

2970



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

"LA DISPERSION SALARIAL DEL PERSONAL OPERATIVO, EN EL GOBIERNO FEDERAL, 1985-1988. (ESTUDIO DE CASO: PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA)".

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 :

MARTHA EUGENIA COELLO ROJAS

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. JORGE A. VALENCIA SANDOVAL



MEXICO, D.F.

SEPTIEMBRE, 1989

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E .

Introducción.	6
CAPITULOS:	
1.- Teoría de la Administración Pública.	14
1.1.- Conceptualización.	15
1.1.1.- Administración.	15
1.1.2.- Administración Pública.	17
1.2.- Administración Pública en México.	21
1.2.1.- Orígen.	21
1.2.2.- Desarrollo.	25
1.2.3.- Estado Actual.	34
1.3.- Concepto de Administración de Personal.	39
1.4.- La Administración de Personal en el Sector Público Centralizado - Lineamientos Normativos.	42
2.- Administración de Sueldos y Salarios del Gobierno Federal.	49
2.1.- Marco Jurídico.	54
2.2.- Marco Administrativo.	55
2.2.1.- Planeación, Programación y Presupuestación.	55
2.2.2.- Clasificación Por Objeto del Gasto.	78
2.2.3.- Remuneraciones.	87
2.2.4.- Análisis y Valuación de Puestos.	93
2.2.5.- Catálogo de Puestos.	100
2.2.6.- Tabulador de Sueldos.	103
3.- Dispersión Salarial.	107
3.1.- Antecedentes de la Dispersión Salarial.	110
3.2.- La Dispersión Salarial en Presidencia de la República.	113
3.3.- Sistema de Estandarización Salarial.	120
3.3.1.- Presentación.	120
3.3.2.- Objetivos.	121
3.3.3.- Políticas.	122
3.3.4.- Procedimiento.	124

3.3.5.- Implantación.	131
3.3.6.- Evaluación y Control.	133
4.- Perspectivas y Conclusiones.	135
4.1.- Perspectivas de la Administración de Personal Público.	136
4.2.- Estandarización Salarial en la Administración Pública Federal Centralizada.	142
4.3.- Conclusiones.	150
ANEXOS:	153
1.- Marco Legal de la Administración de Personal en el Sector Público.	154
2.- Analítico de Puestos-Plazas.	155
3.- Flujograma de la Elaboración y Actualización de la Plan ^u tila de Personal.	156
4.- Valuación de Puestos (Asignación de Puntos por Factores, Subfactores y Grados).	164
5.- Análisis y Valuación de Puestos del Gobierno Federal.	165
6.- Tabla de Requisitos para Ocupar un Puesto.	168
7.- Catálogo General de Puestos (Cédula de Identificación del Puesto).	169
8.- Tabulador de Sueldos para Servidores Públicos Superiores y/o Puestos Equivalentes Autorizados por S.P.P. 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 Autorizados por S.P.P. Tabulador Regional de Sueldos para Servidores Públicos de Mandos Medios y/o Puestos Homologados Autorizados por S.P.P.	170
9.- Catálogo y Tabulador Institucional (Ejemplo de un Tabulador Institucional para el Personal de Confianza).	173
10.- Formato.- Descripción de Inconsistencias Físicas y Funcionales.	178

11.- Gráfica.- Comparativo del Total de Plazas del Personal Operativo Autorizadas con el Número de Plazas que Reflejan Dispersión Salarial de 1985 a 1988. Gráfica.- Costo de la Nivelación del Sueldo a Tabulador Máximo del Personal que Refleja Dispersión Salarial de 1985 a 1988.	183
12.- Gráfica.- Tendencias de Incrementos de 1984 a 1987.	185
13.- Gráfica.- Inflación-Sueldos en Gobierno Federal del Nivel 1 al 5, de Julio de 1984 a Septiembre de 1988. Gráfica.- Inflación-Sueldos en Gobierno Federal del Nivel 14 al 18, de Julio de 1984 a Septiembre de 1988. Gráfica.- Inflación-Sueldos en Gobierno Federal del Nivel 19 al 23, de Julio de 1984 a Septiembre de 1988.	186
14.- Sistema de Plantillas de Personal (Física y Presupuestal).	189
15.- Formato.- Dispersión Salarial.	210
16.- Formato.- Evaluación y Control del Sistema de Estandarización Salarial.	213
Bibliografía.	215
Hemerografía.	224

INTRODUCCION.

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

La Administración Pública constituye una parte importante de la Ciencia Administrativa, pero no sólo de ésta, pues no hay que olvidar que es el principal instrumento en el que se apoya el gobierno del Estado para materializar sus directrices políticas, económicas, sociales y culturales. Es decir, es el punto de enlace entre el Estado y la sociedad, al satisfacer éste sus demandas.

El Poder Ejecutivo ha puesto especial atención en el mejoramiento y especialización de la Administración Pública, específicamente en la Administración y Desarrollo de Personal, no sólo para garantizar los derechos de los trabajadores, sino además para generar un ambiente propicio para el eficiente y honesto desempeño de sus funciones.

No obstante los intentos y la atención puesta en la Administración de Personal, ésta no ha tenido los resultados deseados debido a una serie de factores entre los que podemos citar: desinterés político en algunos niveles de la administración pública, corrupción sindical e institucional en relación a plazas y recursos presupuestales para el pago de servicios personales, en el que no sólo interviene el amiguismo, el compadrazgo, sino también el influyentismo, entre otros. Lo anterior es reflejo de los diversos programas que se han pretendido implantar y que nunca se continúan y mucho menos se concluyen.

Así tenemos que desde 1971, se empezó a dar un especial impulso a la Reforma Administrativa en materia de Administración y Desarrollo de Personal Público, y el hecho más significativo se dio en 1977, con la Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal. De esta manera, el Estado podría contar con servidores públicos más competentes y con una mayor vocación de servicio.

La sistematización antes referida, se ha apoyado en un proceso de transformación que consta de las siguientes etapas: Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección, Evaluación y Control. Sin embargo, este proceso no se ha asimilado de igual manera en cada una de las instituciones gubernamentales que conforman la Administración Pública Federal Centralizada, ya que por sus funciones y dimensiones, se han convertido en organismos complejos.

Por lo antes expuesto, son múltiples las investigaciones que podrían hacerse sobre el tema, no obstante, la inquietud del presente trabajo, básicamente está en analizar uno de los aspectos más importantes de la Administración y Desarrollo de Personal, que es la política salarial que ha sido aplicada en el Gobierno Federal, en los últimos años.

Particularmente la investigación estuvo dirigida por el siguiente objetivo, proponer un Sistema de Estandarización Salarial que permita corregir el problema de la dispersión, con ello, se podrían

eliminar las diferencias existentes entre las percepciones básicas y los montos determinados en los Tabuladores de Sueldos, autorizados por la Secretaría de Programación y Presupuesto, que se presenten a nivel Gobierno Federal del Sector Central.

Al efecto, se establecieron dos hipótesis fundamentales: 1.- ¿realmente las inconsistencias salariales que presentan las percepciones por concepto de sueldos y salarios base de los servidores públicos, según lo marcan los Tabuladores de Sueldos Institucionales, son producto del inadecuado establecimiento de funciones en el ámbito de la Administración Pública Federal? y 2.- ¿es la falta de observancia entre la estructura salarial y la estructura organizacional la que provoca la inadecuada ocupación de Códigos funcionales?

El caso de estudio fue Presidencia de la República y abarca el período de 1985 a 1988, considerando fundamentalmente al personal operativo, debido a que fue el que presentaba con mayor frecuencia el fenómeno de la Dispersión Salarial.

A continuación se presentan algunas de las reflexiones que motivaron la investigación:

Del Servidor Público: (De Niveles Operativos).

