilidad Gubernamental
 - 1.1.8.1 Subdirección de Información Contable
 - 1.1.8.1.1 Departamento de Información Autorizada
 - 1.1.8.1.2 Departamento de Control Presupuestal
 - 1.1.8.2 Subdirección de Análisis y Registro
 - 1.1.8.2.1 Departamento de Glosa
 - 1.1.8.2.2 Departamento de Archivo

Por ser la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Pago de Sueldos al Personal Civil quienes realizan la función de Administración y Desarrollo de Personal Civil en la Institución me abocaré al análisis de la organización de las dos áreas respectivamente.

La Dirección de Recursos Humanos tiene las siguientes funciones:
(39)

(39)S.M. Manual de Organización de la Dirección de Recursos Humanos. México, D.F. Marzo de 1986.

1. Realizar el reclutamiento, selección y contratación del personal civil que se requiera, de acuerdo con el presupuesto autorizado para el buen funcionamiento y operación de la Secretaría.

2. Desarrollar permanentemente la aplicación de un Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos, mediante la instrumentación y establecimiento de planes y programas de trabajo adecuados a las necesidades y requerimientos de la Secretaría.

3. Aplicar oportunamente y correctamente los lineamientos emitidos por las autoridades encargadas en materia de recursos humanos.

4. Apoyar y asesorar a las unidades administrativas de la Secretaría en la instrumentación de los programas de capacitación y desarrollo.

5. Vigilar el desempeño de las Condiciones Generales de Trabajo del cumplimiento de las leyes vigentes en materia de personal.

Para el cumplimiento de las funciones anteriores, la Dirección de Recursos Humanos tiene la siguiente estructura orgánica: (40)

- 1.0 Dirección
 - 1.1 Subdirección
 - 1.1.1 Departamento de Presupuesto
 - 1.1.1.1 Oficina de Control Presupuestal
 - 1.1.1.2 Oficina de Tomadores de Tiempo
 - 1.1.1.3 Oficina de Prestación al Personal
 - 1.1.1.4 Oficina de Control y Actualización de Puestos
 - 1.1.2 Departamento de Registro y Certificación
 - 1.1.2.1 Oficina de Hojas de Servicios
 - 1.1.2.2 Oficina de Registro Nacional de Población

(40) Idem.

- 1.1.3 Departamento de Nombramientos y Registro de Personal
 - 1.1.3.1 Oficina de Nombramientos
 - 1.1.3.2 Oficina de Control y Trámite
 - 1.1.3.3 Oficina de Sanciones y Descuentos
 - 1.1.3.4 Oficina de Registro y Clasificación de Documentos
 - 1.1.3.5 Oficina de Registro de Personal Federal
- 1.1.0.1 Oficina de Correspondencia

En el transcurso de trabajo analizaré el aspecto funcional de la Dirección de Recursos Humanos, al abordar cada uno de los subsistemas que integran el Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil.

Con relación a la Dirección de Pago de Sueldos a Personal Civil, ésta tiene asignadas las siguientes funciones: (41)

1. Planear, dirigir, controlar y efectuar el pago de remuneraciones al personal civil de la Secretaría, así como al personal de Agregados Navales y Agregados adjuntos en el extranjero.

2. Normalizar y realizar el pago oportuno y confiable que por concepto de servicios personales se da al personal civil de la Secretaría.

3. Realizar el pago por concepto de pensión alimenticia a las beneficiarias que dicte la autoridad competente.

4. Efectuar oportunamente la concentración por descuentos y retenciones a favor de terceros a la Dirección de Contabilidad Gubernamental de la Secretaría.

5. Coordinar la información del estado de cuenta mensual y demás que deba rendirse por el pago de remuneraciones al personal civil de la Secretaría.

(41)S.M. Manual de Organización de la Dirección de Pago de Sueldos a Personal Civil. México, D.F. Septiembre de 1984.

6. Planear y organizar el sistema de distribución, cancelación, reexpedición o reposición de cheques al personal civil de las dependencias locales y foráneas, así como al personal de Agregados Navales y Agregados Adjuntos en el extranjero.

7. Apoyar y asesorar a las unidades administrativas de la Secretaría, en relación con la operación, control y mantenimiento del Sistema de Pagos a Personal Civil.

8. Establecer un mecanismo de coordinación eficiente y eficaz con las diferentes dependencias de la Secretaría involucradas en el pago de remuneraciones del personal civil.

9. Expedir o proporcionar los documentos e información relacionados con su pago, que requiera el personal civil de la Secretaría de Marina.

10. Controlar y analizar los documentos y manuales normativos que se reciben para efectos de pago de remuneraciones del personal civil de la Secretaría.

Para el cumplimiento de las funciones mencionadas la Dirección de Pago de Sueldos a Personal Civil tiene la siguiente estructura orgánica: (42)

- 1.0 Dirección
- 1.1 Subdirección
 - 1.1.1 Departamento de Proceso de Liquidación
 - 1.1.1.1 Oficina de Proceso
 - 1.1.1.2 Oficina de Control de Kardex y actualización de salarios
 - 1.1.1.3 Oficina de Liquidación

(42) Idem.

- 1.1.2 Departamento de Contabilidad y Control
 - 1.1.2.1 Oficina de Control
 - 1.1.2.2 Oficina de Procedimientos Legales
 - 1.1.2.3 Oficina de Cheques Cancelados
- 1.1.3 Departamento de Distribución de Cheques
 - 1.1.3.1 Oficina de Cheques Locales
 - 1.1.3.2 Oficina de Cheques Foráneos
 - 1.1.3.3 Oficina de Conciliaciones
- 1.1.4 Departamento de Pagos al Extranjero y Pensión Alimenticia
 - 1.1.4.1 Oficina de Nóminas del Extranjero
 - 1.1.4.2 Oficina de Glosa y Archivo
 - 1.1.4.3 Oficina de Pensión Alimenticia

Aunque en el extranjero no haya personal civil dependiente de la Secretaría de Marina, la existencia del Departamento de Pagos al Extranjero y Pensión Alimenticia, en lo que respecta al pago por servicios personales al personal militar que se encuentra en las Agregadurías Navales, se debe a que la Oficialía Mayor a través de la Dirección General de Administración, cuya responsabilidad es la administración de los recursos, ha mantenido ésta función en la Dirección de Pago de Sueldos a Personal Civil por razones de tipo político, bajo el control del Oficial Mayor a pesar de la existencia de la Dirección de Pagos al Personal Naval dependiente de la Dirección General de Intendencia Naval adscrita a la Coordinación General de Servicios Administrativos de la Jefatura de Operaciones Navales.

Al abordar el Subsistema de Remuneraciones analizaré el funcionamiento de la Dirección de Pago de Sueldos a Personal Civil, con el propósito de seguir metodológicamente los subsistemas que integren el Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil de la Institución.

La falta de coordinación, entre la Dirección General de Administración y las demás unidades administrativas de la Secretaría de Marina, para una adecuada planeación y programación del funcionamiento del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil, es motivada por la falta de funcionamiento, de manera real, de la Comisión Interna de Administración y Programación, (CIDAP), en cuyo ámbito se definirían y que es lo que se quiere del sistema.

La CIDAP esta formalmente integrada por los más altos funcionarios de la Institución, entre los que se encuentra el Director General de Administración, quienes tienen la responsabilidad y posibilidad de llevar a cabo las modificaciones y reformas necesarias en la Institución y cuyo compromiso permitirá imprimirle racionalidad y uniformidad en lo particular, al Programa de Administración y Desarrollo de Personal Civil.

2.4.1.2 OFERTA Y DEMANDA LABORAL

La normatividad para la oferta y demanda laboral formalmente debe estar determinada por la necesidad de fuerza de trabajo y la capacitación que se le dé a la existente, en cada unidad administrativa de la Institución.

En la Secretaría de Marina cada unidad administrativa establece sus requerimientos de personal de acuerdo a los recursos con que cuenta y en función del proyecto de crecimiento establecido por sus titulares, atendiendo a la necesidad de contar con fuerza de trabajo especializado para lograr sus objetivos y garantizar su permanencia.

A nivel central la oferta laboral, por parte de la Secretaría, se reduce a la contratación de técnicos y profesionales a nivel de licenciatura o equivalente para realizar actividades especializadas, parte de este personal conserva su calidad de civil y otra se militariza para lograr su incorporación a la institución, de esta forma se da cumplimiento a la normatividad emitida por la Secretaría de Programación y presupuesto, misma que prohíbe la contratación de personal de conformidad con el Programa de Austeridad y Racionalidad del Gobierno Federal.

En el ámbito regional, específicamente en los establecimientos desconcentrados, como astilleros, centros de reparación naval, unidades de construcción y estaciones oceanográficas, tanto la oferta como la demanda laboral es mayor, ya que cada uno de estos órganos desconcentrados contrata de manera discrecional a su personal obrero por obra determinada y lista de raya, enviando a la Oficina de personal de la Dirección General correspondiente la documentación comprobatoria de los movimientos respectivos.

Si se toma en cuenta el gran desequilibrio existente en las regiones económicas del país, puntualizaré dos problemas ampliamente

conocidos por las autoridades de la Secretaría: Uno, la falta de motivación y estímulos al personal y dos una disparidad salarial en una misma zona territorial lo que provoca una alta rotatividad de personal obrero y especializado que cubra las diferentes etapas de la producción; al analizar el subsistema de remuneraciones abundará mas sobre éste problema, el cual altera el comportamiento del mercado de trabajo.

Las fluctuaciones del mercado de trabajo influyen, en un momento dado, en el cumplimiento de las metas establecidas, ya que la gran rotatividad del personal, cuantitativa y cualitativamente hablando, determinan el cambio en el tiempo para alcanzar los objetivos planeados, problema que se presenta principalmente en los órganos desconcentrados en donde existe personal civil.

2.4.1.3 TABLAS DE REEMPLAZO

Esta técnica que permite prever las ausencias temporales o definitivas de personal, para su adecuada sustitución prácticamente es inexistente en la Secretaría de Marina.

Cuando ocurre alguna incidencia como jubilación, accidente de trabajo, incapacidad por enfermedad profesional o no profesional, maternidad, defunción, rotación interna, terminaciones de contratos, renunciaciones, liquidaciones o comisiones, simplemente se espera a que regrese el personal o el puesto es cubierto por personal militar y excepcionalmente se contrata a personal civil que ocupe la vacante.

2.4.1.4 PLANEACION DEL CRECIMIENTO DE LA FUERZA DE TRABAJO

El Programa Institucional de Desarrollo 1983-1988 (43) en el Capitulo IV, titulado Metas, prevee la contratación de 2,481 plazas civiles requeridas para sus unidades logísticas y administrativas, dentro del Programa Nacional del Empleo.

Este es el primer intento de planeación de Fuerza de Trabajo en la Institución, curiosamente elaborado por la Dirección General de Programación y Presupuesto y no por la Dirección General de Administración, Dirección de Recursos Humanos.

(43)Op. Cit. Programa Institucional de Desarrollo 1983-1988, México, D.F. 1983.

Como se mencionó anteriormente, la falta de información relacionada con la materia, impide conocer las necesidades de Fuerza de Trabajo de la Institución, por parte de la Dirección de Recursos Humanos, en consecuencia, resulta difícil la planeación del crecimiento del personal.

Es de suma importancia contar con estadísticas, reportes y en general con información para poder determinar los requerimientos de personal que será necesario contratar y capacitar para lograr las metas establecidas por la Institución en general y de cada unidad administrativa en particular.

Considerando la deficiencia anterior y la falta de infraestructura administrativa en la Dirección General de Administración y específicamente en la Dirección de Recursos Humanos para realizar la función de planeación y programación del crecimiento de personal, podemos decir que la Secretaría de Marina adolece de un mecanismo regulador para la realización del Programa de Administración y Desarrollo del Personal Civil integralmente.

2.4.1.5 INVESTIGACION COMPARADA

Por Investigación Comparada entendemos al estudio, análisis e implantación de nuevas técnicas de Administración y Desarrollo de Personal con objeto de mejorar y en su caso, poder corregir posibles desviaciones que se tengan en la Institución.

Lo anterior conlleva, voluntad política de los responsables de la conducción y operación del sistema para la implantación y ejecución de técnicas para el mejoramiento y modernización del Programa de Administración y Desarrollo del Personal. La adopción de la técnica Investigación Comparada posibilitaría el contar con información para potenciar los recursos humanos de carácter civil y detectar deficiencias en la ejecución de acciones relacionadas en la materia.

2.4.1.6. MECANISMOS NORMATIVOS Y EJECUTIVOS

Entendemos por mecanismos normativos y ejecutivos a aquellos órganos que posibilitan la adecuación, ejecución, control y evaluación del Programa de Administración y Desarrollo del Personal Civil de la Institución.

Estos mecanismos en la Secretaría de Marina son:

La Comisión Interna de Administración y Programación.
La Comisión Mixta de Escalafón.
El Comité Mixto de Capacitación y
La Comisión Mixta de Seguridad.

La existencia de manera formal de los órganos antes mencionados no garantiza su funcionamiento realmente en la Secretaría de Marina, éstos órganos fueron creados por una norma jurídica con el propósito de planear y coordinar la ejecución de actividades relacionadas con la Administración y Desarrollo del Personal.

Con respecto a la CIDAP, se mencionó anteriormente que su funcionamiento depende de la voluntad real de los altos funcionarios para que se reúna, cuestión que en la práctica no sucede.

El funcionamiento de la Comisión Mixta de Escalafón está sujeto a la solicitud formulada por el personal cuando exista alguna vacante en la Unidad Administrativa a donde este adscrito. Lo anterior se diluye por dos razones, la primera por que a partir de febrero de 1985 se cancelaron las plazas vacantes de confianza y se congelaron las plazas de base y segundo, para ocupar un puesto de nivel superior se aplican generalmente los criterios subjetivos del jefe de la Unidad Administrativa privilegiando la afinidad del personal hacia su gestión. Esto inhibe el funcionamiento de la Comisión Mixta de Escalafón en cuyo reglamento (44) se establece los procedimientos para la promoción, permuta, los parámetros para la evaluación del personal y su integración.

El Comité Mixto de Capacitación cuyo objetivo es coordinar la planeación y evaluación permanente de todo lo relacionado con la capacitación del personal, no existe en la Secretaría de Marina, la función de capacitación era realizada por el Centro de Capacitación "PHILIBER RIVAS" que desapareció en 1985 a consecuencia del sismo ocurrido en la Ciudad de México; a partir de ese año la capacitación es realizada parcialmente por el Centro de Capacitación y Desarrollo (CAPYDE) adscrito a la Secretaría de Programación y Presupuesto, así como por los Centros de Capacitación dependientes del ISSSTE.

Otro mecanismo normativo es la Comisión Mixta de Seguridad que tiene por objetivo el estudio, implantación y vigilancia en la aplicación de normas y medidas de seguridad para la prevención de accidentes en las instalaciones administrativas y áreas de producción adscritas a la Secretaría de Marina.

(44) Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Marina, Reglamento de Escalafón, México, D.F. 1980.

La Comisión Mixta de Seguridad existe como órgano temporal, mientras dure la jornada laboral y es integrada por un representante de la Institución y otro del Sindicato (45) es decir, la Comisión está formada por dos personas cuya función se reduce a difundir propaganda para la prevención de accidentes, principalmente en los astilleros, centros de reparación naval y en general en los centros de trabajo y producción adscritos a los órganos desconcentrados que realizan actividades productivas y en las instalaciones administrativas su labor es inexistente.

Haciendo un resumen de la situación que guarda el Subsistema de Planeación y Organización, se deduce que este Subsistema es operado parcialmente por la Dirección General de Administración a través de la Dirección de Recursos Humanos y por la Dirección General de Programación y Presupuesto, en lo que respecta a planeación y programación de los requerimientos del personal; la organización del área responsable de la función de Administración y Desarrollo de Personal muestra una deficiente departamentación funcional que inhibe la integración y concentración de información para la planeación de acciones en materia de personal; la oferta y la demanda laboral es determinada por las unidades administrativas impidiendo que la Dirección de Recursos Humanos concentre y planeé a nivel global los requerimientos de personal de la Institución, en consecuencia la aplicación de técnicas como las tablas de reemplazo e investigación comparada resulta inoperante, ya que no se cuenta con los elementos ni mecanismos administrativos para su aplicación. Estos mecanismos administrativos son la CIDAP, la Comisión Mixta de Escalafón, El Comité Mixto de Capacitación, La Comisión Mixta de Seguridad, cuyo funcionamiento, de manera real, depende de la voluntad de quienes la integran y de los responsables de la función Administración y Desarrollo de Personal y de elementos como información actualizada y de personal con conocimientos en la materia.

2.4.2 SUBSISTEMA DE EMPLEO

Este subsistema comprende la incorporación a la Institución del personal de nuevo ingreso, determinando el carácter de su relación con la Institución.

Su estudio comprende los siguientes aspectos: Reclutamiento, selección, nombramiento, inducción, análisis y clasificación de puestos, catálogo de puestos y plantillas de personal.

(45) Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Marina, Condiciones Generales de Trabajo, México, D.F. 1980.

2.4.2.1 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el método para captar y reunir el número suficiente de solicitantes a fin de lograr la mejor selección posible del personal para ingresar a la Institución.

El reclutamiento esta sujeto a la disponibilidad presupuestal de da Unidad Administrativa en función de sus programas de expansión y de producción. En la Institución las fuentes de reclutamiento lo constituyen la propia dependencia y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Marina (SNTSM), a donde la Institución dispone de 50% de plazas de base y la totalidad de confianza y el SNTSM el otro 50% de plazas de base, siendo ellos mismos los medios o canales para establecer contacto con los aspirantes.

A diferencia de otras Secretarías de Estado, en la Institución, no se hace Solicitud de Empleo, concretándose a una entrevista con el titular de la Unidad Administrativa que va a contratar.

2.4.2.2 SELECCION

La Selección es el método para escoger, entre varios aspirantes a ingresar a la Institución, a través del análisis de habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir sobre bases objetivas quienes tienen idoneidad y capacidad para el desempeño de las actividades a ejecutar.

El procedimiento para la selección de candidatos en la Institución consiste en cubrir los aspectos de escolaridad y de aptitud, en función del puesto a ocupar por el aspirante, careciendo de métodos de selección a fin de determinar cual de los candidatos satisface los requerimientos del puesto vacante.

La Dirección de Recursos Humanos efectúa exámenes de conocimientos generales y psicométricos, a los candidatos a ocupar una plaza de base, archivando los resultados y procediendo a su contratación.

En caso de candidatos a ocupar una plaza de confianza, la Unidad Administrativa que reclutó realiza los exámenes de conocimientos

relacionados con el área correspondiente, y posteriormente comunica a la Dirección de Recursos Humanos para que efectúe los trámites correspondientes para su contratación.

La inexistencia de métodos de selección, obedece a que los candidatos, a ingresar a la Institución, son "designados", es decir los propuestos por el SNTSM por un lado y, los propuestos por las propias Unidades Administrativas, privilegiando la amistad y afinidad, antes que la idoneidad para ocupar el puesto difícilmente se daría el caso que se rechazara a alguno después de haber efectuado los exámenes correspondientes.

La Dirección de Recursos Humanos para la integración del expediente solicita al candidato original o copias de información personal como: Acta de nacimiento, constancia de estudios, antecedentes no penales, registro federal de causantes, etc.

2.4.2.3 NOMBRAMIENTO

Conforme a lo establecido en la Fracción II del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el titular del Poder Ejecutivo Federal es quien expide, de manera formal, el nombramiento a todos los Servidores Públicos, a través del formato Constancia de Nombramiento y/o Asignación de Remuneraciones determinando el tipo de nombramiento y las remuneraciones asignadas. Los nombramientos podrán ser de confianza o de acuerdo al Artículo 15 de las Condiciones Generales de Trabajo.

Conforme al Artículo 15o., existen cinco tipos de nombramiento, de acuerdo a la permanencia del trabajador en la Institución, y son de carácter definitivo, provisional, interino, por tiempo fijo o por obra determinada.

Es nombramiento definitivo el que se expide para cubrir una vacante definitiva o una plaza de nueva creación. Es nombramiento provisional cuando se expide para cubrir una vacante temporal mayor de seis meses. El nombramiento es interino cuando se expide para ocupar vacantes temporales que no exceden de seis meses. Los nombramientos de tiempo fijo u obra determinada se expiden a trabajadores que laboran en los establecimientos como astilleros, centros de reparaciones, o estaciones oceanográficas, para la construcción, reparación o estudio específico.

2.4.2.4 INDUCCION

Entenderemos como inducción a toda acción tendiente a proporcionar capacitación y adiestramiento al personal de nuevo ingreso, así como información relacionada con la estructura, funcionamiento y políticas generales de la Institución y aspectos generales de las actividades del puesto a ocupar.

Actualmente, en la Institución no existe un proyecto que considere el aspecto de capacitación y adiestramiento para el personal de nuevo ingreso para estar en condiciones de efectuar más eficientemente las actividades que desarrollaran, en consecuencia éste obtendrá la habilidad necesaria o conocimientos para realizar mejor su trabajo al cabo del tiempo transcurrido en el desempeño de sus actividades.

La información documental de que dispone el personal de nuevo ingreso, para conocer el funcionamiento de la Institución, son los manuales de organización del área correspondiente y en algunas ocasiones, del Manual de Procedimientos correspondiente, elementos que no siempre tiene acceso sino el transcurso del tiempo.

En la mayoría de los casos, la inducción se reduce a la presentación de personal de nuevo ingreso, ante el personal directivo compañeros de la Unidad Administrativa, a la que quede adscrito. La carencia de medios de inducción crea problemas de identificación de objetivos del personal con los de la Institución, produciendo apatía e indolencia al no conocer el lugar que ocupa dentro de la organización ni los objetivos específicos de la misma.

2.4.2.5 ANALISIS Y CLASIFICACION DE PUESTOS

El análisis y clasificación de puestos consiste en la determinación de las tareas y responsabilidades a desarrollar en cada puesto y los requisitos de ocupación de los mismos, esta técnica se utiliza para fundamentar el registro de un puesto ante la Secretaría de Programación y Presupuesto.

El análisis y clasificación de los puestos de carácter operativo y administrativo, fue elaborado en 1981 por la Dirección de Recursos Humanos, dando como resultado un Catálogo de Institucional de 146 puestos.

A partir de 1986, las Unidades Administrativas envían a la Dirección General de Organización y Sistemas, la relación de puestos que existen en sus áreas para obtener su registro o inclusión en el Catálogo Institucional de Puestos, la citada Dirección General promovió institucionalmente la integración de un nuevo catálogo de puestos con el concurso de las Unidades Administrativas de la Secretaría a fin de determinar objetivamente los requerimientos de puestos de cada una de ellas y establecer una congruencia real administrativa entre las funciones que desempeña el personal y su nombramiento correspondiente. Así, este análisis y negociación ante la Dirección General del Servicio Civil de la Secretaría de Programación y Presupuesto tuvo como resultado la determinación de un nuevo Catálogo Institucional integrado por 494 puestos.

El análisis y clasificación de puestos solo cumple el requisito formal en la Institución, ya que en la práctica, el titular del puesto no cumple con los requisitos contenidos en el análisis. Lo anterior obedece a que se carece del personal que cubra los requisitos de ocupación que demanda el puesto, como es el caso de puestos de carácter técnico-administrativo.

Al no cumplir con los requisitos determinados por el análisis y clasificación de puestos se impide optimizar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, ya que sólo se justifica, el ingreso del personal mediante designación del mismo, y no como personal idóneo para ocupar el puesto correspondiente.

2.4.2.6 CATALOGO DE PUESTOS

En la Secretaría de Marina, existía hasta 1985 un Catálogo de Puestos que contenía 146 puestos integrados de la siguiente forma:

37 Puestos de Confianza
109 Puestos de Base.

Los puestos de confianza que representaban el 25.3% estaban determinados de acuerdo al Artículo 5o. de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y los 109 puestos de base estaban integrados por:

29 Puestos de personal de apoyo administrativo
37 Puestos de personal de servicios

- 31 Puestos de personal técnico
- 10 Puestos de personal profesional y
- 2 Puestos de personal del área educativa

De los 146 puestos, que integraban dicho Catálogo, 6 correspondían a Mandos Superiores, 4 a Mandos Medios y 14 puestos eran homólogos a Mandos Superiores conforme al Manual de Sueldos y Prestaciones de Servidores Públicos Superiores y Mandos Medios, Apoyo y Asesoría emitido por la Secretaría de Programación y Presupuesto, los restantes 122 puestos se encontraban en el Tabulador General de las Dependencias del Gobierno Federal.

En 1986 se actualizó el Catálogo de Puestos de la Secretaría, llegando a un total de 494 puestos, registrados en la Dirección General del Servicio Civil de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

De los 494 puestos, 149 corresponden a la Armada de México, 149 n de confianza y 196 de base.

Los 196 puestos de base se componen de:

- 38 Puestos de personal de apoyo administrativo
- 42 Puestos de personal de servicios
- 69 Puestos de personal técnico
- 44 Puestos de Personal profesional
- 1 Puesto del área de comunicaciones
- 2 Puestos de personal del área educativa

De acuerdo al Manual de Sueldos y Prestaciones de Servidores Públicos Superiores y Mandos Medios 4 puestos corresponden a Mandos Superiores, 3 son de Mandos Medios, 80 son homologados a Mandos Superiores, 127 homologados a Mandos Medios, 232 pertenecen a personal operativo y 48 son de apoyo administrativo, estos últimos estando en el tabulador General de Dependencias los cuales representan el 56% del total.

La actualización del Catálogo de Puestos Institucional tuvo un incremento de 235% aproximadamente, sin considerar a los puestos de carácter militar, los cuales son incluidos en éste último. Esto permitió que la Institución tuviera un universo más amplio para estar en condiciones de retribuir mejor al personal de acuerdo con sus actividades.

La metodología aplicada para la actualización e inclusión de puestos, en algunas ocasiones, contemplo criterios subjetivos en los procedimientos para su registro ante la Secretaría de Programación y Presupuesto, llegando al caso de que algunos puestos autorizados, no son utilizados a consecuencia de un desconocimiento en su operación y por falta de recursos por parte de las áreas susceptibles de utilizarlos.

Para quienes se interesen mas en la materia se incluyen en el apéndice el Catálogo de Puestos Institucional, el cual contiene la totalidad de los puestos hasta 1986.

2.4.2.7 PLANTILLAS DE PERSONAL

Las plantillas de personal son una relación del personal que señala el puesto y sueldo que se percibe. Cada Unidad Administrativa elabora su propia plantilla de personal, tanto de las áreas sustantivas como adjetivas, éstas plantillas contienen el nombre completo, Registro Federal de Causantes, puesto que ocupa y percepciones totales. Su utilidad se concreta a integrar el presupuesto para gastos de personal y para efectos de control interno, su actualización se realiza cada vez que ocurre algún cambio en el puesto, percepciones o movimientos de personal.

A nivel global existen tres áreas que integran y controlan la plantilla de personal civil, la Dirección de Recursos Humanos por ser la que efectúa la contratación y expedición del nombramiento respectivo, éste registro y control se realiza en tarjetas individuales, las cuales son alimentadas por la información que envían todas las Unidades Administrativas donde existe personal civil. Las otras dos áreas son la Dirección de Pagos al Personal Civil y la Dirección General de Informática y Estadística, la primera, para efectos de elaborar la nómina respectiva y para registro y control de las percepciones y deducciones del personal y la última como procesadora de los cheques de cobro, por ser el área que opera el sistema de cómputo de la Institución, ésta es la que en última instancia, mantiene sus registros permanentemente actualizados constituyendo una fuente de consulta y Banco de Información.

2.4.3 SUBSISTEMA DE REMUNERACIONES

Este subsistema tiene como propósito establecer políticas y mecanismos para hacer más ágil y eficaz la administración de sueldos y salarios, así como buscar una mayor y mejor equidad remunerativa.

Para el análisis de este subsistema abordaré los siguientes aspectos: Tabulador de Sueldos, Zonas Salariales, Estructura Salarial, Pagos, Valuación de Puestos y Evaluación de Méritos.

2.4.3.1 TABULADOR DE SUELDOS

En la Secretaría de Marina operan dos tabuladores de sueldos que se aplican a los servidores públicos de acuerdo al puesto que ocupan.

El primero, es el Manual de Sueldos y Prestaciones de Servidores Públicos Superiores, Mandos Medios, Apoyo y Asesoría expedido por la Secretaría de Programación y Presupuesto. Este Manual se aplica a los Servidores Públicos Superiores, Mandos Medios y sus homólogos de acuerdo a la distribución establecida en el Catálogo de Puestos, mencionada en el subsistema de empleo.

El Manual contiene: Tabulador de Sueldos para Servidores Públicos Superiores y/o puestos equivalentes autorizados por la Secretaría de Programación y Presupuesto; el Tabulador Regional de Sueldos para los Servidores Públicos de Mandos Medios y/o puestos homólogos; el Tabulador Regional de Sueldos para el Personal de Apoyo Administrativo y Asesoría de los Servidores Públicos Superiores de la Administración Pública Federal y/o puestos homólogos autorizados por la Secretaría de Programación y Presupuesto; Normas para la Aplicación de Prestaciones, tales como: ayuda para despensa, prima de antigüedad, seguro de vida colectivo, seguro colectivo de retiro, prima vacacional y aguinaldo o gratificación de fin de año, gastos de oficina, seguro de vida personal que excluye al seguro de vida colectivo para los Servidores Públicos Superiores, Servidores Públicos de Mandos Medios y a los homólogos de ambos. Otra prestación incluida es el Bono Semestral de Actuación el cual, a partir de julio de 1986 se prorrateó en forma mensual.

El Segundo Tabulador que opera en la Institución es el Tabulador General de las Dependencias del Gobierno Federal o Tabulador Operativo, éste tabulador se aplica al resto del personal, deconfianza y de base, que no ocupa un puesto de Mando Superior, Medio u homólogo de ambos.

El Tabulador Operativo se compone de 27 niveles presupuestales, aplicados en tres zonas salariales con rangos de máximo y mínimo para cada zona.

En 1986, este tabulador presentó tres incrementos, uno el 10. de Enero, otro el 10. de Julio y el último el 16 de Octubre. El 10. de 1987 el Tabulador Operativo tuvo un incremento porcentual que va del 23% en el Primer Nivel al 18% en el último nivel.

La aplicación de ambos documentos está sujeta a los lineamientos emitidos por la Secretaría de Programación y Presupuesto, así como los incrementos o modificaciones que tengan. Huelga el señalar, por tanto, que la Secretaría de Marina carece de capacidad para negociar los incrementos salariales, o para decirlo en otras palabras, su marco de negociación al interior de la Secretaría en este respecto es mínimo ya que esta sujeto a las directrices de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

2.4.3.2 ZONAS SALARIALES

La aplicación de los Tabuladores, mencionados en el apartado anterior, es en tres zonas salariales de acuerdo a la adscripción del trabajador. Las Zonas Salariales en donde operan los tabuladores son:

ZONA I	ZONA II	ZONA III
Distrito Federal Isla Socorro, Col.	Manzanillo, Col. Pto. Angel, Oax. Salina Cruz, Oax. Mazatlán, Sin. Topolobampo, Sin. Guaymas, Son. Frontera, Tab. Tampico, Tamps. Veracruz, Ver. Pto. Vallarta, Jal Lázaro Cárdenas, Mich. Tuxpan, Ver.	Ensenada, B.C.N. Pto. Cortés, B.C.S. La Paz, B.C.S. Sta. Rosalía, B.C.S. Campeche, Camp. Cd. del Carmen, Camp. Acapulco, Gro. Isla Cozumel, Q.R. Chetumal, Q.R. Isla Mujeres, Q.R. Coatzacoalcos, Ver. Pto. Peñasco, Son.

Antón Lizardo, Ver. San Blas, Nay.
Champutón, Camp. Pto. Madero, Chis.
Lerma, Camp. Matamoros, Tamps.
Progreso, Yuc.
Yukalpetén, Yuc.

En estas zonas económicas se encuentran las localidades en donde existe personal civil adscritos a oficinas centrales, en el Distrito Federal, y establecimientos desconcentrados.

Las zonas económicas están determinadas en función de la carestía del nivel de vida de la población, con el propósito de equilibrar la oferta y demanda de satisfactores, así como del nivel de desarrollo económico de la región.

El Tabulador Regional de Sueldos para Servidores Públicos de Mandos Superiores, Medios y/o puestos homólogos establece, en cada una de las tres zonas económicas, tres rangos salariales que son: mínimo, medio y máximo,

Estos rangos salariales son asignados de manera subjetiva y discrecional por el titular de la Unidad Administrativa a donde se encuentre adscrito el personal.

El Tabulador General de las Dependencias del Gobierno Federal (tabulador operativo) que contempla 27 niveles aplicados en las tres zonas económicas y con rangos salariales de mínimo y máximo en cada zona es operado con los mismos criterios que el anterior, objetivamente según la zona y subjetivamente los rangos salariales.

Lo anterior conlleva descontento entre el personal al no existir racionalidad en la aplicación de los tabuladores.

2.4.3.3 ESTRUCTURA SALARIAL

La Estructura Salarial está integrada por las partidas presupuestales que componen el Capítulo 1000 SERVICIOS PERSONALES.

La Estructura Salarial para el pago de remuneraciones por servicios personales está sujeta a los lineamientos establecidos por

la Secretaría de Programación y Presupuesto (46). El Capítulo 1000, Servicios Personales está integrado por los siguientes conceptos:

CAPITULO	1000	Servicios Personales
CONCEPTO	1100	Remuneraciones al personal de carácter permanente.
	1200	Remuneraciones al personal de carácter transitorio.
	1300	Remuneraciones Adicionales y Especiales.
	1400	Pagos por concepto de Seguridad Social.
	1500	Pago por otras prestaciones de Seguridad Social.

Cada concepto está dividido en partidas, las cuales para mayor información se desglosan en el Apéndice.

Hasta 1984 en el Concepto 1000 Remuneraciones al Personal de Carácter Permanente se utilizaban las Partidas 1101 Sueldos y 1102 Sobresueldos, con la reestructuración del Iro. de Enero de 1985, son sustituidas por la Partida 1104 Sueldos Compactados.

2.4.3.4 PAGOS

A partir de 1980 se implantó el Sistema de Pagos al Personal Civil, consistente en la formulación y expedición de cheques federales, por medio del equipo electrónico que es operado por la Dirección General de Informática y Estadística.

La Dirección General de Informática y Estadística es la encargada de la elaboración de las nóminas de personal, de la actualización de éstas de acuerdo a los tabuladores, de tablas de impuestos, primas vacacionales, gratificaciones de fin de año y en general de las percepciones y deducciones del personal civil. Esta Dirección General es alimentada por la Dirección de Recursos Humanos adscrita a la Dirección General de Administración, quien le envía toda la información relacionada con las modificaciones en las remuneraciones del personal.

(46) Manual de Normas para el Ejercicio Presupuestario.-Secretaría de Programación y Presupuesto.- 1985.

Una vez formulada la nómina, por la Dirección General de Informática y Estadística, la Dirección de Pago de Sueldos al Personal Civil, dependiente de la Dirección General de Administración, efectúa el pago al personal.

En 1980, como parte de la Quinta Etapa de la Reforma Administrativa, se pone en marcha el Programa de Descentralización de Pago de Remuneraciones al Personal Federal, cuyo propósito es delegar el pago a cada una de las Dependencias del Ejecutivo Federal.

A partir de Agosto de 1980, se empieza a operar el Programa de Descentralización de pago de remuneraciones en la Secretaría de Marina. Para tal efecto se desprende la función de "Pagos" de la Dirección de Recursos Humanos y se crea la Dirección de Pago de Sueldos al Personal Civil, la cual comienza a realizar el pago por medio de cheques magnetizados de la Tesorería al personal civil de la Institución a partir de enero de 1981, asignándosele entre otras, las siguientes funciones:

- Planear, dirigir, controlar y efectuar el pago de remuneraciones al personal civil de la Secretaría, así como al Personal de Agregados Navales y Agregados adjuntos en el extranjero.
- Realizar el pago por concepto de pensión alimenticia a los beneficiarios que dicte la autoridad competente, así como - efectuar oportunamente los descuentos y retenciones a favor de terceros.
- Planear y organizar el sistema de distribución, cancelación, reexpedición o reposición de cheques al personal civil de - las dependencias locales y foráneas, así como al personal de agregados adjuntos en el extranjero y,
- Apoyar y asesorar a las unidades administrativas de la Secretaría, en la operación, control y mantenimiento del Sistema - de Pagos a Personal Civil. (47)

(47)Secretaría de Marina, Manual de Organización de la Dirección de Pago de Sueldos a Personal Civil, México, D.F. 1984.

La existencia de la Dirección de Pago de Sueldos al Personal Civil no obedeció a una necesidad real, vale decir a la excesiva carga de trabajo, ya que en 1981, su universo laboral, en cuanto a cantidad de personal, era de 2,863 plazas civiles, es decir un 11% en relación al total del personal de la Secretaría y en 1985 ascendió a 4000 plazas civiles, lo cual equivale a un aumento en términos relativos de 2.4% con respecto al total. Su creación obedece primordialmente, al cumplimiento político, del Programa de Descentralización de Pago de Remuneraciones, cuyo propósito era agilizar, en cada una de las Dependencias, el pago de remuneraciones.

La descentralización de la función de pago de remuneraciones, concebida como parte del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal, pretende fortalecer y hacer mas racional y congruente la función de Administración y Desarrollo en cada dependencia. La creación de la Dirección de Pago de Sueldos al Personal Civil en la Secretaría de Marina obedeció al propósito de agilizar el pago oportuno y correcto de sueldos al personal civil que presta sus servicios en la misma, cuyo objetivo se diluyó al conformarse su estructura orgánica cuya departamentación no corresponde a una gran demanda de su producto específico, es decir sistematizar la información para la elaboración de cheques al personal civil. Su función se reduce a la revisión y sistematización de la información, distribución de cheques, así como la liquidación de pensión alimenticia y pago al personal militar en el extranjero.

Hasta 1986 la Dirección de Pago de Sueldos a Personal Civil cuenta con 30 elementos, aproximadamente distribuidos en la estructura básica, mencionada en el punto 2.4.1.2., que es una estructura igual a la que integra la Dirección de Recursos Humanos, punto 2.4.1.2 quien realiza el resto de las funciones inherentes a la Administración de Personal.

La permanencia de la función de "Pagos al extranjero" en la Dirección hasta 1986, es por ser una área adscrita al Oficial Mayor cuya atribución, entre otras, es la administración de los recursos con que cuenta la Institución, teniendo un mayor control sobre los recursos financieros para pagos en el extranjero, a pesar de existir un área expreso para esta función en la Jefatura de Operaciones Navales.

Las nóminas para el pago de personal son elaboradas por la Dirección General de Informática y Estadística, conforme a la información que le suministran las Direcciones de Recursos Humanos y de Pago de Sueldos al Personal Civil y contienen los siguientes conceptos:

- . Unidad Administrativa
- . Número de Empleado
- . Clave - categoría
- . Plaza
- . No. Horas laborales
- . Número de Cheque
- . Sueldo quincenal
- . Registro Federal de Causantes
- . Nombre del Empleado
- . Total de Empleados por Unidad Administrativa
- . Total del Importe líquido por Unidad Administrativa

2.4.3.5 VALUACION DE PUESTOS

La valuación de Puestos consiste en la asignación de valores a cada uno de los diferentes puestos de acuerdo a la Tabla de Valores expedida por la Secretaría de Programación y Presupuesto e incluida en el Apéndice para mayor información.

Para la actualización del Catálogo de Puestos, en 1985, la valuación de los puestos se realizó de acuerdo a la Metodología de Análisis y Valuación de puesto del Gobierno Federal expedida por la Secretaría de Programación y Presupuesto, la cual consistió básicamente en el llenado del formato F-201 "ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS" anexa en el apéndice.

Para la integración de la información requerida en el formato, se cuidó el aspecto formal, cubrir los requisitos mínimos para su registro y validación. En el análisis en la parte relativa al profesiograma, se incluyen aspectos genéricos y difícilmente cubiertos, de manera real, por quien vaya a ocupar el puesto, en la parte relativa a VALUACION a donde se ponderan los elementos que van a determinar su valor, estos elementos se dividen en Factores y Subfactores los cuales varían de acuerdo a las características de cada puesto. En la asignación de puntaje, de factores y subfactores, se busca que haya congruencia entre el puesto y el total de puntuación, en algunos casos se sobrevalúa y en otros hay una subvaluación, la cual es negociada en la Secretaría de Programación y Presupuesto, al ser revisada conforme a la tabla de valores.