- Quien desea ser justa y equitativamente retribuido por las funciones que realiza, las cargas de trabajo y el grado de responsabilidad que se tiene por éstas.

- Quien desea ser adiestrado, capacitado o desarrollado para poder desempeñar más adecuadamente su trabajo y que por consiguiente, pueda ascender a los niveles técnicos y administrativos más altos, dentro de la estructura de cada dependencia.

Del Sindicato:

- Que pretende, por un lado, mejorar las condiciones salariales y funcionales de sus agremiados, y por el otro, prepararlos cada vez más para que puedan aspirar a mejores puestos.
- Que desea conseguir más y mejores prestaciones sociales y salariales para sus agremiados.
- Que pugna por las más adecuadas relaciones jurídico-laborales que puedan mantener sus agremiados con las instituciones.

De las Dependencias:

- Quienes necesitan contar con el personal más idóneo para el buen desempeño de las funciones encomendadas.
- Quienes deben garantizar una justa y equitativa retribución por las tareas desempeñadas, atendiendo a la premisa de que a trabajo igual salario igual.
- Quienes deben hacer una adecuada utilización de los recursos presupuestales asignados para el pago de servicios personales.
- Quienes deben mantener congruencia entre la estructura funcional, ocupacional y salarial.

Además de estas causas, es conveniente considerar lo importante

que es el sueldo para quien lo recibe, el servidor público, debido a que le permite adquirir los bienes necesarios; representa para él un símbolo de posición (status) y es uno de los elementos más motivantes que le ofrece la institución por la prestación de sus servicios.

En consecuencia, considero que las reflexiones anteriores, deben ser enfáticamente consideradas, sobre todo, ante la crisis económica por la que atraviesa nuestro país y por lo expuesto en el Artículo 123 Constitucional, de que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil. Aunque no sólo son los servidores públicos de niveles operativos los que están sufriendo las consecuencias de la misma, sí son una parte considerable de la población económicamente activa, a la cual se necesita hacer una revisión de su situación salarial con respecto a la normatividad emitida por la Secretaría de Programación y Presupuesto, por medio de los Tabuladores de Sueldos y Salarios Institucionales, a efecto de poder sobreponer su situación económica ante los procesos inflacionarios que lo afectan directamente.

Precisamente lo antes mencionado, justifica más la necesidad urgente que tiene la Administración Pública de planear, programar y presupuestar lo referente a recursos humanos y en especial los aspectos remunerativos, lo que repercute en un racional aprovechamiento de los recursos asignados para tal fin.

Así, el perfeccionamiento y desarrollo de los sistemas debe ir acor

de a la evolución de las instituciones gubernamentales, pero sobre todo, a sus necesidades de estructura y funcionamiento.

Los sistemas generalmente se definen como un conjunto de elementos que interactúan entre sí para conformar una actividad, un procedimiento o un plan, que buscan conseguir una meta o metas comunes, mediante el manejo de datos (información); son el resultado de una serie de procedimientos previamente determinados y destinados a alcanzar un objetivo común.

El trabajo se desarrolla en cuatro capítulos y a continuación se reseñan:

a) El Primer Capítulo denominado Teoría de la Administración Pública, establece diversas conceptualizaciones sobre la administración así como un breve antecedente, desarrollo y estado actual de la Administración Pública en México. Posteriormente, se analiza la Administración de Personal del Gobierno Federal y su marco normativo.

b) El Segundo Capítulo, se refiere a la Administración de Sueldos y Salarios en el Gobierno Federal, se estudian aspectos jurídicos y elementos administrativos que permiten hacer una adecuada determinación y pago de sueldos y salarios, independientemente del tipo de personal de que se trate.

c) El Tercer Capítulo, abarca el estudio de la Dispersión Salarial y se plantea el análisis realizado en la Presidencia de la República

ca de 1985 a 1988. Además, se revisan las inconsistencias físicas y funcionales que ocasionan incongruencias salariales.

Tomando la experiencia que sobre esta materia se dio en la Secretaría de Salud en 1984, se propone la creación de un sistema denominado Estandarización Salarial, el cual permitió eliminar el problema en la institución en estudio y podrá hacerlo a nivel Gobierno Federal Centralizado, ya que no es un problema privativo de una institución, pues se ha generalizado en toda la Administración Pública Federal. Cabe señalar que este capítulo es una propuesta y aportación personal, derivado de los anteriores capítulos.

d) Finalmente en el Cuarto Capítulo, se plantean en términos generales las perspectivas de la propuesta del modelo anteriormente planteado en el capítulo tercero y las conclusiones de la investigación.

CAPITULO 1.- TEORIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

1.1.- CONCEPTUALIZACION.

Existen diversos enfoques de la Administración Pública en su conceptualización que en algunos casos y de acuerdo al autor, no hacen una diferenciación sustancial en la definición entre Administración Pública y Administración de Empresas, es por ello que se consideró pertinente hacer dicho distingo, como podrá observarse en los siguientes subincisos.

1.1.1.- ADMINISTRACION.

Primeramente, se ha considerado pertinente analizar la raíz etimológica de la palabra ADMINISTRACION, por lo tanto, se ha retomado a Wilburg Jiménez Castro, quien en su obra Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, manifiesta que éste proviene del latín "administratione", que es la acción de administrar y el término "administrar" está compuesto por las raíces "ad" y "ministrare", que significan conjuntamente servir, lo cual implica, que es una actividad que tiene el propósito fundamental de servicio. 1/

De acuerdo con la definición anterior, se rescata un aspecto importante: el servicio, siendo éste el principal objetivo de toda organización.

Para acercarnos un poco más a la definición de administración, se-

1/ Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Edit. P.C.E. México, 1974. P. 20.

rán revisados los conceptos de los estudiosos más representativos de la Teoría de la Administración, que si bien sus definiciones no son muy diferentes, sí coinciden en apuntar que la administración es un proceso, una técnica, una disciplina, independientemente de su enfoque público o privado.

Es decir, la administración tiene dos connotaciones principales: pública y privada; la primera se entiende como la ejecución de la voluntad pública y de la legislación que además de administrar el espacio público, administra las relaciones entre éste y el espacio privado y tiene como fin prestar servicios a la sociedad. La administración privada, por su parte, se desarrolla en la esfera de los particulares, quienes tienen como objetivo primordial el lucro

Koontz O'Donnel retoma a Henry Fayol, quien es considerado el padre de la Teoría de la Moderna Administración Operacional, al considerar que "las funciones de la administración son: planeación, organización, mando (fase considerada por otros autores como dirección), coordinación y control". 2/

Esta definición se complementa con la de Münch Galindo y García Martínez, quienes en su obra Fundamentos de Administración, aseguran que la administración es "el proceso con el cual un grupo social alcanzará sus objetivos mediante la adecuada coordinación de recursos y de la colaboración del esfuerzo humano". 3/

2/ Koontz O'Donnel. Administración. Edit. Mc. Graw Hill. P. 39.

3/ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración Edit. Trillas. México, 1984. P. 24.

Manuel Colmeiro, al igual que otros autores, considera que la administración es un conjunto de principios y reglas, y Luther Gulick se refiere a ésta como una rama de la ciencia política. Sin embargo, todos los autores mencionados no consideran a la administración como una ciencia como lo hace Jiménez Castro, al plantear que la administración es "una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr". 4/

Es importante aclarar que a diferencia de las ciencias exactas, la administración se basa en el trabajo humano, por lo que tiene principios y normas de carácter general que bien aplicados son confiables. Así, la administración es una ciencia social sustentada en el proceso administrativo que le da cuerpo y en donde la coordinación de funciones y de recursos humanos y no humanos, es primordial para alcanzar la máxima eficiencia y eficacia.

1.1.2.- ADMINISTRACION PUBLICA.

Por lo que se refiere a la teoría de la administración pública, hay que remontarnos al Estado Absolutista en donde ya se practicaban las Ciencias Camerales, que ocurren en los países alemanes y a la Ciencia de la Policía no Cameral, que se da principalmente en Francia y en España en donde tienen sus orígenes.

4/ Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Edit. F.C.E. México, 1974. P. 20.

Posteriormente, al término de la Revolución Francesa en 1789, se dieron las condiciones propicias para el surgimiento de la nueva ciencia de la administración. Así Carlos Juan Bonnin, fue considerado el fundador de la moderna Ciencia de la Administración, al señalar en su obra Compendio de los Principios de la Administración, que la administración es "una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe, y dirige al bien tanto a los seres civilizados como a las cosas. Como ciencia tiene su doctrina propia, determinada por la naturaleza de los objetivos que comprende; como establecimiento social tiene sus elementos legislativos designados por la naturaleza de las cosas cuyo arreglo le corresponde. Instituida en los pueblos para cuidar en los pueblos, de las personas y sus bienes en sus relaciones públicas, haciéndolos concurrir a la común utilidad; la administración es una misión ejecutiva directa de aplicación, es el gobierno de la sociedad, como ley o voluntad determinante es pasiva y activa como ejecución determinada. Su atribución propia es la ejecución de las leyes de interés general". 5/

Manuel Cruzado en su artículo "La Administración Pública como Estudio Científico", afirma que ésta se emplea para designar las funciones inherentes a los distintos ramos que en conjunto o separadamente, constituyen el servicio del Estado, es decir, es la institución que cuida el fomento y la conservación de los intereses de la sociedad por conducto de los funcionarios establecidos por la ley". 6/

5/ Bonnin, Carlos Juan. "Principios de Administración". RAP-Gabino Fraga. Edit. INAP. México, 1982. P. 81 y 82.

6/ Cruzado, Manuel. "La Administración Pública como Estudio Científico". RAP-Gabino Fraga. Edit. INAP. México, 1982. P. 272 y 273.

En su artículo "Idea General de la Administración y del Derecho Administrativo", Manuel Ortiz de Zúñiga, retoma la definición de administración pública elaborada por De Escriché para el Diccionario de Legislación y Jurisprudencia, quien la describe como "la parte de la autoridad pública que cuida de las personas y bienes en sus relaciones con el Estado; haciéndolo concurrir al bien común y ejecutando las leyes de interés social. Sólo se abstiene de intervenir en los actos privados de los ciudadanos y en las cuestiones individuales que no tienen relación con la sociedad". 7/

Por su parte Luis de la Rosa, fundador de la Administración Pública en México, en su obra Introducción a la Administración Pública, considera que es "un servicio dirigido a la satisfacción de necesidades de la sociedad, tanto las imperiosas como las que son inherentes al mundo civilizado; con todas sus comodidades la administración pública conlleva a un compromiso de mejoramiento social en todos sus aspectos y debe poner a la sociedad en un estado de animación, de vida y progreso; crear instituciones, crear obras, etc. Ya que la sociedad persiste con un mal gobierno pero no con una mala administración. Considera que la ciencia de la administración es una ciencia segura y exacta". 8/

De las definiciones mencionadas surgen los elementos más importantes para elaborar la definición que se utilizará a lo largo de es-

7/ Ortiz Zúñiga, Manuel. "Idea General de la Administración y del Derecho Administrativo". RAP- Gabino Fraga. Edit. INAP. México, 1982. P. 413.

8/ Guerrero, Omar. Introducción a la Administración Pública. Edit. Harla. México, 1985. P. 276, 277 y 278.

te trabajo y que a continuación se menciona.

La Administración Pública es una ciencia social, mediante la cual el Estado puede mantener en orden y armonía las relaciones con los ciudadanos a los que representa, por lo cual, se apoya en el proceso administrativo, que abarca las fases de previsión, planeación, organización, dirección, evaluación, coordinación y control, y con juntamente con sistemas, métodos y técnicas cada vez más perfeccionados; da respuesta a objetivos prestablecidos por medio de la integración del elemento humano, de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y de información, a efecto de satisfacer las necesidades de una sociedad dinámica, evolutiva y cambiante.

Por consiguiente, la Administración Pública se ha convertido en el brazo ejecutor del gobierno del Estado, al concretar sus directrices políticas, económicas, sociales y culturales.

1.2.- LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO.

1.2.1.- ORIGEN.

En las antiguas civilizaciones, aunque los aspectos administrativos no se conocían como tales, éstos se dieron, para que uniendo esfuerzos el hombre lograra un propósito: sobrevivir.

En los grandes imperios y civilizaciones, es cuando de manera incipiente surgen sistemas administrativos en que se establecen diferencias en las actividades, subdivididas ya de manera más específica.

Sin embargo, el nacimiento de las grandes organizaciones tanto públicas como privadas, se da a partir de la Revolución Industrial, ya que los avances científico-tecnológicos, hicieron necesaria su creación, debido a la imperiosa demanda de integrarse a nuevos mercados y a las relaciones económicas que de éstos se generaban. Por lo anterior, los problemas de origen administrativo comienzan a tener soluciones sistémicas, es decir, se utilizan métodos y procedimientos.

En el caso concreto de México, ya en la época precolombina, en la civilización azteca, por ejemplo, se da la primera forma de organización con la figura del "Calpulli", teniendo como principal servidor público al "Tlatoani".

En la época colonial, dicha forma de organización se modifica, debido a la tendencia hacia la centralización, a través de los secretarios y el Consejo de Indias (que era el consejo del Estado y el consejo administrativo), el cual se transforma en la Secretaría del Despacho de Indias en 1717. ^{9/} Dicha centralización planteó la necesidad de una reforma de la administración territorial de la colonia, expresada en el proyecto para la creación del sistema de intendencias que sirvió para uniformar o racionalizar, con fines económicos y políticos, la administración pública colonial. ^{10/} Ya que ésta se caracterizaba por el poder absoluto del virrey.

Es así que en la Constitución de 1814 de Apatzingan, por primera vez se propone un sistema de distribución de los poderes del nación te Estado, dándose una diferenciación y determinación de los ámbitos de funciones y se rescata la representación como forma de gobierno.

Se proponía pasar de una organización comunal a una estructura administrativa, la cual se vio obstaculizada por la iglesia, los militares y la oligarquía que defendían las incipientes instituciones gubernamentales coloniales. Sin embargo, se logró establecer una distinción del trabajo gubernamental, que se tradujo en la creación de las primeras Secretarías de Estado: Relaciones Exteriores e Interiores (14 de Abril de 1823); Justicia y Negocios Eclesiásticos (28 de Mayo de 1823); Guerra y Marina (7 de Julio de 1823) y Hacienda (17 de Abril de 1823).

^{9/} Miranda, José. "Las Ideas y las Instituciones Políticas Mexicanas". Edit. UNAM. México, 1978. P. 189.

^{10/} Fernández Santillán. "La Administración Pública en la Época Colonial". Tesis UNAM. México, 1978. P. 70.

Para estos momentos, literariamente la ciencia de la administración pública empieza a tener contenido con dos obras fundamentales del autor Tadeo Ortiz de Ayala tituladas: Resúmen de la Estadística del Imperio Mexicano, en 1822 y México considerado como Nación Independiente y Libre, en 1823. En ellas planteaba el mejoramiento de la función pública y de las medidas administrativas tendientes a incrementar la eficiencia del plan de desarrollo económico y social. Pero sobretodo, critica a la administración colonial y señala la necesidad de cimentar la mejora de la administración sobre la ciencia de la administración social. 11/

De hecho, el origen de la administración pública, se da con el establecimiento del Poder Ejecutivo en el año de 1822, teniendo como una de sus funciones principales, el ejecutar detallada y sistemáticamente la ley pública y se convierte en la ley actuante.