2.4.3.6 EVALUACION DE MERITOS

La evaluación de Méritos es la cuantificación y medición de factores que determinan la posibilidad del ascenso del personal.

Según el Reglamento de Escalafón, (48) en su Artículo 5, los factores a considerar para ascender un empleado de base son:

- . Conocimientos
- . Aptitud
- . Disciplina
- . Puntualidad y,
- . Antigüedad

Sin embargo, la evaluación de méritos para el personal civil es subjetiva y discrecional en cada una de las unidades administrativas de la Institución.

En la mayoría de los casos, los factores considerados son la antigüedad y la disciplina, como determinantes para ascender a un puesto superior y conforme al criterio, subjetivo y discrecional, del Titular del Área. Similar situación sucede con el personal de confianza, en donde se acentúa más los criterios definidos por el superior jerárquico.

A pesar de existir de manera formal, el Reglamento de Escalafón su aplicación se diluye ante la subjetividad en el manejo de los factores que determinan la posibilidad de ascenso del personal.

En resumen, a pesar de que el Subsistema de Remuneraciones cuenta con instrumentos, tales como tabuladores de sueldos a servidores públicos superiores y medios, así como a nivel operativo que posibiliten una adecuada remuneración al personal conforme al trabajo que desarrollen, su operación, de carácter subjetiva, crea malestar y apatía entre el personal reflejándose en poca productividad en el desempeño de sus labores. En lo que respecta a la Dirección de Pago de Sueldos a Personal Civil, no se justifica que tenga una estructura orgánica equivalente a la Dirección de Recursos Humanos, operando casi igual cantidad de personal para realizar la función de pago a un universo de aproximadamente 4000 plazas civiles.

(48) Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Marina, Reglamento de Escalafón, México, D.F. 1980

2.4.4 SUBSISTEMA DE RELACIONES LABORALES

Para el análisis de éste subsistema, abordaré los aspectos de relaciones sindicales; premios, estímulos y recompensas, así como horarios y vacaciones.

Este subsistema comprende el análisis de la aplicación del marco normativo que rige las relaciones laborales del personal con la Institución.

El personal de base rige sus relaciones laborales con fundamento en la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 Constitucional, Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado (ISSSTE) y por las Condiciones Generales de Trabajo; El personal de confianza, se rige únicamente por la Ley del ISSSTE, quedando excluido de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado conforme a su Artículo 5o y de las Condiciones Generales de Trabajo según su Artículo 3o.

La Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado contempla los derechos y obligaciones de los Trabajadores y de los Titulares de los Poderes de la Unión; la normatividad para el funcionamiento del Escalafón; reglas sobre la organización colectiva de los trabajadores y las condiciones generales de trabajo; la regulación de los riesgos, profesionales y las enfermedades no profesionales; disposiciones procesales para los casos de litigio entre el trabajador y el Estado; la integración y funcionamiento del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, así como las correcciones disciplinarias y sanciones.

Las Condiciones Generales de Trabajo contiene la normatividad específica que rige las relaciones de la Institución con sus trabajadores. La Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales a los Trabajadores del Estado contiene la pluralidad de conceptos que integren la seguridad social.

A partir de 1983, entró en vigor la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos (49) cuyo propósito es

(49) D.O. del 31 de Diciembre de 1982.

reglamentar el Título Cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, a fin de que todo servidor público se conduzca con honradez, lealtad, imparcialidad, economía y eficacia, marca las obligaciones políticas y administrativas que debe seguir todo servidor público frente a la sociedad y el Estado, las responsabilidades en que incurre por su incumplimiento, así como las sanciones y procedimientos administrativos para aplicar dichas sanciones. Este ordenamiento es aplicable a todo servidor público sin importar la naturaleza de sus labores.

En algunas ocasiones se acostumbra aplicar correctivos a personal de confianza conforme a las Condiciones Generales de Trabajo, cosa que desde el punto de vista jurídico, es inaplicable y como única explicación es que quien aplica y a quien se le aplica, desconoce la naturaleza de la relación laboral en la Institución.

2.4.4.1 RELACIONES SINDICALES

El personal civil de base está organizado y representado en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Marina (SNTSM) creado en enero de 1940 y afiliado a la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE) conforme a lo establecido en la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado. La existencia formal del SNTSM, no garantiza de manera real, que los trabajadores pugnen por mejoras salariales, y en el menor de los casos, por exigir una mayor seguridad en las instalaciones de trabajo, razones entre otras, por lo que es prácticamente inexistente toda actividad sindical en la Institución salvo en casos protocolarios y ceremonias oficiales.

Prueba de la prácticamente nula actividad sindical, es la actualización de las Condiciones Generales de Trabajo cuya última revisión fue en el año de 1980. El artículo 87 de la Ley (50), establece que se revisarán cada tres años, disposición que si se acatara, sería la segunda ocasión que se revisarían. En suma se podría afirmar que las relaciones sindicales con los funcionarios de la Institución son cordiales, incluso se llevan a cabo con cierta subordinación.

(50) Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria de Apartado B, del Artículo 123 Constitucional. D.O. del 28 de Diciembre de 1963.

2.4.4.2 PREMIOS, ESTIMULOS Y RECOMPENSAS

De acuerdo a la Fracción XIV del Artículo 55o del Título Noveno de las Condiciones Generales de Trabajo, el Titular de la Institución tiene la obligación de cumplir con la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, la cual debe aplicarse anualmente. Aunque de manera formal exista tal prestación, realmente no garantiza que se lleve a cabo, como sucedió hasta 1985, última vez que se convocó a "concurso", y aparece entre comillas concurso, porque la decisión para la aplicación de la Ley, es subjetiva y discrecional.

Los premios consisten en dinero en efectivo, los estímulos en diplomas, distintivos y medallas, así como las recompensas en vacaciones extraordinarias y becas en instituciones educativas.

El artículo 94o Capítulo Decimo Quinto de las Condiciones Generales de Trabajo llamado Estímulos y Recompensas, establece que la dependencia otorgará, independientemente de la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, estímulos y recompensas a los trabajadores que se distingan por su puntualidad, eficiencia, constancia y servicios relevantes, de acuerdo a la disponibilidad presupuestal, resulta ocioso mencionar que si no se cumple con la Ley (51) menos con los estipulados en el Artículo 94o de las Condiciones Generales de Trabajo.

De los pocos logros que ha obtenido el SNTSM, existe una recompensa que se otorga a los trabajadores que hayan cumplido 30 años de servicios ininterrumpidos consistente en el disfrute de 30 días de vacaciones con goce de sueldo (52), independientemente de las que les correspondan conforme a la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.

(51) Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, D.O. del 31 de Diciembre de 1975.

(52) Subsecretaría de Marina, Memorándum No B-337, de fecha 2 de julio de 1985, firmado por el Almirante Humberto Martínez Najera, Subsecretario de Marina.

2.4.4.3 HORARIOS Y VACACIONES

Los horarios y vacaciones que rigen en la Secretaría de Marina se establecen en las Condiciones Generales de Trabajo. Existen tres turnos cuya duración es de ocho horas para el diurno, de siete y media horas para el mixto y de siete horas para el nocturno, esta duración de los horarios es máxima y de acuerdo al tipo de establecimiento o unidad administrativa.

La jornada diurna comprende de la 8:00 a 15:00 horas y se aplica principalmente a las oficinas de carácter administrativo; en los órganos desconcentrados, como Astilleros, Centros de Reparación, etc., el horario matutino es de las 7:00 a 15:00 horas.

La jornada vespertina abarca de las 15:00 a las 20:00 horas y es considerada como mixta, ya que abarca tanto jornada matutina como nocturna y la jornada nocturna que es de las 20:00 a 6:00 horas.

Estos horarios se aplican, de manera flexible, de acuerdo al carácter de la dependencia y a las políticas que establezca su titular.

El Artículo 78o de las Condiciones Generales (53) establece que los trabajadores que tengan más de seis meses de servicio en la Institución, disfrutarán de dos períodos de vacaciones al año, de diez días laborales cada uno, con goce de sueldo. Al inicio de cada año la Oficialía Mayor solicita el rol de vacaciones a todas las dependencias con el propósito de determinar los períodos escalonados para prever mejor la distribución de las cargas de trabajo en cada unidad administrativa.

La última vez que hubo un problema de tipo laboral fue en 1984, a donde los trabajadores del Astillero de Salina Cruz, Oax. pararon producción en protesta por el retraso de su salario. Dada la naturaleza militar de la institución, en donde se privilegia la disciplina, fue el último problema laboral que trascendió al exterior de la Institución, cuando se presenta algún conflicto laboral, que son esporádicos, son solucionados por la Dirección General de Asuntos Jurídicos por ser el órgano asesor del titular de la Secretaría en materia jurídica y laboral. En consecuencia es necesario el contar con un área expofeso en la Dirección de Recursos Humanos, aspecto que sería positivo y beneficioso para la actualización, interpretación y ejecución de las disposiciones y ordenamientos jurídico-laborales en el ámbito civil de la Secretaría.

(53)SNTSM. Condiciones Generales de Trabajo. México, D.F. 1980.

2.4.5 SUBSISTEMA DE PRESTACIONES Y SERVICIOS

Este sistema comprende el estudio de las características y condiciones de las prestaciones culturales, sociales, económicas, de seguridad social, servicios e higiene y seguridad que se otorgan al personal civil de la Secretaría.

Las prestaciones y servicios a que tiene derecho el personal civil son las que otorga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado:

Las prestaciones sociales comprenden:

- 1.- Venta de productos básicos y de consumo para el hogar
- 2.- De alimentación económica en el trabajo
- 3.- Centros turísticos y
- 4.- Servicios funerarios

Las prestaciones culturales son las siguientes:

- 1.- Programas culturales
- 2.- Programas educativos y de preparación técnica
- 3.- De capacitación
- 4.- De atención o jubilados, pensionistas e invalidos
- 5.- Campos e instalaciones deportivas para el fomento deportivo y
- 6.- Estancias de bienestar y desarrollo infantil

El Reglamento de Prestaciones Económicas del Instituto de Seguridad y servicios sociales de los Trabajadores del Estado (54) regula las siguientes prestaciones:

- 1.- Pensión por jubilación
- 2.- Pensión de Retiro por Edad y Tiempo de Servicios
- 3.- Pensión por invalidez
- 4.- Pensión por Cesantía en Edad Avanzada
- 5.- Pensiones por Muerte del Trabajador por Causas Ajenas al Servicio, estas son:

(54) Reglamento de Prestaciones Económicas del ISSSTE, publicado en el Diario Oficial del 7 de junio de 1984.

- 5.1 Pensión por Viudez
 - 5.2 Pensión por Orfandad
 - 5.3 Pensión por Concubinato
 - 5.4 Pensión por Ascendencia y
 - 5.5 Pensión provisional por Desaparición del pensionado
- 6.- Indemnización Global
 - 7.- Préstamos a Corto Plazo y
 - 8.- Préstamos a Mediano Plazo

Así como Préstamos Hipotecarios para la adquisición en propiedad de terrenos y/o casas, construcción, reparación, ampliación, o mejoras de las mismas y para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos, cuya administración esta a cargo del Fondo de la Vivienda.

La Seguridad Social abarca:

- 1.- Medicina Preventiva
- 2.- Seguro de enfermedades y maternidad
- 3.- Servicios de rehabilitación física y mental y
- 4.- Seguros de riesgos de trabajo

Independientemente de las prestaciones y Servicios del ISSSTE, en la Secretaría de Marina, el Comité de Damas Voluntarias y Servicios Asistenciales de la Secretaría de Marina, entidad paraestatal, estas últimas organizan eventos culturales, sociales y deportivos en donde participa personal civil y militar.

La Subsecretaría de Marina, con motivo del Día de la Marina, organiza eventos culturales en los meses de mayo y junio.

En lo que respecta a las prestaciones y servicios que proporciona el ISSSTE, la Dirección de Recursos Humanos de la Dirección General de Administración a través de la Oficina de Prestaciones adscrita al Departamento de Presupuesto y el Departamento de Registro y Certificación, realiza las gestiones y trámites que le solicitan los trabajadores ante el ISSSTE. Esta división funcional es producto de la improvisación, de falta de planeación y de una concepción integral de lo que es un Sistema de Administración y Desarrollo de Personal, su existencia es el resultado de una división por actividad, por producto específico, en este caso, credenciales del ISSSTE, de préstamos a corto plazo o de trámites de fondo de retiro, pensiones, jubilaciones, etc., es decir existen oficinas exprofeso para cada trámite, situación que impide contar con un ágil y eficiente subsistema de prestaciones y servicios.

El universo de trabajadores que atiende la Dirección de Recursos Humanos, que es del 12.5% con relación al total y considerando la situación, descrita anteriormente, no justifica que el trámite, para obtener o actualizar una credencial del ISSSTE, dure aproximadamente 30 días, siempre y cuando no lleve errores mecanográficos o de contenido de la información. La autorización para el trámite de un préstamo a corto y mediano plazo es de manera subjetiva y discrecional, otorgándose como si fuera un premio, o un privilegio y no como un derecho. Los medios para su trámite son directamente la Dirección de Recursos Humanos o el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Marina.

Por lo que a Seguridad e Higiene respecta, la Ley del ISSSTE, en su Artículo 47, establece la procuración, por parte del Instituto, para la integración y funcionamiento de Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo de las Dependencias y Entidades del Sector Público. En la Secretaría de Marina, la Comisión Mixta de Seguridad, está integrada por un representante de la Institución y por otro del Sindicato, según la Fracción I del Artículo 89 de las Condiciones Generales de Trabajo.

La concepción que se tiene, en la Secretaría de Marina de la Comisión Mixta de Seguridad, es de carácter temporal, su existencia se limita al horario de trabajo, es decir, a un trabajador por parte de la Institución y a otro por parte del Sindicato se le "comisionan" para revisar y vigilar que las medidas implantadas se cumplan, tales medidas son establecidas en las Condiciones Generales de Trabajo y por los titulares de los centros de trabajo, en la mayoría de los casos desconocidas por los propios trabajadores.

Cabe hacer algunas consideraciones al respecto, la actuación, en la Secretaría de Marina de una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene es prácticamente nula, al igual que la función de revisar y vigilar que se cumplan con las mínimas medidas de seguridad establecidas por la Institución; cada trabajador es el responsable de cuidar su seguridad, a pesar de no contar con el equipo necesario y en algunos otros casos, del conocimiento indispensable para operar la maquinaria que se le asigna.

La Secretaría de Marina, en sus centros de producción, cuenta con maquinaria, con una vida útil de aproximadamente 40 años en promedio, la probabilidad de riesgo de accidentes es muy alta, sus métodos de trabajo requieren de una gran cantidad de mano de obra, en la mayoría de las veces no calificada para cubrir áreas específicas como: pailería, plomería, electricidad, carpintería, soldadura, etc., necesarias para cumplir con sus objetivos de producción.

Lo anterior hace necesario contar con un órgano que analice, vigile, promueva y supervise el cumplimiento de las acciones tendientes a prevenir accidentes en las áreas de trabajo, así como llevar estadísticas y formular políticas y procedimientos para la prevención de accidentes y enfermedades e implantar normas sobre higiene en el trabajo, aspectos que no se realizan actualmente en la Secretaría de Marina.

En prevención de accidentes, existe un grave problema en la asignación de cuota de riesgo de trabajo, que dependiendo del nivel de riesgo en el lugar de trabajo se asignan porcentajes del 10, 15, 20 y 25% del sueldo básico. Dado que no existen políticas o normas establecidas para la asignación de la cuota de riesgo de trabajo, ésta es determinada discrecional y subjetivamente por el supervisor o jefe administrativo del área de producción u órgano desconcentrado. Partiendo de que ya están establecidos estos porcentajes, que son simbólicos e irrisorios, son tomando en cuenta solo el sueldo básico, en lugar del sueldo compactado, es decir, no se considera al sobresueldo o compensación para la determinación de la cuota, que en términos reales significa el 10, 15, 20 ó 25% del 60 ó 70% del sueldo, dependiendo la zona económica o salarial que corresponda.

En consecuencia se necesita, reformar las Condiciones Generales de Trabajo, promoviendo la integración de manera permanente, de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, coordinada por la Dirección de Recursos Humanos, como área responsable de buscar mejorar el ambiente laboral, mejorando las condiciones físicas de trabajo y reduciendo el riesgo posible para el trabajador y las instalaciones.

Asimismo, es conveniente que haya una reformulación estructural y funcional en el área de Recursos Humanos para atender con mayor celeridad y eficacia los trámites y prestaciones del personal civil de la Secretaría ante el ISSSTE.

2.4.6 SUBSISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

El análisis de éste subsistema se divide en inducción al puesto, capacitación, adiestramiento, actualización e intercambio tecnológico.

2.4.6.1 INDUCCION AL PUESTO

La inducción al puesto entendida como el conjunto de conocimientos relacionados con las políticas, la estructura y funciones de la Institución y aspectos generales de las actividades del puesto de trabajo a ocupar, son deficientemente difundidos al personal de nuevo ingreso y de escaso interés para el personal que labora en la Institución.

Los medios para la inducción al puesto, que se utilizan, son de dos tipos: formales e informales. Los formales consisten en manuales de organización y de procedimientos, que en la mayoría de los casos no concuerdan con la realidad y en algunos otros casos, son obsoletos, dado que no existen profesiogramas ni cualquier otro documento que indique las actividades a desarrollar de acuerdo al puesto que se vaya a ocupar, considerando solo los que se incluyen en el Catálogo Institucional de Puestos, recientemente actualizado.

Los medios informales son las indicaciones o información verbal, o proporcionada por el jefe inmediato o por compañeros del personal de nuevo ingreso.

2.4.6.2 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Para fines del presente trabajo se entenderá por capacitación a toda acción destinada a desarrollar la capacidad y aptitud del personal, con el propósito de desempeñar adecuadamente sus actividades y por adiestramiento aquellas acciones encaminadas a perfeccionar las habilidades y destrezas del personal, a fin de incrementar su eficiencia en el puesto de trabajo.

En la Secretaría de Marina existían dos órganos encargados de la función de capacitación y adiestramiento al personal civil, uno era el Centro de Capacitación "Philibert Rivas" dependiente directamente del Director General de Administración, cuya cobertura solo abarcaba al personal de apoyo administrativo y sus derechohabientes, este personal se capacitaba a iniciativa propia, por motivación personal, sin que la Dirección de Recursos Humanos participará en la detección de las necesidades manifiestas que existen en las unidades administrativas, a donde hay personal civil.

Las unidades administrativas solo se concretaban a invitar al personal civil, a asistir a los cursos que se impartían en el Centro de Capacitación "Philibert Rivas", sin que hubiera un beneficio mutuo entre el personal y la Institución. En 1985 a consecuencia del sismo que sufrió la Cd. de México, desapareció el Centro de Capacitación "Philibert Rivas" y hasta la elaboración del presente trabajo, no ha habido respuestas por parte de las autoridades de la Secretaría de Marina para llenar el vacío, en cuanto a capacitación y adiestramiento que tenía el mencionado centro.

El otro órgano que capacitaba y adiestraba a personal civil era el Centro de Capacitación Técnica para la Industria Naval creado en 1978 (55), cuyo objetivo es capacitar al personal obrero de nuevo ingreso y de manera permanente, al adscrito en los diferentes establecimientos de reparación y construcción naval, dependientes de la Dirección General de Reparaciones y Construcciones Navales; no obstante que el CECATIN, capacita y adiestra permanentemente al personal civil, dándole los elementos necesarios para su desarrollo personal, y en consecuencia brindándole mejores perspectivas desde el punto de vista económico coadyuvando a un desenvolvimiento eficiente en la ejecución de sus actividades y a la Institución logrando que ésta cumpla con sus metas de producción, optimizando la utilización de los recursos asignados; la Institución no es capaz de retener al personal que egresa a consecuencia de los bajos sueldos y prácticamente nulas perspectivas de desarrollo, como personal civil, durante su permanencia en la Institución.