En lo económico, se forma el Banco de Avío el 16 de Octubre de 1830, para fomentar la industria nacional, 12/ constituyéndose en el primer antecedente de la administración paraestatal en México.

Por otra parte, en 1841 con el levantamiento de Santa Anna, se considera necesario replantear la organización y distribución del poder público existente, presentándose en el documento "Las Bases de Organización del Gobierno Provisional", pretendiendo con ello fortalecer al ejecutivo federal, por la vía de la organización.

11/ Guerrero, Omar. Introducción a la Administración Pública. Edit. Harla. México, 1985. P. 239.

12/ García Cárdenas, Luis. "Antecedentes y Desarrollo de la Administración Pública Federal en México". RAP. No. 54. Edit. INAP. P. 239.

Es así que la administración pública como disciplina científica, sigue siendo objeto de estudio en México, con el propósito de mejorarla, lo cual se puede constatar con: Lucas Alamán con su obra "Exámen de la Organización General de la Administración Pública", de 1838; y Luís de la Rosa, con su obra "Administración Pública y Medios de Mejorarla", en 1852. ^{13/} Por citar algunos de los principales.

Tanto Lucas Alamán como Luís de la Rosa, plantean la necesidad de integrar un sistema administrativo capaz de ordenar la función pública, considerando que la administración pública era una actividad organizadora del Estado. De la Rosa afirma también que a la administración pública le compete la dirección social.

Aunado a esta fase y después de la invasión norteamericana, se requirió reorganizar al país por medio de la administración pública, fortaleciendo al ejecutivo con facultades extraordinarias, lo que provocó la dictadura de Santa Anna. En este periodo, el proceso de desarrollo de las estructuras y las funciones se apoyó en seis Secretarías de Estado, que entraron en vigor el 13 de Febrero de 1861. ^{14/}

- Secretaría de Relaciones Exteriores (Cambió de Ministerio a Secretaría).
- Secretaría de Negocios Eclesiásticos e Instrucción Pública.

^{13/} Alamán, Lucas. "Exámen de la Organización General de la Administración Pública". RAP. No. 50. Edit. INAP. México, 1982. P. . Y De la Rosa, Luís. "Sobre la Administración Pública en México y Medios de Mejorarla". RAP. No. 50. Edit. INAP. México, 1982. P.

^{14/} Dublan y Lozano. Legislación Mexicana. Tomo 9. Imprenta de Comercio. México 1978. P. 32, 33 y 34.

- Secretaría de Fomento, Colonización, Industria y Comercio.
- Secretaría de Gobernación.
- Secretaría de Guerra y Marina.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Además se empieza a buscar la racionalidad, mediante una mejor distribución de las funciones gubernamentales y asignándose ramos a cada Secretaría.

La búsqueda de la institucionalidad de lo estatal, permite el desarrollo de la administración pública, eliminando los últimos vestigios patrimoniales y adquiriendo elementos burocráticos. Prueba de ello, basta señalar la separación entre la Iglesia y el Estado y la profesionalización del ejército durante el período juarista y la dictadura porfirista. Además se crea la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, el 13 de Mayo de 1891.

1.2.2.- DESARROLLO.

El término de la dictadura porfirista con siete años de guerra civil, dio pauta a la reforma del régimen presidencial de 4 a 6 años, plasmada en la Constitución de 1917 y contempla la intervención activa del Estado en la vida social y económica para fortalecer a las masas que se estaban sobreponiendo a los conflictos de 1910.

Como existía un gran interés por reorganizar la administración pública, se crea la primera "Ley de Secretarías y Departamentos de

Estado" en Abril de 1917, 15/ que ratifica las secretarías existentes y agrega tres departamentos: Judicial; Universitario y de Bellas Artes y de Salubridad Pública.

Posteriormente, Venustiano Carranza crea la nueva "Ley de Secretarías y Departamentos de Estado", el 31 de Diciembre de 1917, representando un cambio decisivo en la estructura administrativa al definir funciones y responsabilidades de la administración pública federal. Reestructuran órganos que estaban unidos y subordinados al Ejecutivo: 16/

- Secretaría de Gobernación.
- Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Secretaría de Guerra y Marina.
- Secretaría de Agricultura y Fomento.
- Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.
- Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo.
- Departamento Universitario y de Bellas Artes.
- Departamento de Salubridad Pública.
- Departamento de Aprovisionamientos Generales.
- Departamento de Establecimientos Fabriles y Aprovisionamientos Militares.
- Departamento de Contraloría.

Con el gobierno de Alvaro Obregón se sientan las bases para la institucionalización de las reformas económicas y sociales, lo que

15/ Secretaría de la Presidencia. México a través de los Informes Presidenciales. Tomo 5. Vol. 2. P. 290.

16/ D.O.F. Talleres Gráficos de la Nación. Secretaría de Gobernación. 31 de Diciembre de 1917.

fortalece el aparato administrativo. Crea en 1921 la Secretaría de Educación Pública.

En 1925, los esfuerzos de Plutarco Elías Calles estaban encaminados a crear un Estado fuerte, promotor de la riqueza y con un presupuesto equilibrado, creándose en este período el Banco de México.

Sin embargo, la crisis económica mundial de 1929-1930, obligó al presidente en turno a tomar medidas económicas diferentes, en lo interno y en lo externo, frenando toda posibilidad de que la nación viviera de sus propios recursos. Es conveniente señalar que es en 1930 cuando se crea el Departamento del Distrito Federal.

Durante el mandato de Pascual Ortiz Rubio se crea la Ley Federal del Trabajo, el 18 de Agosto de 1931, para proteger los derechos de los trabajadores, reglamentada por el artículo 123 constitucional. También modificó la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo en Secretaría de Economía Nacional el 15 de Diciembre de 1932, separando el Departamento del Trabajo; fusionó el Departamento de la Contraloría con la Secretaría de Hacienda; el Departamento de Estadística pasó a depender de la Secretaría de Economía Nacional el 29 de Diciembre de 1932; lo cual fue el primer intento de coordinación y planificación del Estado y se creó el Departamento Agrario. 17/

Con Lázaro Cárdenas, apoyado en el plan sexenal, se desarrolla una

17/ D.O.F. Talleres Gráficos de la Nación. Secretaría de Gobernación. 17 de Enero de 1934.

nueva estructura administrativa enfocada no solamente a, actividades económicas sino también sociales.

Lo más importante del sexenio de Cárdenas fue, la Ley de Expropiación de toda clase de propiedades y empresas privadas, que entró en vigor a partir del 25 de Noviembre de 1936. ^{18/} Por medio de la cual se nacionalizaron los ferrocarriles (30 de Junio de 1937) y el Petróleo (18 de Marzo de 1938); y fundó la Comisión Federal de Electricidad (24 de Agosto de 1937).

Organizó a los campesinos en ejidos, proporcionó créditos y simplificación de trámites legales al campo ^{19/}; fomentó la actividad industrial y promovió a Lombardo Toledano como líder de la Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM), fortaleciendo así los sindicatos obreros a quienes otorgó el contrato colectivo de trabajo, en 1936.

Con el régimen presidencial de Avila Camacho (1940-1946), se implanta la seguridad social en el distrito federal, por medio de la Ley de Seguridad Social que creó el Instituto del Seguro Social en 1943 y la Ley Orgánica de la Nacional Financiera en 1940.

El Estado se convierte en el principal promotor del desarrollo económico, propiciando con ello la expansión del sector paraestatal,

^{18/} D.O.F. Talleres Gráficos de la Nación. Secretaría de Gobernación. 25 de Noviembre de 1936.

^{19/} Secretaría de la Presidencia. México a Través de los Informes Presidenciales. Tomo 5. Vol. 4. P. 124.

ya que el proceso de sustitución de importaciones que se estaba llevando a cabo, requería del apoyo estatal en los diversos ramos de la industria. Por ejemplo, con el inicio de la segunda guerra mundial se crea Altos Hornos de México.

Por otra parte, en 1943, se estableció la Comisión Intersecretarial encargada de formular y llevar a cabo un plan de mejoramiento de la administración pública, generándose con ello sus cimientos actuales, de cual se dio a través de mecanismos y organismos destinados a la planeación y coordinación de la acción gubernamental, y la administración pública se convierte en una posible solución de la crisis económica.

Al iniciar Miguel Alemán su gobierno (primer Presidente Civil), publicó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado en 1946, debido a la importancia y complejidad que fueron adquiriendo las instituciones por su creciente especialización. ^{20/} Asimismo, en 1947 se crea la primera Ley de Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, en un intento por mantener disciplina en el ámbito de la Administración Parastatal, que hasta ese momento prácticamente no existía un control sobre ésta.

La expedición de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado de 1946, contempla a las dependencias siguientes: ^{21/} De Goberna-

^{20/} García Cárdenas, Luis. "Antecedentes y Desarrollo de la Administración Pública Federal en México". RAP. No. 54. Edit. INAP. P. 318.

^{21/} D.O.F. Talleres Gráficos de Nación. Secretaría de Gobernación. 21 de Marzo de 1946.

ción, De Relaciones Exteriores, De Hacienda y Crédito Público, De la Defensa Nacional, De Marina, De Economía, De Agricultura y Ganadería (que sustituye a la Secretaría de Agricultura y Fomento), De Recursos Hidráulicos, De Comunicaciones y Obras Públicas, De Educación Pública, De Salubridad y Asistencia, Del Trabajo y Previsión Social, de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa; Departamento Agrario y Departamento del Distrito Federal.

Lo novedoso de la administración de Alemán, fue la aplicación de técnicas y estudios propiamente administrativos para organizar de mejor manera el aparato público.

Los antecedentes más inmediatos del desarrollo estabilizador o equilibrado, se dan en el período del gobierno de Ruiz Cortines (1952-1958). La administración tuvo que enfrentarse a una aguda crisis económica derivada de la celeridad con que había operado el desarrollo industrial, que se acentuó con el proceso inflacionario y la devaluación del peso.

Bajo éste panorama, Adolfo López Mateos se hizo cargo del poder ejecutivo en diciembre de 1958, emprendiendo un panorama integral equilibrado entre lo económico, lo social y lo administrativo. Promovió las inversiones, aumentó la infraestructura económica, invirtió grandes cantidades de dinero en seguridad social y mejoró las condiciones de vida de la población. La protección de los trabajadores del Estado fue encargada al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), que se crea

en este período gubernamental.

Se reformó el artículo 123 constitucional, anexando el Apartado B que contempla a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, 22/ que incorpora las garantías sociales del servidor público a la máxima norma jurídica.

Por otra parte en 1961, se crea la Compañía de Subsistencias Populares (CONASUPO), 23/ el Estado adquiere en 1960 la Compañía de Luz y Fuerza, 24/ que se encontraba en manos de extranjeros. De esta manera, el Estado se convierte en emprendedor y garante del desarrollo económico y social del país, proveyendo de los recursos necesarios para tal efecto.

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 24 de Diciembre de 1958, propició los más importantes cambios en la administración pública centralizada, desde la época de Cárdenas, sobre todo en los sectores económicos y aquella referida a la programación y control global del gasto público. De esta forma, se fundan las Secretarías de Patrimonio Nacional; de la Presidencia de la República, esta última contaría con un plan general de gasto público e inversiones del poder ejecutivo. Asimismo, era de su competencia la planeación, coordinación y vigilancia de las inversiones de las dependencias gubernamentales, organismos descentralizados y empresas

22/ D.O.F. Talleres Gráficos de la Nación. Secretaría de Gobernación. 28 de Diciembre de 1963.

23/ D.O.F. Talleres Gráficos de la Nación. Secretaría de Gobernación. 29 de Diciembre de 1961.

24/ D.O.F. Talleres Gráficos de la Nación. Secretaría de Gobernación. 29 de Diciembre de 1960.

de participación estatal.

El Presidente López Mateos, equilibró las acciones y racionalizó el aparato gubernamental. Por su parte Díaz Ordaz (1964-1970) como titular del ejecutivo, propone de manera sistemática un proceso de reforma administrativa, apoyada en la planeación-programación que garantice el uso racional de los recursos.

Para los años setenta, se crean la Comisión de Administración Pública (CAP), y de manera interna en cada una de las dependencias se crean las Comisiones Internas de Administración. 25/ La reforma administrativa se convierte entonces en un proceso sistemático y permanente.

Durante la gestión del Presidente Luís Echeverría, se da una nueva etapa "El Desarrollo Compartido", en el cual la administración pública juega un papel muy importante ante la pobreza de la población, crecimiento desmedido de centros urbanos, desequilibrios regionales, subocupación, marginalidad sectorial, inestabilidad económica y monetaria; al crearse los diversos organismos descentralizados, empresas de participación estatal, fondos, comisiones y fideicomisos. Además, se canalizaron los recursos para financiar los programas de inversiones públicas en los sectores fundamentales de la economía y se reorganiza la administración pública para garanti

25/ D.O.F. Talleres Gráficos de la Nación. Secretaría de Gobernación. 28 de Enero de 1971.

zar el adecuado aprovechamiento del esfuerzo de los servidores públicos y la aplicación racional de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y de información.

En 1971, en la Secretaría de la Presidencia, se crea la Dirección General de Estudios Administrativos (que sustituyó al CAP), responsabilizándose de la coordinación global y de las reformas sustanciales a la administración pública federal.

Al tomar la presidencia José López Portillo en 1976, el país enfrentaba una crisis económica muy fuerte, que se tradujo en concepción del capital, inflación, desempleo e incremento de la deuda pública. Por lo que López Portillo propuso tres vías de acción: la alianza para la producción, la reforma política y la reforma administrativa. Con esta última se crea la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal 26/, que sustituyó a la anterior Ley de Secretarías y Departamentos de Estado de 1958; así como la Ley del Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal de 1977, quedando de esta forma regulada la organización y funcionamiento de la Administración Pública Federal en su conjunto.

Asimismo, con la sectorización que se efectuó en la administración pública, el control de las entidades queda en manos de cada dependencia correspondiente y no en una sola secretaría como sucedía en antaño.

26/ D.O.F. Talleres Gráficos de la Nación. Secretaría de Gobernación. 31 de Diciembre de 1976.

Otro cambio importante que se da con la reforma administrativa, es el referido al renglón programático, al crearse la Secretaría de Programación en 1977, que sustituyó a la Secretaría de la Presidencia como Secretaría de Estado, encargada de la programación, presupuestación y control del gasto público y de la preparación de la cuenta pública, constituyéndose de esta forma en el eje fundamental del sistema de planeación.

En ese mismo año, se funda la Coordinación General de Estudios Administrativos,^{27/} que sustituyó a la Dirección General de Estudios Administrativos, órgano que dependería de la Presidencia de la República, teniendo como función principal, la regulación y seguimiento de la Reforma Administrativa.

1.2.3.- ESTADO ACTUAL.