La capacitación y adiestramiento como elemento fundamental que permite el desarrollo del personal, satisfaciendo sus necesidades y de la dependencia al realizar sus actividades eficientemente, permitiría a ésta garantizar su autonomía en los vaivenes de la oferta de mano de obra especializada existente en el mercado de trabajo o bien, de la capacitación externa, cuyo costo es demasiado elevado y la cual no se ajusta a las prioridades y modelos de idoneidad específicos de ésta.

En consecuencia la Secretaría de Marina, careciendo de cuadros profesionales en algunas ramas específicas en su personal militar, es conveniente que siga capacitando al personal civil, de tal suerte que se ajuste a los requerimientos actuales de crecimiento y desarrollo de la Institución determinados por la demanda de los bienes y servicios que produce.

(55) D.O. del 24 de Abril de 1978.

Conforme a la lógica de la presente administración y coincidente con la publicación de la Ley Orgánica de la Armada de México (56), en abril de 1985 el CECATIN paso a depender de la Dirección General de Educación Naval adscrita a la Jefatura de Operaciones Navales.

En forma complementaria a la capacitación interna, externamente de 1982 a 1986 el Centro de Capacitación y Desarrollo dependiente de la Secretaría de Programación y Presupuesto proporcionaba sus servicios de capacitación al personal de apoyo administrativo y profesionista de la Secretaría de Marina.

2.4.6.3 ACTUALIZACION E INTERCAMBIO TECNOLÓGICO

Para efectos del presente trabajo se entenderá como actualización e intercambio tecnológico al proceso permanente que se desarrolla para mantener vigentes los conocimientos que se producen en la Institución, con motivo de su operación y los que se generen en otros organismos que realizan investigaciones o ejecutan actividades afines.

Existen dos áreas a donde se hace evidente la actualización e intercambio tecnológico, una es la Comisión Intersecretarial de Investigación Oceanográfica dependiente de la Subsecretaría cuyo objetivo es la coordinación de investigación oceanográfica del país.

La CIIO (57) está integrada por representantes de la Secretaría de Marina, quien la preside; Patrimonio y Fomento Industrial, hoy Energía, Minas e Industria Paraestatal; Programación y Presupuesto; Educación Pública; Pesca; Universidad Nacional Autónoma de México; Instituto Politécnico Nacional y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología; lo que permite un intercambio de conocimientos y técnicas en la realización de los estudios e investigaciones, dada la participación, de los principales centros educativos y de formación del país.

La otra área son principalmente los astilleros y centros de reparación, un astillero efectúa dos funciones sustantivas: La construcción y reparación naval. Principalmente en la área de construcción naval hay una constante búsqueda y adecuación de las técnicas y métodos para el desarrollo de programas relacionados con la innovación de modelos para optimizar los recursos, con el propósito de impulsar la industria naval en la Institución.

(56) D.O. del 14 de Enero de 1985.

(57) D.O. del 22 de Febrero de 1978 y del 18 de Mayo de 1979.

Lo anterior, implica un constante desarrollo en la utilización de técnicas y métodos de trabajo y su consecuente difusión para la inducción del personal operativo, aspecto que no se realiza adecuadamente.

En síntesis la función de capacitación, en la Institución es ineficiente, su coordinación por parte de la Dirección General de Administración, a través de la Dirección de Recursos Humanos, desapareció al dejar de existir los centros de capacitación, dependientes de la Secretaría antes mencionados y al dejar de prestar sus servicios al CAPYDE dependiente de la Secretaría de Programación y Presupuesto; huelga decir que nunca ha existido, en la Secretaría, la Comisión Mixta de Capacitación como medio para planear, ejecutar y evaluar permanentemente la función de capacitación.

2.4.7 SUBSISTEMA DE MOTIVACION

Este subsistema tiene como propósito desarrollar, en el personal la actitud y el comportamiento, que al mismo tiempo se propicien una mayor identificación con los objetivos de la Institución, mejoren el desempeño en el trabajo, a fin de que contribuyan a la satisfacción de sus expectativas laborales y personales.

Para fines de análisis este subsistema se dividirá en cultura administrativa, comunicación social y participación.

2.4.7.1 CULTURA ADMINISTRATIVA

La Cultura Administrativa comprende todas aquellas acciones realizadas con el fin de promover la elevación cultural, profesional y personal a través de cursos, conferencias, seminarios y exposiciones.

En la Institución es poco lo que se hace, en lo que respecta a cultura administrativa, solo se realizan eventos culturales, conferencias con motivo del 10. de Junio "Día de la Marina", organizados por la Subsecretaría, congresos y seminarios organizados por la Comisión Intersecretarial de Investigación Oceanográfica, para dar a conocer los trabajos realizados en la Institución relacionados con la Investigación Oceanográfica.

En algunas ocasiones son difundidos los programas culturales y educacionales que promueven el ISSSTE y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), a los que asiste el personal a iniciativa propia, sin ninguna relación o como parte de algún Programa de Motivación de la Institución.

2.4.7.2 COMUNICACION SOCIAL

La Comunicación Social son todos aquellos factores que pretenden promover y fortalecer el flujo de información que corre entre los distintos niveles y subsistemas que integran el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal, con el propósito de dinamizar la comunicación a través de los niveles directivos y operativos de la Institución.

Dada la fragmentación funcional en la operación del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil en la Secretaría de Marina, el flujo de información sólo es conocido a nivel de titular de la unidad administrativa o por quien maneja la información, tratándose como "información confidencial", no existiendo los medios adecuados para el intercambio y difusión de la información en los distintos niveles institucionales.

A partir de 1981 sale a la luz pública por primera vez la Revista Secretaría de Marina, como órgano de difusión que reseña bimestralmente las actividades de la dependencia, resaltando los eventos en donde participan los principales funcionarios de la misma, así como reportajes y artículos relacionados con las atribuciones de la Secretaría.

La difusión de la información que contiene los derechos y obligaciones de los trabajadores, como las Condiciones Generales de Trabajo, Reglamento de Escalafón, etc., así como los Manuales de Organización, de Procedimientos y el Reglamento Interior son poco difundidos y en algunas ocasiones hasta desconocidos por el personal.

2.4.7.3 LA PARTICIPACION

La participación y actitud de colaboración y servicio está condicionada al nivel jerárquico y económico que ocupe el personal en la Institución, al no existir un Programa de Motivación que busque promover la identificación de los objetivos de la Institución con los

del personal, el único incentivo que existe, y el cual solo algunos tienen el privilegio de tener, es el económico resultante de ocupar un puesto dentro del Tabulador de Mandos Medios y Superiores, así como los niveles altos del tabulador operativo.

Como resultante de la situación expuesta el personal se muestra apático en participar en el quehacer institucional.

2.4.8. SUBSISTEMA DE INFORMACION

Este subsistema se compone de registros, censos, estadísticas, banco de datos y difusión, cuyo propósito es establecer y mantener permanentemente actualizado un sistema de información que permita la planeación gestión y evaluación en forma veraz y oportuna para la toma de decisiones.

2.4.8.1 REGISTROS

La información contenida en los registros abarca las incidencias del personal, desde su ingreso hasta el momento en que se retira del servicio de la Institución.

Los registros, llevados por la Dirección de Recursos Humanos, consisten en tarjetas de kardex y expedientes personales. Existen dos tipos de tarjetas de kardex, una llamada "Control de Asistencias", en donde se lleva el seguimiento y control de las asistencias de todo un año, así como de las sanciones que se le imponen al personal, y la otra tarjeta de "Licencias" en donde se lleva el seguimiento y control de las licencias, comisiones especiales y radicación de sueldos del personal. El registro se realiza en las tarjetas antes mencionadas, cada vez que ocurre algún movimiento como retardo, falta, día económico, licencias, vacaciones, incapacidad médica, suspensiones, etc.

Parte del subsistema de registros es el formato llamado "Constancia de Nombramiento y/o Asignación de Remuneraciones", el cual es llenado cuando el personal es de nuevo ingreso, de reingreso, de promoción y cuando hay un aumento o disminución en sus percepciones.

También se utiliza el formato "Aviso de Modificación de Situación de Personal Federal" para dar trámite cuando se produce un movimiento que cause baja o un movimiento de licencia.

Todas las incidencias registradas en las tarjetas de "Control de Asistencias" y "Licencias", así como de los formatos "Constancia de Nombramientos y/o Asignación de Remuneraciones" y "Aviso de Modificación de Situación de Personal Federal" y sus correspondientes oficios o documentación que genera los movimientos, integran los expedientes individuales los cuales son archivados y conservados por la Dirección de Recursos Humanos.

Normalmente estos registros nunca se encuentran actualizados ya que su operación se realiza manualmente, siendo necesario contar con equipo electrónico para su registro y almacenamiento y, en consecuencia, poder disponer de información veraz y oportuna para una eficaz toma de decisiones.

2.4.8.2 CENSOS

El censo de personal debe concebirse como un elemento dinámico, integrado y conformado con información veraz, el cual se constituye en un apoyo fundamental para la planeación y toma de decisiones en materia de administración y desarrollo de personal.

En la Secretaría de Marina los dos últimos censos que se han realizado fueron en 1975 y 1981-1982. El de 1975 fue coordinado por el Comité Técnico de Administración de Recursos Humanos, su ámbito de aplicación fue el Gobierno Federal, su objetivo pretendió conocer la escolaridad, edad, sexo, estado civil, nivel de ingreso y detectar las necesidades de capacitación presentes y futuras.

La ejecución del Censo en la Secretaría de Marina, obedeció al cumplimiento de un mandato presidencial, utilizándose gran cantidad de recursos financieros y humanos. Sin embargo los resultados de la información obtenida, no se difundió adecuadamente ni fue aprovechada para detectar necesidades de personal en ese tiempo.

El último Censo realizado en la Institución se realizó en 1981-1982, y se hizo con el propósito de conocer la disponibilidad, ubicación, antigüedad, nivel de preparación y necesidad de capacitación. Este censo fue llamado Sistema de Control de Personal,

su ejecución fue coordinado por la Dirección General de Administración, a través de la Dirección de Recursos Humanos, los resultados tampoco fueron difundidos y la utilidad de la información recopilada fue mínima, ya que sólo sirvió para justificar la utilización de recursos financieros y humanos.

Es lamentable que la información recopilada en el último Censo, no se haya utilizado para ponderar el potencial de recursos humanos, de carácter civil, con que cuenta la Secretaría de Marina, con el objeto de capacitar personal que lo necesite, para ubicar al personal a donde sea de mayor utilidad así como para la retroalimentación de la planeación y organización del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal.

2.4.8.3 ESTADISTICAS

Las estadísticas de personal es un elemento que permite el establecimiento y operación de mecanismos permanentes, orientados a proporcionar información completa y confiable sobre las características de dicho personal, las estadísticas son un producto de la información contenida en los registros y de la obtenida a través de censos, la cual podría emplearse para la toma de decisiones.

En la Secretaría de Marina no existe un mecanismo permanente que esté orientado a la formulación de estadísticas del personal civil, éstas solo son elaboradas, por la Dirección General de Programación y Presupuesto, para la integración y presentación de documentos llamados "Memorias" de carácter anual y cuando son solicitados para la integración de documentos confidenciales.

Es evidente que no se llevan estadísticas de personal civil por falta de registros actualizados y de un Sistema de Computo para el almacenamiento de la información.

2.4.8.4 BANCO DE DATOS

El Banco de Datos consiste en el almacenamiento de la información derivada del registro de datos y censo de recursos humanos como de las estadísticas del personal civil de la Institución.

En esta Secretaría quien realiza esta actividad es la Dirección General de Informática y Estadística, quien procesa y almacena la información que le suministra la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Pago de Sueldos al Personal Civil. Esta información que es almacenada, sólo es utilizada para la elaboración de las nóminas para actualización de los tabuladores de sueldos y en general para todo lo relacionado con las percepciones y deducciones del personal, sin que esta información sea difundida ampliamente y menos que sea utilizada para la planeación y organización del personal a nivel institucional o global.

2.4.8.5 DIFUSION

La difusión consiste en dar a conocer oportunamente a los órganos encargados de la planeación y organización, en materia de personal, el producto de los registros, censos, estadísticas y banco de datos.

Si hemos mencionado que hay deficiencias en cuanto al registro, actualización y almacenamiento de información en materia de personal, la difusión de la misma es bastante lenta, y en algunas ocasiones obsoletas. La reproducción y distribución de la información es realizada parcialmente y de acuerdo a las necesidades de cada usuario y no en función de los requerimientos de quienes tienen la facultad decisoria dentro del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal.

La información veraz, oportuna, completa y sistematizada es el elemento esencial para la toma de decisiones y para alimentar la evaluación y la planeación y si en el caso de la Secretaría de Marina ésta es deficiente o prácticamente inexistente se puede colegir el grado de eficiencia en la toma de decisiones o la objetividad de las mismas, al mismo tiempo el grado de confiabilidad de la evaluación y la planeación.

2.4.9 SUBSISTEMA DE EVALUACION

Este subsistema tiene como propósito evaluar y establecer las medidas correctivas para mantener la coordinación y una eficiente operación del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal.

Para fines de análisis este subsistema se dividirá en Registro de Avance, Comparación y Análisis de Resultados y Aplicación de Medidas correctivas.

2.4.9.1 REGISTRO DE AVANCE

Los registros de Avance son una herramienta por medio de la cual se identifican los avances o desviaciones en la ejecución de programas en materia de personal, recabando información a fin de conocer, en forma oportuna, la situación en el desarrollo de los mismos.

En la Institución, los Registros de Avance la constituyen los documentos llamados "Informe de Labores", elaborados por la Dirección General de Programación y Presupuesto, los cuales contienen los principales logros obtenidos por la Secretaría de Marina anualmente.

Cada Unidad Administrativa elabora, a principio de año, su programa Operativo Anual, el cual es solamente conocido por ella misma, y al final de año envía un reporte de actividades realizadas a la Dirección General de Programación y Presupuesto para la integración de "Informe de Labores".

A partir de 1983, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Planeación, la Secretaría de Marina elaboró un Programa Institucional de Desarrollo 1983-1988, mencionado anteriormente, el cual contiene los principales programas, proyectos y metas que se pretenden cumplir y como mecanismo de evaluación y seguimiento se dispuso la realización de reuniones anuales de información y evaluación con la participación de los titulares de cada Unidad Administrativa que integra la Secretaría.

En estas reuniones se resaltan y exaltan los logros alcanzados en los programas y proyectos por cada una de las áreas sustantivas y de apoyo, de manera general, convirtiéndose en ceremonias en donde se legitiman posiciones políticas y se exaltan a los altos funcionarios de la Institución en turno.

El informe de actividades señala aspectos cualitativos difíciles de comprobar y de cuantificar en cuanto a producto específico elaborado por cada Unidad Administrativa.

En materia de personal solo se menciona la instrumentación y ejecución de un Sistema de Pagos actualizado, la continuidad en la capacitación al personal y en general la reestructuración del Sistema de Administración y Desarrollo sin especificar aspectos concretos o acciones susceptibles de comprobación.

2.4.9.2 ANALISIS COMPARADO DE RESULTADOS

El análisis comparado de resultados es el medio con el que se evalúa, al interior de una Unidad Administrativa, los logros y repercusiones en la ejecución de cualquier programa en materia de personal.

En la Institución esta función es realizada por el Secretario Particular del titular de cada Unidad Administrativa, formando parte del Control de Gestión, entendido como el seguimiento y control de las actividades programadas con las ejecutadas.

La ejecución del Análisis Comparado de Resultados es realizada deficientemente, solo se concreta al registro y seguimiento de las fechas de inicio y terminación de cualquier actividad, no se consideran aspectos como los beneficios obtenidos, los costos en la ejecución de una acción, la relación de los objetivos y acciones del programa con los objetivos del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal y en general no se efectúa el análisis para medir los niveles de eficiencia, eficacia y congruencia, con el objeto de evaluar el grado de cumplimiento de una acción dentro de un programa de materia de personal.

2.4.9.3 APLICACION DE MEDIDAS CORRECTIVAS

La aplicación de Medidas Correctivas es el producto del análisis obtenido después del registro de avance y de la medición de resultados.

En la Secretaría de Marina, la fase evaluación es la más descuidada a pesar de que existen los órganos y mecanismos, de manera formal, para su ejecución.

No se puede hablar de evaluación, si los mecanismos para realizarla son utilizados deficientemente, como es el caso del Registro de Avance y del Análisis Comparado de Resultados, se omiten

las causas de las desviaciones en la ejecución de las acciones de un programa, así como el conocimiento de las carencias o falta de capacidad reales de quienes operan los programas.

En consecuencia la Aplicación de Medidas Correctivas se remite a la reprogramación, en el caso de acciones programadas que no se cumplieran en el periodo, sin conocer realmente factores que impidieron su terminación.

En el caso de acciones o de un programa terminado, no se realiza evaluación para la identificación de los niveles alcanzados a partir de su implantación, ni de los beneficios que tendrán tanto el personal como la Institución, con el objeto de ir perfeccionando y mejorando el Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil de la Secretaría de Marina.

En resumen, en la Secretaría de Marina la evaluación de los programas en general y en particular de la función Administración y Desarrollo del Personal reviste un carácter formal y de ceremonia política año con año, inhibiendo la posibilidad de utilizarla como instrumento real administrativo y retroalimentador de la planeación.

CAPITULO III

CONCLUSIONES GENERALES Y FORMULACION DE PROPUESTAS

1. CONCLUSIONES GENERALES

Una vez concluida la descripción y análisis de los subsistemas que conforman el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal Civil, se puede colegir como conclusión general la confirmación de la hipótesis que orientó el desarrollo del presente trabajo, esto es, se evidenció la inexistencia de una concepción y por ende aplicación integral de la función Administración y Desarrollo del Personal Civil en la Secretaría de Marina.

Asimismo y no obstante que existe normatividad específica para regular el funcionamiento de la administración de personal, su inaplicación en la Secretaría de Marina y la carencia de instrumentos para el mejoramiento de dicha función en la misma, obedece, tal como ha quedado demostrado en el presente trabajo, a una falta de voluntad política real por parte de las autoridades de la Institución.

La anterior aseveración no puede hacerse extensiva al personal militar de la Secretaría de Marina, ya que en este aspecto se privilegia la permanente capacitación y adoctrinamiento, propiciando un clima de seguridad y regularidad en el desarrollo del mismo, es decir, en lo concerniente al personal militar se puede afirmar la existencia de manera formal y real del servicio militar de carrera.

Considero conveniente, dentro de las conclusiones generales, circunscribir las dos anteriores afirmaciones en el contexto político-administrativo en que se encuentran ubicadas, esto es, resaltar la naturaleza esencial de la Institución en que se desenvuelven, tanto el personal civil como militar en la Secretaría de Marina, hecho estructural que condiciona, limita o propicia el desarrollo de cada uno de ellos. En tal sentido, la razón de ser o existir de la Secretaría de Marina es garantizar la seguridad y status quo del Estado Mexicano y aunque en forma paralela realiza -

otras actividades, estas revisten un carácter secundario; es por ello que lo lógico y natural dentro de un debido proceso técnico-administrativo sea que dicha Institución cuente con personal estrictamente militar, ya sea de carrera o habilitado pero militar al fin. Sin embargo, hay razones de carácter político que pesan para tomar una decisión en tal sentido, siendo la Secretaría de Marina la única dependencia del Ejecutivo Federal que cuenta con personal civil y militar dentro de la misma.

No obstante, considero que la prevalencia de la situación expuesta, no debiera significar un serio obstáculo para el mejoramiento de la función Administración y Desarrollo del Personal Civil en la Secretaría de Marina. Dicho lo anterior, se puede concluir que lo idóneo en la Secretaría de Marina, dada su naturaleza esencial, es que cuente únicamente con personal militar, lo cual inhibiría la duplicidad funcional y estructural que existe actualmente en la Secretaría y propiciaría un uso más racional y eficiente de los recursos en general.

2 FORMULACION DE PROPUESTAS

La formulación de propuestas se expone siguiendo la metodología utilizada en el desarrollo del presente trabajo; por cada subsistema se menciona la problemática encontrada proponiendo su correspondiente alternativa de solución.

2.1 SUBSISTEMA DE PLANEACION Y ORGANIZACION

PROBLEMATICA

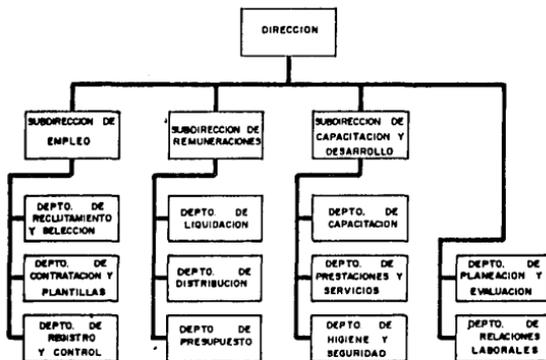
A. Existe inadecuada integración y falta de congruencia en la estructura orgánica funcional del órgano responsable de la función de Administración y Desarrollo de Personal Civil.

B. Deficiente funcionamiento de los mecanismos normativos y ejecutivos que permiten controlar y evaluar los programas en materia de administración de personal.

PROPUESTAS

A. Se anexa a la presente, proyecto de reestructuración orgánica-

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANICA



funcional de la Dirección de Recursos Humanos, permaneciendo al mismo nivel jerárquico, propuesta que de concretarse permitiría imprimir racionalidad y congruencia al Sistema de Administración y Desarrollo de Personal Civil de la Institución.

FUNCIONES DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

a. Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los estudios que se realicen en materia de administración y desarrollo de personal civil.

b. Planear, dirigir, controlar y evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal civil de la Secretaría, así como la contratación del mismo.

c. Planear, organizar, controlar y evaluar el registro de las planillas de las Unidades Administrativas de la Secretaría, que cuenta con personal civil.

d. Planear, organizar, controlar y evaluar la captación y registro de los datos básicos del personal civil de la Secretaría.

e. Mantener y fomentar relación de cordialidad con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Marina, así como dirigir los conflictos que se llegará a suscitar.

f. Planear, dirigir, organizar, controlar y evaluar el sistema de administración de sueldos y salarios del personal civil de la Secretaría.

g. Planear, organizar y controlar la actualización del Catálogo de Puestos del personal civil de la Secretaría y aplicación de los Tabuladores de Sueldos.

h. Planear, organizar y evaluar el sistema de capacitación y desarrollo del personal, vinculándolo con las necesidades programáticas de la Institución.

i. Gestionar y promover ante las instituciones correspondientes, las prestaciones y servicios a que el personal tenga derecho.

j. Planear, organizar, coordinar y evaluar el funcionamiento del sistema de higiene y seguridad, vigilando el cumplimiento de la normatividad y su correcta aplicación.

1.1 SUBDIRECCION DE EMPLEO

a. Coordinar, controlar y evaluar la operación del proceso de reclutamiento y selección de personal, proponiendo las medidas necesarias para satisfacer los requerimientos de la Institución.

b. Coordinar y supervisar la expedición de nombramientos al personal civil, así como dirigir la elaboración, actualización y control de las plantillas de personal civil de las unidades administrativas de la Secretaría.

c. Coordinar y controlar el registro de las incidencias del personal, manteniendo permanentemente actualizado su sistema de información a través de la creación de banco de datos.

1.1.1 DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

a. Identificar las fuentes de reclutamiento que permitan disponer de alternativas para una mejor selección.

b. Aplicar el procedimiento de selección de personal privilegiando la idoneidad y capacidad del aspirante a ingresar con el puesto vacante.

c. Realizar la inducción al puesto al personal de nuevo ingreso.

1.1.2 DEPARTAMENTO DE CONTRATACION Y PLANTILLAS

a. Expedir la documentación oficial que establezca el tipo de nombramiento, conforme a la naturaleza y permanencia del trabajador con la Institución.

b. Actualizar permanentemente el Catálogo de Puestos, con el propósito de ubicar al personal de acuerdo a sus funciones.

c. Formular y mantener actualizadas las plantillas de personal de las unidades administrativas de la Institución.

1.1.3 DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL

a. Efectuar el registro de las incidencias de personal desde su ingreso hasta la separación de la Secretaría.

b. Formular estadísticas del crecimiento y ocupación del personal de las diferentes unidades administrativas, creando bancos de datos para su almacenamiento con el objeto de poder planear y reemplazar al personal según las necesidades de la Institución.

c. Revisar, controlar y mantener permanentemente actualizados los registros de personal, implantando mecanismos de información con las unidades administrativas para tal efecto.

1.2 SUBDIRECCION DE REMUNERACIONES

a. Coordinar, supervisar y evaluar el funcionamiento del Sistema de pago de remuneraciones al personal civil de la Institución.

b. Coordinar, controlar y evaluar la correcta aplicación de los tabuladores de sueldos en las diferentes zonas salariales que afectan al personal de la Secretaría.

c. Coordinar sistema de distribución de cheques al personal civil de acuerdo a su lugar de adscripción.

d. Formular las nóminas de personal por concepto de percepciones y deducciones, así como controlar el presupuesto por servicios personales.

1.2.1 DEPARTAMENTO DE LIQUIDACION

- a. Formular las nóminas de personal, enviándolas a la Dirección de Informática y Estadística para su procesamiento.
- b. Efectuar el control de las percepciones y que se apliquen al personal conforme a las disposiciones que se dicten.

1.2.2 DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION

- a. Programar y efectuar el envío de cheques a las diferentes unidades administrativas.
- b. Establecer una adecuada comunicación y coordinación con los pagadores habilitados para agilizar el pago al personal.

1.2.3 DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

- a. Aplicar los tabuladores de sueldo según la zona salarial o donde se encuentre adscrito el personal.
- b. Administrar y controlar la estructura salarial de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Ejecutivo Federal.
- c. Colaborar en el análisis y valuación de puestos para mantener actualizado el Catálogo de Puestos para una óptima aplicación del mismo.

1.3 SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

- a. Coordinar, supervisar y evaluar el funcionamiento del sistema de capacitación y desarrollo de personal.
- b. Coordinar, dirigir y evaluar el trámite y gestión de las prestaciones y servicios ante las diferentes instituciones de seguridad social, a que tenga derecho el personal.

c. Coordinar, supervisar y evaluar la aplicación de medidas y normas sobre higiene y seguridad en las diferentes unidades administrativas y de producción de la Secretaría.

d. Coordinar y evaluar la formulación y aplicación del Programa de Motivación Institucional.

1.3.1 DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

a. Formular y aplicar los Programas de Capacitación y Motivación Institucional, difundiendo a todas las unidades administrativas.

b. Realizar encuestas para detectar las necesidades, manifiestas y potenciales de capacitación en las unidades administrativas.

c. Establecer convenios con instituciones que impartan cursos de capacitación, afines con las necesidades de la Secretaría.

1.3.2 DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES Y SERVICIOS

a. Tramitar, gestionar y difundir las prestaciones económicas, sociales y culturales a que tienen derecho los trabajadores de la Institución.

b. Gestionar la filiación de los derechohabientes de los trabajadores al régimen de seguridad social.

c. Promover y vigilar el cumplimiento de las políticas y lineamientos expedidos por el Ejecutivo Federal en materia de seguridad social.

1.3.3 DEPARTAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD

a. Establecer y difundir normatividad sobre higiene y prevención de accidentes en las unidades administrativas y áreas de producción de la Secretaría.

b. Promover y coordinar el funcionamiento de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad a nivel Institucional.

c. Vigilar y supervisar el cumplimiento de las políticas y lineamientos emitidos por la Ejecutivo Federal en materia de higiene y seguridad.

1.0.1 DEPARTAMENTO DE PLANEACION Y EVALUACION

a. Realizar el análisis del funcionamiento del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil proponiendo las medidas que sean necesarias para establecer congruencia con los objetivos institucionales.

b. Efectuar las investigaciones en materia de administración y desarrollo de personal, adaptando la utilización de técnicas a las necesidades de la Secretaría.

c. Coadyuvar en la evaluación de las medidas y políticas aplicadas al Sistema de Administración y Desarrollo de Personal Civil, detectando las fallas y beneficios encontrados en su ejecución.

1.0.2 DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES

a. Recopilar y analizar las disposiciones jurídico-administrativo vigentes en materia de administración y desarrollo de personal.

b. Revisar, controlar y mantener permanentemente actualizadas las disposiciones jurídico-administrativas que regulen las relaciones laborales, a nivel institucional.

c. Asesorar a las unidades administrativas y personal civil en la aplicación o interpretación de los ordenamientos jurídico-administrativo vigentes en materia de personal.

B. Se sugiere promover el funcionamiento de los órganos normativos y ejecutivos tales como: Comisión Interna de Administración y Programación, Comisión Mixta de Escalafón, Comité Mixto de Capacitación y la Comisión Mixta de Seguridad como órganos de control, ejecución y evaluación de programas específicos, en cada una

de sus áreas y a nivel institucional como en el caso de la CIDAP.

2.2 SUBSISTEMA DE EMPLEO

PROBLEMATICA

A. Inexistencia de un proceso, a nivel institucional, de reclutamiento y selección de personal, aplicandose diferentes criterios.

B. Se carece de medios para efectuar una adecuada inducción al personal de nuevo ingreso.

C. Varias de las unidades administrativas a donde existe personal civil, desconocen el Catálogo de Puestos Institucional.

PROPUESTAS

A. Establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal a nivel institucional que privilegie la idoneidad y capacidad de los candidatos hacia el puesto a ocupar.

B. Promover la formulación y actualización de manuales de organización, procedimientos, políticas, así como organizar e impartir cursos de introducción al puesto.

C. Difundir y distribuir el Catálogo de Puestos Institucional a todas las unidades administrativas de la Secretaría, explicando su estructura y modo de aplicación.

2.3 SUBSISTEMA DE REMUNERACIONES

PROBLEMATICA

A. Aplicación de los Tabuladores de Sueldos, en sus rangos salariales, de manera discrecional y Subjetiva propiciando descontento entre el personal, al no corresponder sus funciones

desarrolladas a sus percepciones.

B. La función de pagos, realizada por la Dirección de Pago de Sueldos a Personal Civil, se concibe como una función autónoma, sin coherencia, obstaculizando la existencia de una concepción integral del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal.

PROPUESTAS

A. Aplicar la técnica de evaluación de méritos para poder determinar, de manera objetiva, los rangos salariales que correspondan a la responsabilidad y actividades que desarrolle el personal.

B. La Dirección de Pago de Sueldos al personal civil se deberá integrar a la Dirección de Recursos Humanos, de acuerdo al proyecto presentado en el Subsistema de Planeación y Organización con el propósito de imprimir coherencia e integración al Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil.

2.4 SUBSISTEMA DE RELACIONES LABORALES

PROBLEMATICA

A. Desconocimiento, por gran cantidad de personal, de la normatividad que regula sus relaciones jurídico-laborales con la Institución.

B. Las Condiciones Generales de Trabajo, en algunos de sus artículos es obsoleta e inoperante creando lagunas jurídicas e interpretándose subjetiva y, en algunos casos, erróneamente.

C. Desde 1985, no se aplica lo estipulado en la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, ni las Condiciones Generales de Trabajo, en su parte relativa a estímulos y recompensas.

D. No existe en la Dirección de Recursos Humanos, un área encargada de aplicar, interpretar y promover la actualización de la normatividad reguladora de las relaciones jurídico-laborales, al

personal de base y de confianza.

PROPUESTA

A. Difundir a todos los niveles la normatividad que regula las relaciones laborales del personal con la Institución, con el propósito de que se conozcan los derechos y obligaciones de cada una de las partes.

B. Las Condiciones Generales de Trabajo, se deberán actualizar, conforme a las disposiciones jurídicas de carácter federal y a las negociaciones que realicen el Sindicato y la Institución

C. Promover, por parte del Sindicato o por la Dirección de Recursos Humanos el cumplimiento de la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles y Condiciones Generales de Trabajo, en su parte relativa, a fin de estimular y motivar al personal en el cumplimiento de sus actividades.

D. El proyecto de reestructuración de la Dirección de Recursos Humanos contempla la existencia de un área exprofeso, que solucionaría el problema de interpretación y aplicación de la normatividad que norma las relaciones jurídico-laborales del personal de base y confianza con la Institución.

2.5 SUBSISTEMA DE PRESTACIONES Y SERVICIOS

PROBLEMATICA

A. Existe una duplicidad funcional en el tramitación de las prestaciones y servicios que otorga el ISSSTE al personal civil, esto son gestionados por los departamentos de Presupuesto y de Registro y Certificación dependientes de la Dirección de Recursos Humanos.

B. Los préstamos a corto plazo, así como los hipotecarios son otorgados discrecional y subjetivamente, sin existir criterios definidos para su gestión.

C. Es inexistente el funcionamiento de la Comisión Mixta de Higiene

y Seguridad, lo que provoca que no haya las medidas mínimas para la prevención de accidentes en las áreas administrativas y de producción de la Secretaría de Marina.

D. Existencia de criterios subjetivos en la aplicación y determinación de la cuota de riesgo de trabajo, aspecto que motiva preocupación y desconfianza, por parte del personal, en el desempeño de su trabajo en lugares con riesgo de accidentes.

PROPUESTA

A. Integración en un solo departamento el trámite y gestión de las prestaciones y servicios a que tiene derecho el personal, aspecto que es incluido en la propuesta de reestructuración de la Dirección de Recursos Humanos.

B. Formulación y difusión de criterios que establezcan el procedimiento para el otorgamiento y tramitación de los préstamos a corto y mediano plazo e hipotecarios, haciéndolos más transparentes y en función del tiempo en que fue hecha la solicitud.

C. Promover la existencia de manera permanente, de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, cuyo funcionamiento sea coordinado por la Dirección de Recursos Humanos, promoviendo la difusión de lineamientos y políticas con el propósito de prevenir accidentes.

D. Elaboración de un estudio que determine la actualización del porcentaje, aplicado al sueldo compactado, que establece la cuota de riesgo de trabajo, así como su aplicación de ésta, al personal que le corresponda de acuerdo a su lugar de trabajo y riesgo de accidente.

2.6 SUBSISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

PROBLEMATICA

A. No existe un órgano encargado de planear, programar, organizar, coordinar y evaluar la función de capacitación y desarrollo, en consecuencia, ésta se realiza de manera deficiente e irregular a nivel institucional.

PROPUESTA

A. Crear un órgano que planee, coordine y evalúe permanentemente, la función de capacitación y desarrollo, contemplado en el proyecto de reestructuración de la Dirección de Recursos Humanos, así como formular y difundir un Programa de Capacitación y Desarrollo Institucional, que satisfaga los requerimientos de capacitación, manifiestos y potenciales, adecuándolos a los programas y objetivos de la Institución.

2.7 SUBSISTEMA DE MOTIVACION

PROBLEMATICA

A. No existe una unidad administrativa que coordine los programas o acciones motivacionales, en la Secretaría de Marina, encontrándose esta función diluida en diversas unidades a nivel jerárquico diferente.

B. Se carece de un Programa de Motivación Institucional acorde con las necesidades del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil.

PROPUESTAS

A. De acuerdo al proyecto de reestructuración de la Dirección de Recursos Humanos, al Subdirección de Capacitación y Desarrollo a través del Departamento de Capacitación, coordinará la organización y ejecución de programas y acciones motivacionales a nivel institucional.

B. El Departamento de Capacitación tendrá la responsabilidad de formular, difundir y ejecutar el Programa de Motivación Institucional vinculándolo con la disponibilidad presupuestal y con el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal Civil.

2.8 SUBSISTEMA DE INFORMACION

PROBLEMATICA

A. Se carece de información actualizada que permita conocer y cuantificar al personal civil al servicio de la Institución dificultando su utilización para la toma de decisiones sobre la planeación y organización de la fuerza de trabajo.

PROPUESTA

A. Depurar y establecer procedimientos adecuados para la captación sistemática, almacenamiento y difusión sobre los datos del personal civil al servicio de la Institución, utilizando adecuadamente la información derivada de los registros y censos, formulando estadísticas y creando un banco de datos que permitan conocer objetiva y realmente la cantidad y calidad del personal civil y estar en posibilidad de retroalimentar al subsistema de planeación y organización.

2.9 SUBSISTEMA DE EVALUACION

PROBLEMATICA

A. La función de evaluación en la Secretaría de Marina es inexistente, el órgano responsable de su ejecución a nivel institucional, que es la Comisión Interna de Administración y Programación no funciona de manera real, en consecuencia, en materia de personal no hay un órgano administrativo que la realice, ni mucho menos que cuantifique los beneficios obtenidos por la implantación de programas o acciones para el mejoramiento del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil.

PROPUESTA

A. De persistir la falta de voluntad política, por parte de los funcionarios de la Institución, en no utilizar a la Comisión Interna de Administración y Programación para evaluar el grado de cumplimiento de los proyectos y programas ejecutados por parte de las diferentes unidades administrativas de la Secretaría de Marina, en el proyecto

de reestructuración de la Dirección de Recursos Humanos, se incluye la existencia del Departamento de Planeación y Evaluación quien realizará la función de evaluación en materia de administración de personal, utilizando para tal efecto instrumentos evaluatorios como los registros de avance, análisis comparados de resultados y aplicación de medidas correctivas con el propósito de retroalimentar la planeación y organización del Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Civil vinculándolo con los programas y objetivos de la Secretaría de Marina.

APENDICE

1. BASES JURIDICO ADMINISTRATIVAS DEL PERSONAL CIVIL DE LA SECRETARIA DE MARINA

APLICACION GENERAL

LEYES

- A. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- B. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B. del Artículo 123 Constitucional D.O. 28 de Diciembre de 1963.
- C. Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles D.O. 31 de Diciembre de 1975.
- D. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal D.O. 29 de Diciembre de 1976.
- E. Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal D.O. 31 de Diciembre de 1976.
- F. Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos D.O. 31 de Diciembre de 1982.
- G. Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado D.O. 27 de Diciembre de 1983.

REGLAMENTOS

- A. Reglamento Interior de la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil D.O. 19 de Junio de 1984.

DECRETOS

- A. Decreto por el que la Secretaría de Programación y Presupuesto formulará el programa conforme al cual las dependencias de la Administración Pública Centralizada se responsabilizarán directamente de las funciones relacionadas con el pago por concepto de remuneraciones de los trabajadores adscritos a cada una de ellas.
D.O. 23 de Enero de 1981.
- B. Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1986
D.O. 31 de Mayo de 1983.
- C. Decreto de Promulgación del Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente de trabajo adoptado por la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, en la Ciudad de Ginebra Suiza, el 22 de Junio de 1981
D.O. 6 de marzo de 1984.
- D. Decreto que establece las bases para el pago de aguinaldo o gratificación de fin de año correspondiente a 1985.
D.O. 2 de Diciembre de 1985.
- E. Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación.
D.O. 31 de Diciembre de 1985.
- F. Decreto por el que se adiciona la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.
D.O. 19 de Noviembre de 1986.

ACUERDOS

- A. Acuerdo para promover la mejor capacitación administrativa y profesional de los trabajadores al servicio del Estado.
D.O. 26 de junio de 1971
- B. Acuerdo por el que se crea la Comisión de Recursos Humanos - del Gobierno Federal y se establece la semana laboral de cinco

días de duración para los trabajadores de las Secretarías y Departamentos de Estado, Dependencias del Ejecutivo Federal y - demás organismos públicos e instituciones que se rigen por la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado.
D.O. 28 de Diciembre de 1972.

- C. Acuerdo por el que dispone que las distintas dependencias del Ejecutivo deberán establecer la coordinación adecuada con el ISSSTE, a fin de desarrollar los programas de capacitación para empleados de base.
D.O. 5 de Abril de 1973.
- D. Acuerdo por el que la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal coadyuvará permanentemente con entidades del Sector Público en el establecimiento y cumplimiento de las normas y mecanismos necesarios para mantener la regularidad, seguridad y estabilidad en el trabajo de los servidores públicos.
D.O. 9 de Febrero de 1976.
- E. Acuerdo por el que se establece un procedimiento de reasignación de personal al servicio de la Administración Pública Centralizada, coordinado por la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.
D.O. 31 de Enero de 1977.
- F. Acuerdo por el que se establece un procedimiento permanente de reubicación y de reasignación de personal al servicio de la - Administración Pública Federal coordinado por la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.
D.O. 16 de Febrero de 1978.
- G. Acuerdo por medio del cual los trabajadores de la Secretaría de Marina quedan definitivamente incorporados a todos los servicios que señala el Artículo 3o. de la Ley del ISSSTE.
D.O. 1 de Julio de 1978.
- H. Acuerdo que dispone que los titulares de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con la intervención de los respectivos sindicatos, establecerán el sistema de vacaciones escalonadas, en función de las necesidades del servicio.
D.O. 8 de Agosto de 1978.