En el Régimen de Miguel de la Madrid 1982-1988, las reformas más relevantes que sufrió la Administración Centralizada fueron: la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial se transforma en Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, pretendiendo con ello reafirmar la función rectora del Estado en materia de desarrollo económico; la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas se convierte en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, la cual permite incrementar la calidad de la vida de la sociedad; algunas funciones que tenía la Secretaría de Patrimonio como la construcción, conservación y mantenimiento de aeropuertos y ca-

^{27/} D.O.F. Talleres Gráficos de la Nación. Secretaría de Gobernación. 3 de Enero de 1977.

rrerteras pasaron a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; a la Secretaría de Gobernación además de sus funciones se le atribuye la facultad de definir políticas, lineamientos y directrices en materia de comunicación social del Gobierno Federal; la Secretaría de Comercio se transforma en Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; se faculta a la Secretaría de Programación y Presupuesto para regular los recursos humanos del gobierno federal, pretendiendo con ello establecer las bases para la implantación en un futuro del servicio civil de carrera.

A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, complementariamente se le faculta para establecer los criterios, precios y tarifas para los bienes y servicios de la administración pública federal, conjuntamente con las dependencias competentes, así como para planear, coordinar, calcular y vigilar el sistema bancario y para establecer los proyectos y cálculos de los ingresos de la administración pública federal, basado en las provisiones del gasto público efectuado por la Secretaría de Programación y Presupuesto; se crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, la cual obedeció a la necesidad de reestructurar el sistema de control de la administración pública federal y evitar con ello el desperdicio, derroche y el desvío de recursos públicos; asimismo, las facultades de esta dependencia se complementan con las funciones de control que anteriormente venían desempeñando tanto la Secretaría de Programación y Presupuesto como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la vigilancia del manejo del fondo de valores de la federación y de la fiscalización del gasto público federal, así como en el control de los re-

cursos humanos, financieros y materiales; finalmente, de acuerdo a las nuevas disposiciones constitucionales en materia de Salud y de la publicación de la Ley General de Salud, se transforma la Secretaría de Salubridad y Asistencia en Secretaría de Salud.

Finalmente, a mediados del sexenio en turno, en un intento por incrementar la eficiencia de la gestión pública gubernamental, desaparecen por acuerdo presidencial, las Unidades de Organización y Métodos, entre otras reformas que se dieron en el ámbito de la Administración Pública Federal Centralizada.

Actualmente, la estructura administrativa se conforma de la siguiente manera:

LA ADMINISTRACION PUBLICA CENTRALIZADA:

- La Presidencia de la República.
- La Procuraduría General de la República.
- Secretaría de Gobernación.
- Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Secretaría de la Defensa Nacional.
- Secretaría de Marina.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
- Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.
- Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Salud.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- Secretaría de la Reforma Agraria.
- Secretaría de Turismo.
- Secretaría de Pesca.
- Departamento del Distrito Federal.

LA ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL:

- Organismos Descentralizados.
- Empresas de Participación Estatal.
- Instituciones Nacionales de Crédito.
- Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito.
- Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas.
- Fideicomisos.

Esta estructura se fundamenta jurídicamente en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF). 29/

Con éste brevísimo recorrido histórico sobre el desarrollo de la Administración Pública en México, nos podemos dar cuenta como fue creciendo ésta y a la vez como se ha ido perfeccionando, atendiendo a la dinámica que ha tenido el Estado, en otros términos, se pretendía hacer del Aparato Administrativo Gubernamental, un instrumento eficiente, capaz de combatir la crisis económica y fomentar un desarrollo económico, equilibrado e integrado.

Si bien es cierto, que se ha incrementado en cierta forma la profesionalización de la burocracia que conforma el aparato administrativo gubernamental, aún no se puede hablar del eficiente cumpli-

29/ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Edit, Porrúa Hermanos. México, 1986. (D.O.F. Talleres Gráficos de la Nación. Secretaría de Gobernación. 29 de Diciembre de 1976.)

miento de los objetivos institucionales, sobre todo, considerando que regularmente se trabaja con recursos escasos, por lo que el es fuerza humano por mejorar la administración pública deberá ser doble y cada vez más necesario.

1.3.- CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

El buen funcionamiento y la relevancia que adquiere la Administración Pública, dependerá en gran medida y fundamentalmente del buen desempeño de la administración de personal, cuya función será lograr que el servidor público desempeñe de una manera eficiente y eficaz, sus actividades, para satisfacer los fines e intereses de las instituciones.

Es así que, en la actualidad se concibe a la administración pública no sólo como el conjunto de actividades encaminadas a desarrollar habilidades, sino que además, ésta forma parte de un sistema bien determinado, al que se le denomina "Sistema de Administración y Desarrollo de Personal", éste rige para todo el gobierno federal y en el que los recursos materiales, financieros, tecnológicos y de información, son el instrumento más importante en que éste se apoya, ya que sin ellos simplemente no funcionaría.

Los especialistas en administración de personal Pigors y Myers, se identifican con la definición de Spotes, para quien la administración de personal es "un código sobre las formas de organización y trato a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos logre llegar a la mayor realización de sus habilidades intrínsecas; alcanzando así una eficiencia para ellos mismos, para su grupo y para la empresa de la que forma parte". 29/

29/ Spotes, Thomas G. La Administración de Personal. Edit. Continental. México, 1961. P. 20.

Para Fernando Arias Galicia, la administración de recursos humanos es "el proceso administrativo aplicado para acrecentar y conservar el esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos y habilidades de los miembros de la organización y del país en general". 30/

Victor Méilton Rodríguez por su parte, define a la administración de personal como "el conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación, armonización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento de unos y otra". 31/

M.J. Jicius, se identifica con los autores anteriores, en el sentido de que la administración de personal es "el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los propósitos e intereses para los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible, y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos en el más alto grado". 32/

A pesar de que los conceptos analizados son completos, no se puede intentar una definición, sin referirse al clásico mexicano de la administración de personal público Miguel Duhalt Krauss, para quien

30/ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas. México, 1987. P. 27.

31/ Méilton Rodríguez, Victor. Administración de Personal. Edit. ONAP. Santo Domingo, 1967. P. 4.

32/ Jicius, M.J. Curso de Clasificación y Remuneración de Cargos. Edit. Comisión de Administración Pública. Caracas, Venezuela. P. 4.

ésta "tiene la responsabilidad de obtener el mejor provecho de los recursos humanos que laboran en el sector público y cuyo objetivo primordial es optimizar, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan las instituciones, con la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos. Así como la satisfacción tanto de los intereses como de las aspiraciones legítimas de los trabajadores. Por lo tanto, su función básica es obtener recursos humanos, en condiciones para el servicio público". 33/

Como se puede apreciar, los autores coinciden en que la administración de personal es un sistema que tiene como prioridad la consecución de objetivos preestablecidos por las organizaciones e instituciones, considerando siempre el desarrollo de la fuerza de trabajo y la satisfacción de ambas partes. Es decir, en el ámbito de la administración pública federal, la administración de personal ha sido y es un concepto fundamental para llevar a cabo y concretar los objetivos del Estado, ya que la eficiencia con que se llevan a cabo dichos objetivos estará supeditada a la capacidad del personal público.

33/ Duhalt Krauss, Miguel. La Administración de Personal Público. Edit. INAP. México. P. 14 y 18.

1.4.- LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO CENTRALIZADO - LINEAMIENTOS NORMATIVOS.

El marco normativo de la Administración de Personal es amplio, por lo que para los fines del presente trabajo, sólo se observarán los lineamientos jurídicos del sector centralizado. Estos ordenamientos legales contemplan las funciones que integran la administración de personal, como son: en una primera fase de Ingreso: reclutamiento y selección de personal, admisión y contratación (mediante Constancia de Nombramiento); en una segunda fase de Permanencia: sueldos, prestaciones, capacitación, promociones, transferencias, seguridad social, situación legal y deberes del servidor público en su centro de trabajo; y en la tercera fase de Egreso: jubilaciones, pensiones, bajas (por renuncia) y muerte.