- I. Acuerdo por el que se establecen normas para la presentación de la Declaración de Situación Patrimonial de los Servidores Públicos que determine la Ley.
D.O. 9 de Febrero de 1983.
- J. Acuerdo por el que fijan criterios para la aplicación de la Ley Federal de Responsabilidades en lo referente a familiares de los Servidores Públicos.
D.O. 11 de Febrero de 1983.
- K. Acuerdo por el que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil como instrumento de Coordinación y Asesoría del Ejecutivo Federal para la instauración del Servicio Civil de Carrera de la Administración Pública Federal.
D.O. 29 de Junio de 1983.
- L. Acuerdo por el que se establece el procedimiento para la recepción y disposición de los obsequios, donativos o beneficios en general que reciban los servidores públicos.
D.O. 25 de Enero de 1984.
- M. Acuerdo por el que los Titulares de las Dependencias, coordinadoras de sector y de las propias entidades de la Administración Pública Federal, se abstendrán de proponer empleo o comisión en el servicio público o de designar en su caso, a representantes de elección popular.
D.O. 31 de Octubre de 1984.
- N. Acuerdo por el que faculta a la Secretaría de Programación y - Presupuesto y al Departamento del Distrito Federal para que celebren respectivos convenios con la Aseguradora Hidalgo, S.A., a fin de establecer nuevas bases para el Seguro Colectivo de Vida en beneficio de los trabajadores al Servicio del Estado
D.O. 14 DE Marzo de 1985.

APLICACION INSTITUCIONAL

- A. Reglamento Interior de la Secretaría de Marina D.O. 11 de Febrero de 1986.
- B. Proyecto de Manual General de Organización de la Secretaría de Marina del 1 de Julio de 1985.
- C. Manual de Organización de la Dirección de Pago de Sueldos a Personal Civil del 18 de Septiembre de 1984.
- D. Manual de Organización de la Dirección de Recursos Humanos del 25 de Marzo de 1986.
- E. Manual de Organización de la Dirección General de Administración del 3 de Abril de 1986.
- F. Condiciones Generales de Trabajo del 10. de Septiembre de 1980.
- G. Reglamento de Escalafón del 10. de Septiembre de 1980.
- H. Memorándum No. B-337 de fecha 2 de Julio de 1985, que establece el beneficio por una sola vez de 30 días de vacaciones con goce de sueldo.

CATALOGO DE FUENTES
DE LA
SECRETARIA DE MARINA

DESCRIPCION DE ABREVIATURAS DEL CATALOGO INSTITUCIONAL

FUNCION	DESCRIPCION
SS	PUESTOS DE MANDOS SUPERIORES
HS	PUESTOS HOMOLOGADOS A MANDOS SUPERIORES
MM	PUESTOS DE MANDOS MEDIOS
HM	PUESTOS HOMOLOGADOS A MANDOS MEDIOS
OO	PUESTOS DE PERSONAL OPERATIVO

(SS) PUESTOS MANDOS SUPERIORES

- 37 = SECRETARIO DE ESTADO
- 34 = SUBSECRETARIO DE ESTADO Y PUESTOS HOMOLOGOS
- 35 = OFICIAL MAYOR Y PUESTOS HOMOLOGOS
- 34 = COORDINADOR GENERAL Y PUESTOS HOMOLOGOS
- 33 = DIRECTOR GENERAL Y PUESTOS HOMOLOGOS
- 32 = ASESOR DE SECRETARIO DE ESTADO Y PUESTOS HOMOLOGOS
- 31 = ASESOR DE SUBSECRETARIO DE ESTADO Y PUESTOS HOMOLOGOS

(MM) PUESTOS MANDOS MEDIOS

- 27 = DIRECTOR DE AREA PERCEPCION MAXIMA Y PUESTOS HOMOLOGOS
- 26 = DIRECTOR DE AREA PERCEPCION MEDIA Y PUESTOS HOMOLOGOS
- 25 = DIRECTOR DE AREA PERCEPCION MINIMA Y PUESTOS HOMOLOGOS
- 23 = SUBDIRECTOR DE AREA PERCEPCION MAXIMA Y PUESTOS HOMOLOGOS
- 22 = SUBDIRECTOR DE AREA PERCEPCION MEDIA Y PUESTOS HOMOLOGOS
- 21 = SUBDIRECTOR DE AREA PERCEPCION MINIMA Y PUESTOS HOMOLOGOS
- 19 = JEFE DE DEPARTAMENTO PERCEPCION MAXIMA Y PUESTOS HOMOLOGOS
- 18 = JEFE DE DEPARTAMENTO PERCEPCION MEDIA Y PUESTOS HOMOLOGOS
- 17 = JEFE DE DEPARTAMENTO PERCEPCION MINIMA Y PUESTOS HOMOLOGOS

(OO) PUESTOS PERSONAL OPERATIVO

ABREVIATURAS DE PUESTOS POR FUNCION DEL NIVEL 1 AL 27

- CF = CONFIANZA AM = ARMADA DE MEXICO A = ADMINISTRATIVO
- F = PROFESIONAL T = TECNICO S = SERVICIOS
- ED = EDUCACION C = COMUNICACIONES

CATALOGO INSTITUCIONAL DE LA SECRETARIA DE MARINA

FUN.	NIV.	GPO.	RAMA	PTO	DENOMINACION
00	01	S	06	006	AUXILIAR DE INTENDENCIA
00	01	T	29	005	AUXILIAR DE PISO DE TIENDA
00	01	A	03	006	EMPACADOR
00	01	S	01	002	ESTIBADOR
00	01	S	12	005	LAVANDERA
00	01	S	01	004	MACHETERO
00	01	S	14	003	VIGILANTE
00	02	S	12	002	ALBANIL
00	02	A	01	026	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
AA	02	A	03	005	AUXILIAR DE ALMACEN
AA	02	A	05	008	AUXILIAR DE ARCHIVO
00	02	S	02	004	AUXILIAR DE COCINERA
AA	02	A	05	009	AUXILIAR DE CORRESPONDENCIA
AA	02	A	03	003	AUXILIAR DE INVENTARIOS
00	02	S	07	006	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
00	02	S	01	008	AYUDANTE GENERAL
00	02	S	03	002	ELEVADORISTA
00	02	S	05	012	ENCUADERNADOR
AA	02	A	01	027	FACTURISTA
00	02	S	12	018	HERRERO
00	02	A	02	005	MECANOGRAFA
AA	02	A	05	010	MENSAJERO
00	02	S	05	015	OPERADOR DE MAQUINAS DE REPRODUCCION
00	02	S	12	004	PINTOR
00	02	S	12	012	PLOMERO
00	02	S	12	015	SOLDADOR
00	03	A	03	004	ALMACENISTA
00	03	A	05	007	ARCHIVISTA
00	03	S	12	008	CARPINTERO
00	03	S	13	008	CHOFER
00	03	A	01	023	CONTROLADOR DE ASISTENCIA
00	03	S	09	007	ELECTRICISTA
00	03	A	01	021	GLOSADOR
00	03	S	12	026	HOJALATERO
00	03	S	12	036	HORNERO
00	03	S	05	006	IMPRESOR
00	03	S	06	002	INTENDENTE
00	03	A	01	022	KARDISTA
00	03	S	02	003	MESERO
00	03	T	14	003	NINERA
00	03	F	05	011	OPERADOR DE MAQUINA DE CONTABILIDAD
00	03	S	12	023	TAPICERO
00	03	A	06	004	TAGUIMECANOGRAFA
00	04	T	05	003	BIBLIOTECARIO
00	04	S	13	006	CHOFER DE CAMION
00	04	S	02	002	COCINERA
00	04	T	13	007	FOTOGRAFO
00	04	A	01	015	GESTOR

CATALOGO INSTITUCIONAL DE LA SECRETARIA DE MARINA

FUN.	NIV.	GPO.	RAMA	PTO	DENOMINACION
00	04	S	12	001	JEFE DE ALBANILES
00	04	S	06	001	JEFE DE INTENDENTES
AA	04	A	01	013	JEFE DE KARDISTAS
00	04	CF	18	100	JEFE DE VIGILANTES
00	04	S	08	015	MECANICO AUTOMOTRIZ
00	04	C	06	003	OPERADOR DE CONMUTADOR
00	04	T	17	014	OPERADOR DE GRUA
00	04	CF	34	013	RECEPCIONISTA
AA	04	A	08	003	SRIA. DE JEFE DE OFICINA
00	04	CF	33	109	TECNICO ELECTRICISTA
00	04	S	08	013	TECNICO MECANICO
00	05	S	12	014	PAILERO
00	05	CF	18	009	SASTRE
00	06	F	04	004	AUXILIAR DE BIOLOGO
00	06	T	03	003	AUXILIAR TECNICO
00	06	CF	18	096	CHOFER DE DIRECTOR DE AREA
AA	06	A	02	005	COTIZADOR DE PRECIOS
00	06	T	14	002	EDUCADORA
00	06	T	09	004	ENFERMERA
00	06	T	06	033	OPERADOR DE CORTE Y SEPARACION
00	06	S	12	054	OPERARIO DE SEGUNDA
AA	06	A	08	006	SECRETARIA BILINGUE
00	06	T	16	006	TECNICO LABORATORIA
00	06	F	11	012	TOPOGRAFO EN GEODESIA
00	06	S	12	043	TORNERO
00	06	T	27	002	TRAJECTOR
00	07	F	14	003	AYUDANTE DE METEOROLOGO
00	07	T	06	031	CAFTADOR Y REVISOR DE DATOS
00	07	T	06	027	CAPTURISTA
00	07	S	13	004	CHOFER DE AUTOBUS
00	07	S	13	005	CHOFER DE TRAILER
00	07	T	06	030	CODIFICADOR
00	07	S	13	010	CONTROLADOR DE VEHICULOS
00	07	S	02	001	JEFE DE COCINA
AA	07	A	01	004	JEFE DE MESA
00	07	S	12	050	PANDLERO
AA	07	A	06	002	SECRETARIA DE JEFE DE DEPARTAMENTO
AA	07	CF	34	099	SECRETARIA PARLAMENTARIA
00	08	T	06	032	AUXILIAR DE OPERADOR DE COMPUTADORAS
AA	08	CF	53	069	AYUDANTE SERVS. DE OFNA. COORD. GRAL. SERIA. EDO.
00	08	T	06	003	DISEÑANTE
00	08	T	10	001	ESTADIGRAFO
AA	08	A	05	002	JEFE DE ARCHIVO
00	08	CF	13	004	LABORATORISTA DE FOTOGRAFIA
00	08	CF	53	070	MOTOCICLISTA OFNA. COORD. GRAL. SERIC. EDO.
00	08	S	12	055	OPERARIO DE PRIMERA
AA	08	CF	07	007	PAGADOR
00	08	ED	02	005	PROFESOR ESPECIALIZADO

CATALOGO INSTITUCIONAL DE LA SECRETARIA DE MARINA

FUN.	NIV.	GPO.	RAMA	PTO	DENOMINACION
AA	08	CF	34	177	SECRETARIA AUXILIAR DE SUBDIRECTOR AREA
00	08	T	06	015	SUPERVISOR DE CAPTURA
AA	09	T	06	046	ADMINISTRADOR DE APLICACIONES
00	09	T	06	019	ANALISTA AUXILIAR DE PROCESOS
00	09	F	05	010	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
00	09	A	01	010	AUXILIAR DE PRESUPUESTO
00	09	CF	10	052	BOMBERO
00	09	A	02	001	CALCULISTA DE PRECIOS UNITARIOS
00	09	T	06	026	CINTOTECARIO
00	09	CF	53	414	MOTOCICLISTA DE OFNA DE INSP.Y CONT.GRAL. MARINA
00	09	CF	53	038	MOTOCICLISTA OFNA. DE OFICIAL MAYOR SRIA.EDO.
00	09	T	06	022	OPERADOR DE TERM. DE TELEPROCESO
AA	09	T	06	029	RESPONSABLE DE MESA DE CONTROL
AA	09	CF	34	003	SECRETARIA DE SUBDIRECTOR DE AREA
00	09	CF	32	089	TECNICO EN LAMINISTERIA
AA	09	T	26	005	TRABAJADORA SOCIAL
AA	10	CF	53	024	AYUD.SERV.OFNA. DEL OF.MAY.SRIA.EDO.
00	10	CF	53	085	CHOF. SRIO.PART. OF.MA. SRIA.DE EDO.
00	10	CF	13	090	CHOFER ASESOR OFICIAL MAYOR SRIA. DE EDO.
00	10	CF	53	083	CHOFER ASESOR SECRETARIO DE ESTADO
00	10	CF	53	089	CHOFER ASESOR SUBSECRETARIO DE ESTADO
00	10	CF	53	114	CHOFER SRIO.PART. DEL SUBSRIO.DE EDO.
00	10	T	08	004	DELINEADOR
00	10	S	12	060	JEFE DE CUADRILLA
00	10	T	09	001	JEFE DE ENFERMERAS
00	10	S	13	002	JEFE DE TRANSPORTES
00	10	AM	06	143	MOTOCICLISTA DE JEFE OPERACIONES NAVALES
00	10	CF	53	019	MOTOCICLISTA DE SUBSECRETARIO DE ESTADO
AA	10	CF	34	172	SECRETARIA AUX. DIRECTOR DE AREA
00	11	T	06	025	AUXILIAR DE PROGRAMACION
AA	11	CF	53	018	AYDTE.SERV.OFNA. SUBSRIO.DE ESTADO
00	11	T	06	024	CONTROLADOR DE PROCESO
00	11	T	06	028	CONTROLADOR DE TELEPROCESO
00	11	T	06	005	JEFE DE CINTOTECARIOS
00	11	T	08	001	JEFE DE DIBUJANTES
00	11	F	05	003	JEFE DE SECCION DE CONTABILIDAD
00	11	CF	53	006	MOTOCICLISTA OFNA. DE SECRETARIO DE ESTADO
00	11	T	06	023	OPERADOR DE COMPUTADORAS
00	11	T	06	034	OPERADOR DE SISTEMAS ESP.DE COMPUTO
AA	11	CF	34	006	SECRETARIA DE DIRECTOR DE AREA
AA	12	CF	53	004	AYUD.SERV.OFNA.SECRETARIO DE ESTADO
00	12	CF	53	073	CHOF.COORD.ASESORES OF.MAY.SRIA.EDO.
00	12	CF	53	076	CHOF.COORD.AGRE.SUBSRIO.DE EDO.
00	12	CF	53	082	CHOF. SRIO.PART.DEL SRIO.DE EDO.
00	12	T	08	002	DISENADOR GRAFICO
00	12	T	06	016	PROGRAMADOR
AA	12	CF	53	084	SRIA.OFNA. SRIO.PART.OF.MAY. SRIO.EDO.
AA	13	A	04	007	ANALISTA DE INFORMACION

CATALOGO INSTITUCIONAL DE LA SECRETARIA DE MARINA

FUN.	NIV.	GPO.	RAMA	PTO	DENOMINACION
AA	13	A	04	001	ANALISTA DE PLANEACION
AA	13	A	04	014	ANALISTA DE PRESUPUESTO
AA	13	A	04	003	ANALISTA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS
00	13	CF	53	453	CHOFER DE DIRECTOR GENERAL
00	13	T	08	007	JEFE DE DELINEACION Y DIBUJO
AA	13	A	01	003	JEFE DE SECCION
00	13	P	13	006	MEDICO GENERAL
00	13	T	06	035	PROGRAMADOR SISTEMAS ESP.DE COMPUTO
00	13	CF	08	012	SUPERVISOR TECNICO
00	14	A	04	007	ANALISTA DE INFORMACION DOCUMENTAL
00	14	ED	02	001	DIRECTOR DE ESCUELA
AA	14	CF	53	456	SECRETARIA AUX.OFNA.DTOR.GRAL.
AA	14	CF	53	072	SRIA.AUX.OFNA.COORD.ASR.S.OF.MAY.SRIA.EDU.
AA	14	CF	53	059	SRIA.OFNA.C.GEST.OF.MAY.SRIA.DE EDO.
AA	14	CF	53	086	SRIA.OFNA.SRIO.PART.SUBSRIO.DE EDO.
AA	14	A	01	002	SUBJEFE DE OFICINA
00	14	CF	08	043	SUPERVISOR DE INFORMACION
00	14	T	06	038	TECNICO DE CONTROL DE SISTEMAS DE COMP.
00	14	T	06	017	TECNICO EN MANT.DE SIST.DE COMPUTO
00	15	T	06	042	ADMINISTRADOR DE TELEPROCESO
00	15	CF	53	062	CHOFER DE COORD.DE ASR.DE SRIO.DE EDO.
00	15	P	11	014	INGENIERO ESPECIALIZADO
00	15	T	06	006	OPERADOR JEFE DE SISTEMAS DE COMPUTO
00	15	CF	32	013	PROFESOR ASOCIADO A
AA	15	CF	53	081	SRIA. OFNA. DEL .SRIO.PART. DE SRIA.DE EDO.
AA	15	CF	53	075	SRIA.AUX.OFNA.COORD.ASR.S.SUBSRIO.EDO.
AA	15	CF	53	048	SRIA.OFNA.DE C.GEST.DE SUBSRIO.EDO.
00	15	T	06	021	TECNICO EN CARTOGRAFIA AUTOMATICA
00	16	T	06	007	ANALISTA DE SISTEMAS COMPUTACIONALES
00	16	T	06	037	ANALISTA DE SISTEMAS ESP.DE COMPUTO
00	16	A	01	001	JEFE DE OFICINA
00	16	T	06	004	JEFE DE PROGRAMADORES
AA	16	A	08	010	SECRETARIA DE DIRECTOR GENERAL
AA	16	CF	53	061	SRIA.AUX.OFNA.COORD.ASR.S.SRIO.DE EDO.
AA	16	CF	53	045	SRIA.DE OFNA.DE C. GEST.SRIA. DE EDO.
AA	16	CF	53	071	SRIA.OFNA.COORD.ASR.S.OF. MAY.SRIA.EDO.
AA	16	CF	53	080	SRIA.OFNA.SRIO.PART.DE SRIO.DE ESTADO
00	17	T	06	008	ADMINISTRADOR DE LA BASE DE DATOS
00	17	CF	53	025	CHOFER DE OFICIAL MAYOR DE SRIA. DE EDO.
00	17	T	06	010	JEFE DE GRUPO EN SISTEMAS ELECTRONICOS
00	17	P	05	002	JEFE DE OFICINA DE CONTABILIDAD
00	17	P	11	001	JEFE DE OFICINA DE INGENIERIA
00	17	T	07	001	JEFE DE OFICINA DE OBRAS
HM	17	AM	01	073	JEFE DE SECCION DE DIRECCION
HM	17	AM	01	047	OFICIAL DE CARGO BUGUES CLASE "E"
00	17	CF	32	014	PROFESOR ASOCIADO B
AA	17	CF	53	074	SRIA.OFNA.COORD.ASR.S.DE SUBSRIO.DE EDO.
HM	17	AM	01	074	SUBJEFE DEPTO.ESTADO MAYOR DE LA ARMADA