Cabe señalar que en el Gobierno Federal, el rubro referido a capacitación y promociones, sólo se da en el aspecto formal, ya que en la realidad, no se cumple cabalmente, debido a que imperan otros criterios para la promoción y que no son precisamente los que señala el marco normativo establecido para ello.

Antes de desglosar el basamento jurídico referenciado, se consideró pertinente diferenciar entre lo que es la relación laboral y la relación jurídico-laboral, siendo la primera, la vinculación de la dependencia y el trabajador para desarrollar una actividad; y la segunda, es la vinculación de la dependencia con el trabajador pa-

ra desarrollar una actividad a través de un nombramiento.

A continuación se presenta la normatividad por orden de importancia:

Ley Suprema

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Leyes Secundarias

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.
- Ley de Nacionalización y Naturalización.
- Ley General de Población.
- Ley del Servicio Militar.
- Ley Orgánica de la Tesorería de la Federación.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.
- Ley en favor de los Veteranos de la Revolución como Servidores del Estado.
- Ley Reglamentaria de la Fracción XIII del Apartado B, del Artículo 123 Constitucional.

Códigos

- Código Civil para el Distrito Federal en Materia del Fuero Común y para toda la República en Materia Federal.
- Código Fiscal de la Federación.

- Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal.

Reglamentos, Decretos y Acuerdos

- Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Tesorería de la Federación.
- Existen diversos Decretos y Acuerdos relacionados con la Administración de Personal Público Federal.

Adicionalmente existe un conjunto de disposiciones jurídico-administrativas aplicables únicamente en el régimen interior de las dependencias:

- Reglamentos Interiores.
- Condiciones Generales de Trabajo.
- Reglamento de Higiene y Seguridad.
- Circulares.
- Normas y Disposiciones de carácter interior.
- Contratos Colectivos de trabajo.
- Manuales de Organización.

Jurisprudencia

Dictada por la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Sin embargo, el extenso marco legal es aplicado en base a lo estipulado en el Artículo 123 Constitucional y a los regímenes que es-

tán al margen de este artículo, como lo presenta Duhalt Krauss en su obra Una Selva Semántica y Jurídica, en un cuadro bastante esquemático. (Anexo UNO)

No obstante, es importante aclarar que la aplicación de esta normatividad depende del tipo de personal de que se trate. Para el caso de los servidores públicos que se rigen por el Apartado B tenemos:

- Según la naturaleza jurídica de su vinculación (relación laboral): de planta, temporal, de confianza y de base dividiéndose estos últimos, por su relación laboral con nombramiento e inscritos en lista de raya; y por la partida presupuestal en numerario, super numerario, obrero de base, eventual y honorarios.
- Según su rango se subdividen en: Servidores Públicos Superiores, Servidores Públicos de Mandos Medios y Personal Operativo.

De esta amplia gama, son cuatro los tipos de trabajadores más comunes que se definen y son:

Empleados de Base:

Se caracterizan por la inamovilidad que les otorga la Ley después de seis meses sin nota desfavorable en su expediente. En cuanto a Sistema Escalonario, el personal de referencia tiene derecho a obtener las promociones y ascensos por su antigüedad y actitud en el desarrollo de sus funciones, de acuerdo con el Reglamento de Escalafón que cada dependencia expida, de conformidad con el Sindicato

to correspondiente, tomando en cuenta que el sindicato sólo lo integra el personal de base.

El empleado público operativo que ocupa un puesto definido como de "base", cobra con cargo a una partida presupuestal permanente y los días económicos son exclusivos de este tipo de personal. Además, independientemente de los cambios políticos que se dan a nivel de funcionarios públicos, un aspecto distintivo de este tipo de personal es su permanencia en la institución. De esta forma, al establecer un Sistema Escalafonario bien estructurado y definido, se podría estimular al personal generándose como consecuencia un mayor aprovechamiento de sus aptitudes en el ámbito laboral.

Empleados de Confianza

Son aquellos empleados que laboran en la Administración Pública y que requieren la aprobación o ratificación al iniciar sus labores o tomar posesión del puesto, ya sea del titular del Poder Ejecutivo, del titular de una dependencia o entidad; o en su caso delegándose la facultad de ratificación según corresponda hasta el nivel de Jefe de Departamento; o que el puesto esté determinado como de confianza; o cuando expresamente se ocupa una plaza federal que por sus características presupuestales se considere de confianza.

En sentido estricto, los trabajadores de confianza no tienen derecho a sindicalizarse, no gozan de días económicos y por ende no

responden al sistema escalafonario, quedando este tipo de categoría laboral exceptuada de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, por lo que respecta a los aspectos antes mencionados en este párrafo. Sin embargo, existe una excepción en la fracción XIV del Apartado B del Artículo 123 Constitucional, la cual cubre a los empleados de confianza con los beneficios que les otorgan los trabajadores al servicio del Estado en materia de atención médica, seguridad social, habitación y protección del salario

Por otra parte, es pertinente considerar que este tipo de personal, aunque de manera informal, se divide en dos tipos: el operativo o técnico que al igual que el personal de base, por sus funciones e independientemente de los cambios políticos o sustitución de funcionarios, permanece en la institución; y el de mandos medios y servidores públicos superiores, los cuales llegan a desempeñar sus funciones a determinada institución por el titular designado o el grupo político dominante, mismos que llegan a permanecer por el tiempo que el superior designe, por la confianza depositada para colaborar y el desarrollo de sus funciones.

Empleados a Lista de Raya

Los empleados eventuales a lista de raya generalmente son obreros y artesanos que cobran con cargo a una partida extraordinaria limitada y que requiere de renovación cada ejercicio fiscal, ya que trabajan por obra determinada o por tiempo fijo; estos empleados

suelen gozar de todas las prestaciones asignadas o previstas para el personal de base mientras tenga vigencia su contrato. Es decir, se les otorga protección jurídico-laboral aunque no tengan un contrato firmado, por el sólo hecho de aparecer en las nóminas de personal a lista de raya.

Personal por Contrato de Honorarios

Son empleados eventuales que desempeñan normalmente trabajos profesionales y específicos, establecen su relación mediante un contrato de honorarios (contrato civil) , cobran con cargo a una partida extraordinaria y eventual y no tienen derecho a las prestaciones que otorga la Ley en cuanto a seguridad social, seguro de vida y prestaciones.

La exposición realizada hasta el momento de los lineamientos normativos, así como de la exposición esquemática de las diversas categorías que sobre el personal operativo existen, nos permite tener el fundamento necesario, para efectuar un análisis sobre la administración de sueldos y salarios que rige la Administración Pública Federal.

CAPITULO 2.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS
DEL GOBIERNO FEDERAL.

2.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS DEL GOBIERNO FEDERAL.

Crear las condiciones necesarias, que permitan avanzar hacia una sociedad igualitaria, así como proteger y mejorar gradualmente el poder adquisitivo de la población económicamente activa, han sido los retos que se ha fijado el gobierno en materia de política social, como se establece en el Plan Nacional de Desarrollo, cuyo fin es lograr equidad en los procesos productivos y distributivos, y por ende mejorar los niveles de vida de la población.

Precisamente, para mejorar el poder adquisitivo de los trabajadores al servicio del Estado, se requiere de una adecuada administración de sueldos y salarios, que se justifica por sus efectos en los aspectos social, económico y legal, según se analizará a continuación. Pero es conveniente señalar que dichos aspectos se analizan desde un aspecto formal, ya que como todos sabemos la realidad en muchas ocasiones difiere de lo formalmente establecido o determinado.