CATALOGO INSTITUCIONAL DE LA SECRETARIA DE MARINA

FUN.	NIV.	GPO.	RAMA	PTO	DENOMINACION
HM	18	CF	01	059	ADMINISTRADOR DE C. E. N. D. I.
HM	18	CF	01	059	ADMINISTRADOR DE EQUIPOS DEPORTIVOS
HM	18	CF	01	059	ADMINISTRADOR DE GRANJAS
HM	18	CF	01	059	ADMINISTRADOR DE TIENDA
HM	18	CF	01	059	ADMINISTRADOR DE UNIDAD HABITACIONAL
OO	18	T	06	036	ANALISTA PRDG.DE SISTEMAS ESP.DE COMF.
OO	18	T	06	012	ANALISTA PROGRAMADOR
OO	18	CF	53	017	CHOFER DE SUBSECRETARIO DE ESTADO
OO	18	P	11	030	ELECTRICISTA ADJUNTO
OO	18	CF	09	060	FOTONAVEGANTE
OO	18	T	06	011	INGENIERO EN SISTEMAS
OO	18	CF	12	003	JEFE DE ANALISTA DE SISTEMAS
MM	18	CF	01	059	JEFE DE DEPARTAMENTO
HM	18	CF	01	059	JEFE DE DIVISION DE ASTILLERO
HM	18	CF	01	021	JEFE DE DIVISION DE CENTRO DE REPE.NAVE.
HM	18	CF	53	042	JEFE DE EMPLEADOS DE SEG.DE SRIO.DE EDO.
HM	18	CF	01	059	JEFE DE LA UNIDAD DE ORIENT.E INFOR.
HM	18	AM	04	045	JEFE DE MAQUINAS BUQUE CLASE "E"
OO	18	T	06	002	JEFE DE SECCION DE SISTEMAS DE COMPUTO
HM	18	AM	06	821	JEFE DE SECCION SANITARIA
HM	18	CF	01	059	JEFE DE UNIDAD TECNICA DE ASTILLERO
HM	18	AM	03	014	OFICIAL CARGO UNIDAD INFANTERIA DE MARINA
HM	18	AM	03	016	OFICIAL CARGO UNIDAD POLICIA MARITIMA
HM	18	AM	01	070	OFICIAL CARGO UNIDAD TRABAJOS SUBMARINOS
HM	18	AM	01	072	OFICIAL CARGO ZONAS, SECT. Y ESTERNAV.
HM	18	AM	01	071	OFICIAL DE CARGO BUQUE CLASE "C"
HM	18	AM	01	041	OFICIAL DE CARGO BUQUE CLASE "D"
HM	18	AM	04	050	OFICIAL ELECTROMECANICO BUQUE CLASE "D"
HM	18	CF	53	407	SEC.TEC.DEL INSF.Y CONT.GRAL.DE MARINA
HM	18	AM	01	039	SEGUNDO COMDTE.BUQUE CLASE "E"
OO	18	CF	53	021	SRIA.AUX.DE OFNA.OF.MAY.DE SRIO.EDO.
OO	18	CF	53	060	SRIA.DE OFNA.DEL COJRD.ABSR.DE SRIA.EDO.
HM	18	CF	53	110	SRIO. TECNICO DE OF.MAY.DE SRIA.DE ESTADO
OO	18	CF	33	116	TECNICO ESPECIALIZADO
HM	19	AM	06	642	ASESOR JURIDICO DE ZONA NAVAL
HM	19	AM	01	033	COMANDANTE BUQUE CLASE "E"
OO	19	CF	53	003	EMPLEADO DE SEG.DE SECRETARIO DE EDO.
HM	19	AM	04	040	JEFE DE MAQUINAS BUQUE CLASE "D"
HM	19	AM	06	121	JEFE DEL DETALL DE ESTACION AERONAVAL
HM	19	AM	01	076	JEFE DEPTO.DE DIRECCION DE AREA
HM	19	AM	01	075	JEFE DEPTO. ESTADO MAYOR DE LA ARMADA
HM	19	AM	01	035	SEGUNDO COMANDANTE BUQUE CLASE "D"
OO	20	CF	12	035	ADMINISTRADOR ESP. BASE DE DATOS
OO	20	CF	21	052	ARQUITECTO NAVAL
OO	20	CF	53	005	CHOFER DE SECRETARIO DE ESTADO
OO	20	CF	34	158	COORDINADOR DE TECNICOS ESPECIALIZADOS
OO	20	P	11	020	ELECTROMECANICO ADJUNTO
OO	20	CF	12	034	ESPECIALISTA EN TELEINFORMATICA

CATALOGO INSTITUCIONAL DE LA SECRETARIA DE MARINA

FUN.	NIV.	GPD.	RAMA	PTO	DENOMINACION
00	20	CF	21	055	INGENIERO ELECTRICISTA NAVAL
00	20	CF	21	053	INGENIERO ELECTRONICO NAVAL
00	20	F	11	008	INGENIERO INDUSTRIAL NAVAL
00	20	CF	21	050	INGENIERO MECANICO NAVAL
00	20	CF	21	051	INGENIERO NAVAL
00	20	F	11	021	INGENIERO TOPOGRAFO
00	20	CF	21	056	OPERADOR DE EQUIPO OCEANOGRAFICO
AA	20	CF	53	014	SRIA.AUX.OFNA.DEL SUBSECRETARIO DE EDO.
00	20	CF	53	020	SRIA.OFNA.DEL OF.MAY.DE SRIA.DE EDO.
00	20	F	13	013	SUPERVISOR MEDICO
00	21	T	17	030	AYUDANTE DRAGADOR, DRAGA ESTACIONARIA
HM	21	AM	01	002	AYUDANTE NAVAL DE OFICIAL MAYOR SRIA.EDO.
HM	21	AM	01	023	COMANDANTE BUQUE CLASE "D"
00	21	T	17	045	CONTRAMAESTRE CARGO, DRAGA ESTACIONARIA
00	21	CF	37	065	COORDINADOR DE PROYECTOS
HM	21	AM	04	030	JEFE DE MAQUINAS BUQUE CLASE "B"
HM	21	AM	04	035	JEFE DE MAQUINAS BUQUE CLASE "C"
00	21	T	06	001	JEFE DE OFNA. DE SISTEMAS DE COMPUTO
00	21	CF	21	057	LABORATORISTA OCEANOGRAFICO
00	21	T	37	070	MAQUETISTA
HM	21	AM	02	012	OFICIAL DE CARGO ESTACION AERONAVAL
HM	21	AM	01	031	OFLS.DE CARGO BUQUES "A", "B" Y "TEMOC"
HM	21	AM	01	025	SEGUNDO COMDTE. BUQUE CLASE "C"
HM	21	AM	01	029	SEGUNDO COMDTE. UNIDAD ARTILLERIA COSTA
HM	21	AM	03	005	SEGUNDO COMDTE. UNIDAD DE INF.MAR.
HM	21	AM	03	007	SEGUNDO COMDTE. UNIDAD POLICIA MARITIMA
HM	21	AM	01	027	SEGUNDO COMDTE. UNIDAD TRAB. SUBMARINOS
HM	22	AM	04	641	ASESOR JURIDICO COMISION LEYES Y REGLAMENTOS
HM	22	AM	04	640	ASESOR JURIDICO DE LA INSP.GRAL.ARMADA
HM	22	AM	01	036	AYDTE.NAVAL JEFE DE OPERACIONES NAVALES
HM	22	CF	53	052	AYDTE.OFNA.C.DE GESTION OF.MAY.SRIA.EDO.
HM	22	CF	53	047	AYDTE.OFNA.DE C.DE GESTION SUBSRIO.EDO.
HM	22	CF	53	410	AYTE.OFNA.CONT.GEST.DEL INSP. Y CONT.GRAL.
00	22	T	17	032	AYUDANTE DE DRAGADOR DRAGA AUTOPROPULS.
00	22	F	11	037	AYUDANTE DE INVESTIGADOR OCEANOGRAFICO
HM	22	AM	01	004	AYUDANTE NAVAL DE SUBSEC.DE ESTADO
HM	22	AM	01	015	COMANDANTE BUQUE CLASE "C"
HM	22	AM	01	021	COMANDANTE UNIDAD DE ARTILLERIA DE COSTA
HM	22	AM	03	003	COMANDANTE UNIDAD DE POLICIA MARITIMA
HM	22	AM	01	019	COMANDANTE UNIDAD DE TRABAJOS SUBMARINOS
HM	22	AM	03	001	COMANDANTE UNIDAD INFANTERIA DE MARINA
00	22	T	17	031	CONTRAMAESTRE DE CARGO DRAGA AUTOPROPUL.
HM	22	AM	06	111	COORD. ADMTIVO.DE LA JUNTA DE ALMIRANTES
HM	22	AM	06	110	COORD. ADMTIVO.DE LA JUNTA NAVAL
HM	22	CF	34	175	COORDINADOR ADMINISTRATIVO "C"
HM	22	CF	53	476	COORDINADOR ADMVO. DE DIRECTOR GENERAL
HM	22	CF	01	012	DELEGADO LOCAL SERVICIOS ASISTENCIALES
00	22	T	17	033	DRAGADOR DE 2A. DRAGA ESTACIONARIA

CATALOGO INSTITUCIONAL DE LA SECRETARIA DE MARINA

FUN.	NIV.	GPD.	RAMA	PTO	DENOMINACION
HM	22	AM	06	412	JEFE DE AREA B.E.V."CUAUHTEMOC"
HM	22	AM	06	119	JEFE DE DETALL ZONAS Y SECTORES NAVALES
HM	22	AM	06	483	JEFE DE ESTUDIOS ESCUELA AVIACION NAVAL
HM	22	AM	04	025	JEFE DE MAQUINAS BUQUE CLASE "A"
OO	22	CF	12	007	JEFE DE SERVICIOS DE TELEINFORMATICA
HM	22	AM	06	117	JEFE DE SERVICIOS ESCUELA AVIACION NAVAL
HM	22	AM	06	485	JEFE DE SIMULADOR ESCUELA AVIACION NAV.
HM	22	AM	04	046	JEFE DE TALLERES ZONAS Y SECT.NAVALES
HM	22	AM	06	482	JEFE DE VUELO ESCUELA DE AVIACION NAVAL
HM	22	AM	06	484	JEFE SECCION ACADEMICA ESC. AVIACION NAV.
HM	22	AM	06	120	JEFE SERVS.COMUNAV.ZONAS Y SECT.NAV.
HM	22	AM	06	118	JEFE SERVS.ZONAS Y SECTORES NAVALES
HM	22	AM	01	047	OFICIAL DE CARGO BUQUE CLASE "AA"
HM	22	AM	02	010	OFICIAL DE CARGO DE ESCUADRON AERONAVAL
OO	22	CF	57	000	SECRETARIA AUX.DFNA.DE SRIO.DE EDU.
OO	22	CF	53	013	SECRETARIA DE DFNA.DEL SUBSRIO.DE EDO.
HM	22	CF	52	007	SECRETARIO PRIVADO SUBSRIO.DE EDO.
HM	22	AM	01	017	SEGUNDO COMANDANTE BUQUE CLASE "B"
HM	22	AM	02	010	SEGUNDO COMANDANTE ESCUADRON AERONAVAL
HM	22	CF	57	001	SRIA. DE LA DFNA. DE SRIO. DE ESTADO
HM	22	CF	52	006	SRIO.TEC.DE SUBSECRETARIO DE ESTADO
HM	22	AM	01	021	SUBAYUDANTE GENERAL DE LA ARMADA
MM	22	CF	01	012	SUBDIRECTOR DE AREA
HM	22	AM	06	419	SUBJEFE SECC. ACADEMICA H.ESC.NAV.MIL.
HM	22	T	46	001	SUPERINTENDENTE DE INGENIERIA NAVAL
HM	23	AM	01	008	AYUDANTE NAVAL DE SRIO.DE ESTADO
HM	23	AM	01	007	COMANDANTE BUQUE CLASE "E"
HM	23	AM	06	815	DIRECTOR DE ENFERMERIA
OO	23	T	17	036	DRAGADOR DE 1A.DRAGA ESTACIONARIA
OO	23	T	17	035	DRAGADOR DE 2A. DRAGA AUTOPROPULSADA
OO	23	A	04	009	ESPECIALISTA EN COSTOS
OO	23	CF	21	046	INGENIERO PRINCIPAL
OO	23	F	50	001	INVESTIGADOR OCEANOGRAFICO AUXILIAR
HM	23	AM	06	416	JEFE DE CARRERA DE LA H. ESCUELA NAVAL M.
HM	23	AM	06	415	JEFE DE ESTUDIOS B.E.V."CUAUHTEMOC"
HM	23	AM	01	013	JEFE DE MANIOBRAS B.E.V."CUAUHTEMOC"
HM	23	AM	04	020	JEFE DE MAQUINAS B.E.V."CUAUHTEMOC"
HM	23	AM	01	045	JEFE DE MAQUINAS BUQUE CLASE "AA"
HM	23	AM	06	418	JEFE DE SECCION ACADEMICA H.ESC.NAV.MIL.
HM	23	AM	06	116	JEFE DE SERVICIOS B.E.V."CUAUHTEMOC"
HM	23	AM	02	008	JEFE DE VUELO ESCUADRON AERONAVAL
HM	23	AM	01	009	OFICIAL DE OPERACION BUQUE CLASE "AA"
HM	23	AM	01	011	SEGUNDO COMANDANTE BUQUE CLASE "A"
OO	23	T	45	001	SOBRESTANTE NAVAL
HM	23	AM	06	465	SUBJEFE DEL SIMULADOR TACTICO CESNAV
OO	24	T	17	039	DRAGADOR DE 1A. DRAGA AUTOPROPULSADA
OO	24	T	17	037	JEFE DE DRAGADORES DE DRAGA ESTACIONARIA
OO	24	T	17	038	OFICIAL DE FAENAS DE DRAGA ESTACIONARIA

CATALOGO INSTITUCIONAL DE LA SECRETARIA DE MARINA

FUN.	NIV.	GPO.	RAMA	PTO	DENOMINACION
00	24	P	03	001	PROYECTISTA DE SERVICIOS
00	24	A	03	002	SUBJEFE DE ALMACEN DE MATERIAL NAVAL
00	24	CF	08	052	SUBJEFE DE UNIDAD DE CONSTRUCCION
HM	25	AM	01	003	COMANDANTE BUQUE CLASE "A"
00	25	P	11	039	INVESTIGADOR OCEANOGRAFICO
HM	25	AM	01	010	JEFE AYUDANTES NAVALES OF.MAYOR SRIA.EDO.
HM	25	AM	01	022	JEFE DE AYUDANTES DEL JEFE EDO.MAYOR
00	25	T	17	040	JEFE DE DRAGADORES DRAGA AUTOPROPULSADA
00	25	T	17	041	JEFE DE MAQUINAS DE DRAGA ESTACIONARIA
HM	25	AM	06	467	JEFE DEL SIMULADOR TACTICO DEL CESNAV
00	25	P	11	031	OFICIAL FAENAS DE DRAGA AUTOPROPULSADA
00	25	F	11	038	PRIMER OFICIAL DE DRAGA ESTACIONARIA
HM	25	AM	01	005	SEGUNDO COMANDANTE BUQUE CLASE "AA"
HM	25	AM	02	015	SUBDOR. CUARTO ESCALON DE MANTENIMIENTO
HM	25	AM	06	066	SUBJEFE AREA ACADEMICA CESNAV
HM	25	AM	01	012	SUBJEFE AYUDANTES SRIO. DE ESTADO
HM	26	CF	53	044	AYDTE.OFNA.C. GESTION DE SRIO. DE EDO.
00	26	F	55	001	CAPITAN DE DIQUE
00	26	T	17	042	CAPITAN DE DRAGA ESTACIONARIA
HM	26	AM	01	001	COMANDANTE BUQUE CLASE "AA"
MM	26	CF	01	005	DIRECTOR DE AREA
HM	26	CF	53	046	ENC.DE LA OFNA.C. GEST. SUBSRIO.EDO.
HM	26	CF	53	057	ENC.OF.DE CONT.GESTION OF.MAY. SRIA.EDU.
HM	26	CF	53	049	ENCARGADO OFNA.CONT.GEST.DEL INSP.Y CONT.
00	26	CF	11	027	ESPECIALISTA COMUNICACIONES VIA SATELITE
00	26	F	50	010	ESPECIALISTA EN BALIZAMIENTO MARITIMO
00	26	F	11	029	ESPECIALISTA EN CONSTRUCCION AERONAV
00	26	F	11	028	ESPECIALISTA EN CONSTRUCCION NAVAL
00	26	F	11	026	ESPECIALISTA EN CONTROL DE CALIDAD
00	26	F	11	035	ESPECIALISTA EN ESTRUCTURAS
00	26	F	11	025	ESPECIALISTA EN INGENIERIA AMBIENTAL
00	26	F	07	009	ESPECIALISTA EN INVEST.DE OPERACIONES
00	26	F	11	050	ESPECIALISTA EN MECANICA DE SUELOS
00	26	F	13	031	ESPECIALISTA EN MEDICINA AEREA
00	26	P	13	030	ESPECIALISTA EN MEDICINA NAVAL
00	26	F	11	034	ESPECIALISTA EN OBRAS FORTUARIAS
00	26	F	50	005	ESPECIALISTA EN OCEANOGRAFIA
00	26	P	30	002	ESPECIALISTA EN ORGANIZACION Y METODOS
00	26	P	11	045	ESPECIALISTA EN PLANEACION
00	26	F	30	006	ESPECIALISTA EN PROGRAMACION Y PRESUPUESTO
00	26	P	13	032	ESPECIALISTA EN SALUD PUBLICA
00	26	F	30	004	ESPECIALISTA EN SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
HM	26	AM	04	005	INSPECTOR REGIONAL MAQUINAS SECTOR NAVAL
HM	26	AM	01	014	JEFE AYUDANTES NAVALES SUBSRIO. DE EDO.
HM	26	AM	01	016	JEFE DE AYUD.DEL JEFE DE OPERACIONES NAV.
00	26	P	11	032	JEFE DE MAQ.DE DRAGA AUTOPROPULSADA
00	26	CF	08	054	JEFE REGIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL
HM	26	CF	01	005	JEFE UNIDAD HISTORIA Y CULTURA NAVAL

CATALOGO INSTITUCIONAL DE LA SECRETARIA DE MARINA

FUN.	NIV.	GPO.	RAMA	PTO	DENOMINACION
00	26	P	19	021	MAESTRO EN CIENCIAS
00	26	P	19	022	MAESTRO EN INGENIERIA
00	26	P	11	033	PRIMER OFICIAL DE DRAGA AUTOPROPULSADA
HM	26	CF	52	002	SECRETARIO PRIVADO DE SRIO.DE ESTADO
HM	26	CF	52	003	SECRETARIO TECNICO DE SRIO.DE ESTADO
HM	26	AM	06	811	SUBDIRECTOR DEL CENTRO MEDICO NAVAL
HM	26	AM	06	410	SUBDIRECTOR ESCUELA CAPACITACION ARMADA
00	27	F	11	040	CAPIIAN DE DRAGA AUTOPROPULSADA
00	27	CF	08	060	COORDINADOR DE ESPECIALISTAS
HM	27	CF	01	016	DIRECTOR DE CENTRO DE REPARACIONES NAVS.
HM	27	CF	01	015	DIRECTOR DE LA BANDA SINFONICA DE MARINA
00	27	CF	19	031	DOCTOR EN CIENCIAS
00	27	CF	19	032	DOCTOR EN INGENIERIA
HM	27	AM	04	010	INSPECTOR REGIONAL MAQUINAS ZONA NAVAL
00	27	CF	08	05E	INVESTIGADOR OCEANOGRAFICO EN JEFE
00	27	A	03	001	JEFE DE ALMACEN
00	27	A	03	011	JEFE DE ALMACEN DE MATERIAL NAVAL
HM	27	AM	01	018	JEFE DE AYUDANTES NAVALES SRIO.DE EDO.
00	27	CF	08	056	JEFE DE UNIDAD DE CONSTRUCCION
HM	27	CF	01	009	SUBDIRECTOR GENERAL
HS	31	CF	52	092	ASESOR DE CONT.INT.DE SRIA.DE ESTADO
HS	31	AM	01	032	ASESOR DE JEFE DE OPERACIONES NAVALES
HS	31	CF	52	033	ASESOR DE OFICIAL MAYOR DE SRIA.DE EDO.
HS	31	CF	52	032	ASESOR DE SUBSECRETARIO DE ESTADO
HS	31	AM	02	002	COMANDANTE DE ESCUADRON AERONAVAL
HS	31	AM	01	040	COMANDANTE DE FLOTILLA
HS	31	AM	03	004	COMANDANTE DE GRUPO DE INFANT.DE MARINA
HS	31	AM	04	414	COMDTE.CUERPO DE CADETES H.ESCUELA NAVAL
HS	31	AM	03	002	COMDTE.DE REGIMIENTO DE INFANT.MARINA
HS	31	AM	02	004	COMTE.ESCUADRON BUSQUEDA Y SALVAMENTO
HS	31	AM	02	005	DIRECTOR DE CUARTO ESCALON DE MANTENIMIENTO
HS	31	AM	01	026	INSPECTOR DE LA ARMADA
HS	31	AM	06	461	JEFE APOYO TEC.DEL CENTRO ESTUD.SUP.NAV.
HS	31	AM	06	462	JEFE DE AREA ACADEMICA DEL CESNAV
HS	31	AM	06	413	JEFE DE ESTUDIOS DE LA H. ESCUELA NAVAL
HS	31	CF	01	111	JEFE DE PRODUCCION
HS	31	AM	06	115	JEFE SERVICIOS H. ESCUELA NAVAL
HS	31	AM	06	651	SEC.PART. DIR.GRAL.JUNTA DE ALMIRANTES
HS	31	CF	01	020	SEC.TEC.COM.INTERSEC.INV.OCEANOGRAFICA
HS	31	AM	06	650	SECRETARIO PART. DIR.GRAL.JUNTA NAVAL
HS	31	CF	53	454	SECRETARIO PARTICULAR DE DIRECTOR GRAL.
HS	31	AM	03	008	SEG.COMDTE.GUARDIAS PRESIDENCIALES I.M.
HS	31	AM	01	030	SEGUNDO COMANDANTE DE SECTOR NAVAL
HS	31	AM	01	044	SEGUNDO COMDTE.B.E.V."CUAUHTEMOC"
HS	31	AM	01	034	SRIO.PART.DEL JEFE DE OPERACIONES NAV.
HS	31	AM	01	036	SRIO.PART.DEL JEFE DEL EDO.MAYOR ARMADA
HM	31	AM	06	001	SUBDIRECTOR DE AREA DE ARMADA DE MEXICO
HM	31	AM	06	810	SUBDIRECTOR DE HOSPITAL NAVAL

CATALOGO INSTITUCIONAL DE LA SECRETARIA DE MARINA

FUN.	NIV.	GPO.	RAMA	PTO	DENOMINACION
HS	31	AM	01	042	SUBJEFE DE SEC.DEL EDO.MAY. DE LA ARMADA
HS	32	CF	52	031	ASESOR DEL C. SECRETARIO DE ESTADO
HS	32	AM	01	020	AYUDANTE GENERAL DE LA ARMADA
HS	32	AM	01	050	COMANDANTE DE SECTOR NAVAL
HS	32	AM	03	010	COMANDANTE GUARDIAS PRESIDENCIALES I.M.
HS	32	AM	01	046	COMDTE.DEL BUQUE ESCUELA V. "CUAUHTEMOC"
HS	32	CF	53	388	COORD.ADMITIVO.DE LA OFNA.DEL SUBRIO.EDU.
HS	32	CF	53	391	COORD.ADMITIVO.DE OF.DEL OF.MAY.SRIA.EDD.
HS	32	CF	53	415	COORD.ADMITIVO.OFNA.DEL INSP.Y CONT.GRAL.
HS	32	CF	52	041	COORDINADOR DE ASESORES DE OFICIAL MAYOR
HM	32	AM	06	002	DIRECTOR DE AREA DE LA ARMADA DE MEXICO
HM	32	CF	01	013	DIRECTOR DE ARSENAL
HM	32	CF	01	011	DIRECTOR DE ASTILLERO
HS	32	AM	02	006	DIRECTOR DE ESTACION AERONAVAL
HS	32	AM	06	812	DIRECTOR DE HOSPITAL NAVAL
HM	32	CF	01	014	DIRECTOR DE VARADERO
HS	32	AM	06	813	DIRECTOR DEL HOSPITAL CENTRAL NAVAL
HM	32	AM	06	113	JEFE ARCHIVO GRAL.ARMADA DE MEXICO
HS	32	AM	01	052	JEFE DE ESTADO MAYOR DE FUERZA NAVAL
HS	32	AM	01	048	JEFE DE ESTADO MAYOR DE ZONA NAVAL
HS	32	AM	01	054	JEFE DE SEC.DEL EDO.MAYOR DE LA ARMADA
HS	32	AM	06	814	JEFE DE UNIDAD DE REHABILITACION
HM	32	AM	06	112	JEFE DEL DETALL GRAL.ARMADA DE MEXICO
HS	32	CF	52	101	SRIO.PART.DE CONTRALOR INT.DE SRIA.EDU.
HS	32	CF	52	051	SRIO.PART.DE COORD.GRAL.DE SRIA.DE EDD.
HS	32	CF	52	013	SRIO.PART.DE OFICIAL MAY.DE SRIA.EDD.
HS	32	CF	52	006	SRIO.PARTICULAR DEL SUBSRIO.DE ESTADO
HS	32	AM	06	490	SUBDIR.DE LA ESCUELA DE AVIACION NAVAL
HS	32	AM	06	415	SUBDIR.DE LA H. ESCUELA NAVAL MILITAR
HS	32	AM	06	423	SUBDIR.DEL CENTRO DE ESTUD.SUP.NAVALES
HS	32	AM	06	470	SUBDIR.GRAL.CENTRO CAPACITACION ARMADA
HS	32	AM	01	028	SUBINSPECTOR GENERAL DE LA ARMADA
HS	32	AM	04	015	SUPERVISOR DE REPARACION Y MANTENIMIENTO
HS	32	AM	06	644	VOCAL DE LA COMISION DE LEYES Y REGLAMENTOS
HS	32	AM	06	645	VOCAL DE LA JUNTA DE ALMIRANTES
HS	32	AM	06	646	VOCAL DE LA JUNTA NAVAL
HS	32	CF	01	025	VOCAL EJECUTIVO COM.INTERSEC.INV.OCEAN.
HS	33	AM	01	060	COMANDANTE DE FUERZA NAVAL
HS	33	AM	01	058	COMANDANTE DE ZONA NAVAL
HS	33	CF	53	387	COORD.ADMITIVO.DE LA OFNA.DEL SRIO.EDD.
HS	33	CF	52	091	COORD.DE ASESORES INSP.Y CONT.GRAL.MAR.
HS	33	AM	06	114	COORDINADOR AUXILIAR DE SERVICIOS
HS	33	CF	52	040	COORDINADOR DE ASESORES DE SUBRIO. DE EDO.
HS	33	AM	06	481	DIRECTOR DE LA ESCUELA DE AVIACION NAVAL
HS	33	AM	06	417	DIRECTOR DE LA H. ESCUELA NAVAL MILITAR
HS	33	AM	06	471	DIRECTOR DEL CENTRO CAPACITACION ARMADA
SS	33	CF	52	118	DIRECTOR GENERAL
HS	33	AM	06	003	DIRECTOR GENERAL DE LA ARMADA

CATALOGO INSTITUCIONAL DE LA SECRETARIA DE MARINA

FUN.	NIV.	GPO.	RAMA	PTO	DENOMINACION
HS	33	AM	06	464	DIRECTOR GENERAL DEL CESNAV
HS	33	CF	53	043	ENCARGADO OFNA. DE CONT. DE GEST. SRIO. EDO.
HS	33	AM	06	647	PRESIDENTE COMISION DE LEYES Y REGLAMENTOS
HS	33	AM	06	648	PRESIDENTE DE LA JUNTA DE ALMIRANTES
HS	33	AM	06	649	PRESIDENTE DE LA JUNTA NAVAL
HS	33	CF	52	001	SECRETARIO PART. DE SECRETARIO DE ESTADO
HS	33	AM	01	054	SUBJEFE DE EDO. MAYOR DE LA ARMADA
HS	34	CF	52	086	COORD. ASESORES ASUNTOS CIVILES SRIO. EDO.
HS	34	CF	52	030	COORD. ASESORES ASUNTOS MILITARES SRIO.
HS	34	CF	51	008	COORDINADOR GENERAL DE SECRETARIA DE ESTADO
HS	35	AM	01	064	INSPECTOR GENERAL DE LA ARMADA
HS	35	CF	51	027	INSPECTOR Y CONTRALOR. GRAL. DE MARINA
HS	35	AM	01	066	JEFE DE ESTADO MAYOR DE LA ARMADA
SE	35	CF	51	011	OFICIAL MAYOR DE SECRETARIA DE ESTADO
SE	36	AM	01	100	JEFE DE OPERACIONES NAVALES
SE	36	CF	51	005	SUBSECRETARIO DE ESTADO
SE	37	CF	51	001	SECRETARIO DE ESTADO

PUESTOS DE ACUERDO A LA FUNCION

(SS) Mandos Superiores	=	4
(HS) Homologados a Mandos Superiores	=	81
(MM) Mandos medios	=	3
(HM) Homologados a Mandos Medios	=	129
(OO) Personal Operativo	=	232
(AA) Apoyo Administrativo	=	48

PUESTOS DE ACUERDO AL GRUPO

(CF) Confianza	=	150
(P) Profesional	=	44
(ED) Educacion	=	2
(AM) Armada de Mexico	=	151
(T) Tecnico	=	69
(C) Comunicaciones	=	1
(A) Administrativo	=	38
(S) Servicios	=	42

SERVICIOS PERSONALES

CAPITULO 1000

CONCEPTO	1100	REMUNERACIONES AL PERSONAL DE CARACTER PERMANENTE
PARTIDA	1101	Dietas
	1102	Sueldos base
	1103	Haberes
	1104	Sueldos compactados
	1105	Sueldos compactados al personal obrero
	1106	Sobresueldos
	1107	Sobrehaberes
	1200	REMUNERACIONES AL PERSONAL DE CARACTER TRANSITORIO
	1201	Honorarios y comisiones
	1202	Salarios compactados al personal eventual
	1203	Compensaciones por servicios de carácter social
	1204	Retribuciones por servicios de carácter social
	1205	Compensaciones a sustitutos de profesoras en estado grávido
	1300	REMUNERACIONES ADICIONALES Y ESPECIALES
	1301	Prima quincenal por años de servicios efectivos prestados
	1302	Acreditación por años de servicio en la docencia y al personal administrativo de las instituciones de educación superior

Reestructuración vigente a partir del 1o. de Enero de 1985.

- 1303 Acreditación por titulación en la docencia
- 1304 Acreditación por años de estudio de Licenciatura
- 1305 Primas de vacaciones y dominical
- 1306 Gratificación de fin de año
- 1307 Compensaciones por servicios especiales
- 1308 Compensaciones por servicios eventuales
- 1309 Asignaciones de técnico
- 1310 Asignaciones de mando
- 1311 Asignaciones de comisión
- 1312 Asignaciones de vuelo
- 1313 Asignaciones de técnico especial
- 1314 Asignaciones especiales
- 1315 Honorarios especiales
- 1316 Participaciones por vigilancia en el cumplimiento de las leyes y custodia de valores
- 1317 Liquidaciones por indemnizaciones y por sueldos y salarios caídos
- 1318 Liquidaciones por haberes caídos
- 1319 Compensaciones de retiro
- 1320 Remuneraciones por horas extraordinarias
- 1321 Compensaciones de servicios
- 1322 Prima de perseverancia por años de servicio en el activo
- 1323 Compensaciones adicionales por servicios especiales

1400 PAGOS POR CONCEPTO DE SEGURIDAD SOCIAL

- 1401 Cuotas al ISSSTE
- 1402 Cuotas al IMSS
- 1403 Cuotas al ISSFAM

- 1404 Cuotas para la vivienda
- 1405 Cuotas para el Seguro de vida del personal civil
- 1406 Cuotas para el seguro de vida del personal militar
- 1407 Cuotas para el seguro de retiro del personal civil
- 1408 Cuotas para el seguro capitalizable del personal civil

1500 PAGOS POR OTRAS PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL

- 1501 Cuotas para el fondo de ahorro del personal civil
- 1502 Cuotas para el fondo de ahorro de Generales, Almirantes, Jefes y Oficiales
- 1503 Cuotas para el fondo de trabajo del personal del Ejército y la Armada
- 1504 Indemnizaciones por accidentes en el trabajo
- 1505 Prestaciones de retiro
- 1506 Estímulos al personal
- 1507 Otras prestaciones

TABLA DE VALORES

TABULADOR GENERAL NIVEL	P U N T O S MINIMO	M A X I M O
1	143	190
2	191	256
3	257	305
4	306	338
5	339	357
6	358	373
7	374	396
8	397	427
9	428	440
10	441	459
11	460	470
12	471	480
13	481	490
14	491	505
15	506	510
16	511	539
17	540	551
18	552	570
19	571	578
20	579	594
21	595	612
22	613	630
23	631	642
24	643	676
25	677	746
26	747	759
27	803	830

Julio de 1986

BIBLIOGRAFIA

1. ACOSTA ROMERO, M. Teoría General del Derecho Administrativo. México, UNAM., Colección Textos Universitarios, 1975.
2. BAENA PAZ, GUILLERMINA. Instrumentos de Investigación. México, Editores Mexicanos Unidos. 1981. 4a. Ed. 134 pág.
3. BENNET, L.C. Manual de Descripciones de Puestos Ejecutivos, de la American Management Association C.E.C.S.A. 1980. 545 Pág.
4. BOSCH GARCIA CARLOS La Técnica de Investigación Documental. México, UNAM. 1974 6A. Ed. 69 pág. F.C.P. y S.
5. BURBY J.R. Supervisión de Personal, Instrucción Programada, Fondo Educativo Interamericano, S.A. 2a. Edición 1975. 173 pág.
6. BUSTANI, H, J, ET AL La Administración Pública Federal. México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM 1976 2o. Tomo II
7. CARRILLO CASTRO A. La Reforma Administrativa en México. Evolución de la Reforma Administrativa en México. 1971 - 1979. México, Ed. Porrúa S.A. 1980
8. CARRILLO CASTRO A. La Reforma Administrativa en México. INAP. 3ra. Edición.
9. Catálogo General de Puestos del Gobierno Federal, S.P.P. México.
10. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Trillas. México, 1985.
11. COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS. Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal, México, 1979
12. COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS. Reglamentos Interiores de las Dependencias de la Administración Pública Centralizada 1978. México. Presidencia de la República. El Editor, 1978.
13. CHRUDEN J. HERBERT Y SHERMAN ARTHUR W. Administración de Personal. Cía. Editora Continental, S.A. México, 6a. Edición, 1980. 648 pág.
14. CRAIG L. ROBERT Y BITTEL R, LESTER. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Asociación Americana para Entrenamiento

- y Desarrollo. Editorial Diana, México, 1979. 675 pág.
15. DANIN LOBO L.C. DE. Introducción al Estudio de Organización y Métodos. Bogotá, Colombia. Escuela Interamericana de Administración Pública. 1968.
 16. DUHALT KRAUSS, M. Una Selva Semántica y Jurídica. México. Instituto Nacional de Administración Pública. 1977.
 17. DUHALT KRAUSS, M. La Administración de Personal en el Sector Público. Un Enfoque Sistemático. México. Instituto Nacional de Administración Pública, 1972.
 18. DUHALT KRAUSS, M. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. México. UNAM. 1968.
 19. DUHALT KRAUSS, M. Manual de Técnicas de Comunicación Administrativa. México. UNAM. 1970.
 20. ENRIQUE OROZCO, JORGE. Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. COPARMEX, 1980. 2a. Edición. 321 pág.
 21. FRAGA, GABINO. Derecho Administrativo. México, Ed. Porrúa, S.A. 1963. 10 a.
 22. GARZA MERCADO, ARIO. Manual de Técnicas de Investigación. México. Colegio de México. 1979. 7a. Ed. 187 pág.
 23. GELLERMAN, W. SAUL. La Administración de Relaciones Humanas, C.E.C.S.A. 7a. Impresión, 1980. 179 pág.
 24. GUZMAN VALDIVIA, ISAAC. La Ciencia de la Administración, La Dirección de los Grupos Humanos. Editorial Limusa, México. 1980. 237 pág.
 25. HARO LEEB, LUIS. Relaciones Humanas. Edicol, 7a. Impresión, 1980. 173 pág.
 26. HAWK H. ROGER. Reclutamiento y Selección de Personal. Editora Técnica, S.A. México, D.F., 2a. Edición. 1977. 245 pág.
 27. HUSE F. EDGAR Y BOWDITCH, L. JAMES. El Comportamiento en la Organización. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1980. 437 Pág.
 28. JIMENEZ NIETO, JUAN IGNACIO. Política y Administración. Madrid Técnicos 1977 2a. Ed. 173 pág.
 29. KOONTZ, H. Y O'DONELL, C. Curso de Administración Moderna. México. Mc. Graw Hill, 1971.

30. LAZARO, VICTOR ET. AL. Sistema y Procedimientos. México. Ed. Diana, 1973. 2a. Ed.
31. LEENER, GEORGES DE. Orden, Método y Organización. Buenos Aires, Argentina. Santiago Rueda Editor, 1959.
32. LEONARD, JAUQUES. El Servicio de Organización y Métodos en una Institución de Seguridad Social. México. CIESS. 1069.
33. Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, en Legislación Federal del Trabajo Burocrático, Porrúa, S.A. México. 1971
34. Ley de Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. en Legislación Federal del Trabajo Burocrático, Porrúa, S.A. México. 1971.
35. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
36. MARTINEZ SILVA M. Teoría General de Sistemas y Administración. México. Reforma Administrativa. No. 2 - Febrero de 1969.
37. PARDIÑAS, FELIPE. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales; Introducción Elemental. México, XXI. 1974 12a. Ed. 188 pág.
38. PIGORS PAUL y MYERS CHARLES A. Administración de Personal. Un Punto de Vista y un Método. C.E.C.S.A., 1979.
39. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Base Jurídicas de la Reforma Administrativa del Gobierno Federal 1976-1982. México. Coordinación General de Estudios Administrativos. 1981. 329 pág.
40. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal Núm. 2, Colección Administración y Desarrollo de Personal. Coordinación General de Estudios Administrativos. México, 1982.
41. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. La Administración Pública del Estado Federal Mexicano, Programas Específicos y sus Lineamientos de Actuación, Libro Segundo, Colección Lineamientos. Coordinación General de Estudios Administrativos. México, 1982.
42. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo del Personal del Poder Ejecutivo Federal. Documentos Básicos. México. Coordinación General de Estudios Administrativos. El Editor, 1979.
43. REEVES, T. ELTON. La Dinámica del Comportamiento de Grupos. Editorial Técnica, S.A. México, 1978. 311 pág.

44. ROGERS, M. EVERETT. La Comunicación en las Organizaciones. Mc. Graw Hill. México, D.F. 1980 215 pág.
45. ROSAS SORIANO, RAUL. Guía para Realizar Investigaciones Sociales. México. UNAM. 1978 2a. Ed. 228 pág. F.C.P. Y S. Colección Estudios 51.
46. SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA. Aportaciones al Conocimiento de la Administración Federal. Autores Mexicanos. México. Dirección General de Estudios Administrativos. El Editor. 1976.
47. SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA. Coordinación Administrativa. México. Dirección General de Estudios Administrativos. El Editor, 1977.
48. SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA. Desconcentración Administrativa. México. Dirección General de Estudios Administrativos. El Editor 1976.
49. SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA. Informe Sobre la Reforma de la Administración Pública en México. Comisión de Administración Pública 1967. México. Dirección General de Estudios Administrativos. El Editor. 1974.
50. SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA. Las Unidades de Organización y Métodos. México. Dirección General de Estudios Administrativos. El Editor, 1972.
51. SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA. Manual de Organización del Gobierno Federal. Tomo I y II. México. Dirección General de Estudios Administrativos. El Editor, 1973, 1975, 1976 y 1982.
52. SECRETARIA DE MARINA. Reglamento Interior. D.O. del 11 de Febrero de 1986.
53. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos a través de los Regímenes Revolucionarios. México. Dirección General de Asuntos Jurídicos 1982. 434 pág.
54. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. Presupuesto de Egresos de la Federación 1977-81. Ramo XIII, Secretaría de Marina.
55. SIRSON E. ROBERT. Administración de Sueldos y Salarios. Editora Técnica, S.A. México, D.F. 1978. 235 pág.
56. Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Marina, Condiciones Generales de Trabajo. México, 1980.

57. Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Marina, Reglamento de Escalafón. México, 1980.
58. SPENCER G. S. ET. AL. Aportaciones al Conocimiento de la Administración Federal. Autores Extranjeros. México. Secretaría de la Presidencia, 1976.
59. TEJERA PARIS, ENRIQUE. Administración Pública. Caracas, Venezuela. Ed. América Latina, 1963.
60. WALDO, DWIGHT. Administración Pública, la Función Administrativa Los Sistemas de Organización y Otros Aspectos. México. Ed. Trillas, 1967.
61. ZORRILLA MARTINEZ, P. ET AL. La Administración Pública Federal. México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. 1976. 2a. Ed.