En el Aspecto Social, la mayoría de la población económicamente activa de nuestro país, se constituye por personas que viven del producto de su trabajo, mediante la remuneración por la prestación de un servicio personal a un organismo o institución, lo que refleja la importancia de la administración de sueldos y salarios, ya que de ella depende una adecuada distribución del ingreso entre los

distintos sectores que conforman a la sociedad. Además, el servidor público requiere que en su trabajo desarrolle sus habilidades, capacidades y potencialidad intelectual, por lo cual, es importante que los requisitos del puesto, los conocimientos del empleado y la remuneración guarden una estrecha relación y congruencia.

Con respecto a la parte económica, la riqueza que se genera en el país, y que se contabiliza en el Producto Interno Bruto (PIB), se distribuye conforme a los factores que en ella intervienen como son el capital y la fuerza de trabajo, y de acuerdo a su participación en este proceso dan como resultado el pago de dividendos, e intereses en el caso del capital y de sueldos y salarios en el de la fuerza de trabajo.

Por lo que se refiere al ámbito legal, considerando lo estipulado en el Artículo 50. de la Constitución, que se refiere a que "nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo el trabajo impuesto como pena por la autoridad judicial", luego entonces para determinar dicha retribución, se deberá considerar la calidad, cantidad e intensidad del trabajo a fin de establecer un pago justo por los servicios prestados, y es aquí donde la administración de sueldos y salarios adquiere gran importancia, al corresponderle realizar una adecuada determinación y aplicación de los sueldos y salarios.

En tal sentido, la administración de sueldos y salarios es la par-

te de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la institución, y tiene como objetivo lograr que todos los trabajos sean justa y equitativamente compensados mediante un sistema de remuneración racional del trabajo de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condición de cada puesto.

Sueldo y Salario son términos que en esencia se refieren a lo mismo, a una remuneración por la prestación de servicios, ya sea en dinero o en especie; sin embargo, existe una diferencia entre ambas.

SUELDO, representa la compensación pagada por el trabajo administrativo, técnico o profesional. La periodicidad del pago es decenal o quincenal.

SALARIO, es la compensación económica recibida por el trabajador a cambio de un servicio manual o mecánico. La periodicidad del pago es diaria o semanal.

Es común que, los términos de sueldo o salario se identifiquen con el de remuneración, pero éste se refiere al hecho de pagar oportuna y correctamente al trabajador dentro de la institución, logrando al mismo tiempo que se haga un uso racional del presupuesto asignado a la institución.

A lo largo del presente trabajo, al referirse al término sueldo se estará hablando de la "retribución monetaria que se da por parte del Estado al servidor público en pago por un servicio prestado o trabajo realizado. Asimismo, se le considera como "la remuneración señalada en la designación o nombramiento del trabajador en relación con la plaza o cargo que desempeñe". 35/

35/ Castelazo, José R. Técnicas y especialidades en Administración de Personal Público. Edit. INAP. México, 1985. P. 81.

2.1.- MARCO JURIDICO.

La Administración de Sueldos y Salarios se apoya legalmente por el nivel de desagregación, en las siguientes disposiciones:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

La Constitución en su Artículo 123, Apartado B, Fracción IV, V y VI, establece la relación entre los Poderes de la Unión, el Gobierno Federal y sus trabajadores en lo referente a la fijación de los salarios en los presupuestos respectivos, los cuales no podrán ser inferiores al salario mínimo de los trabajadores en general, tanto en el Distrito Federal como en las Entidades de la República. Asimismo, se considera que a trabajo igual corresponderá salario igual y sólo se podrán hacer retenciones o descuentos y deducciones cuando así lo establezca la ley correspondiente.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado:

Reglamentaria del Apartado B, del Artículo 123 antes mencionado, considera en sus Artículos 15 Fracción V, 20, 32, 33, 34, 35, 37, 38 Fracciones I a IV, 39, 40, 41, 42 y 42 BIS; que las Constancias de Nombramiento que firman los servidores públicos para formalizar su relación jurídico-laboral con la institución, deben contener el sueldo que percibirán, el cual se determina gracias a dos instrumentos administrativos, el Catálogo de Puestos General e Institu-

cional y el Tabulador de Sueldos y Salarios dependiendo de la zona económica de que se trate; se actualizarán los mismos cuando se den los incrementos generales en los salarios mínimos y/o cuando así lo determine la Secretaría de Programación y Presupuesto, la cual actúa como dependencia normativa.

Asimismo, la cuantía del salario uniforme fijado se proyecta anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación, considerando que los pagos se realizarán oportunamente en el lugar de trabajo. Otros aspectos serían, los pagos quinquenales, primas vacacionales y días de descanso.

Es importante considerar que el sueldo no es susceptible de embargo ni judicial ni administrativo, con excepción a lo estipulado en el Artículo 38 de la presente Ley. Además, es nula la cesión del salario en favor de terceros.

Los trabajadores, tendrán derecho a un aguinaldo comprendido en el Presupuesto de Egresos de la Federación que corresponderá cuando menos a cuarenta días de salario.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Esta Ley en su Artículo 32 Fracción X, trata sobre las funciones que le competen a la Secretaría de Programación y Presupuesto, al establecer las normas, lineamientos y políticas en materia de adm

nistración, remuneración y capacitación y desarrollo de personal, así como coordinar la operación del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal.

Por lo tanto, la Secretaría de Programación y Presupuesto teniendo la facultad de ser la dependencia normativa, se apoya en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público y su Reglamento correspondiente y en su Reglamento Interior, como a continuación se señala:

Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público:

En el Capítulo III Del Ejercicio del Gasto Público Federal, en sus Artículos 33 al 36, determinan que la Secretaría de Programación y Presupuesto es la responsable del registro del personal civil (a través de las filiaciones), de las entidades que realizan el gasto público federal; también determina si es procedente o no la compatibilidad de dos o más empleos o comisiones con cargo a los presupuestos de las entidades. Asimismo, se le confiere la acción para exigir el pago de las remuneraciones del personal civil y militar dependiente del Gobierno Federal. Además, cuando un servidor público llegase a fallecer después de prestar sus servicios en la institución, sus dependientes tienen derecho hasta el importe de cuatro meses de los sueldos, salarios, haberes, gasto de representación, asignaciones de técnico y asignaciones de vuelo que estuviere percibiendo en esa fecha y de seis meses si eran veteranos de la revo

lución.

Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público
Federal:

Establece en el Capítulo II Del Ejercicio y Pago, Artículos del 51 al 68, que el ejercicio del gasto público por concepto de servicios personales comprenderá el establecimiento de compromisos a través de la expedición y autorización de Constancias de Nombramiento y/o Asignación de Remuneraciones, Listas de Raya, Contratos de Honorarios, Contratos Colectivos e Individuales, o los documentos que tengan éste carácter y los pagos de remuneraciones ordinarias, extraordinarias y de seguridad social. Dichos compromisos, se deberán ajustar al número de plazas o empleos asignados en los presupuestos autorizados para cada institución, así como considerar las necesidades de personal que requiere el desarrollo de sus programas, observando también, la compatibilidad de empleos y la sujeción de las remuneraciones a Catálogos de Puestos, Tabuladores de Sueldos y Salarios, cuotas y tarifas que expida la Secretaría sobre el particular.

Para realizar un adecuado pago de las remuneraciones del personal civil, cada institución deberá elaborar para cada período de pago, las nóminas y listas de raya que consignen todos los empleados y los pagos que se realizarán con cargo a los presupuestos, así como los pagos por concepto de seguridad social y retenciones respecti-

vas, siendo estos pagos responsabilidad de cada entidad en base a los documentos antes mencionados, observando las normas que para tal efecto dicte la Secretaría de Programación y Presupuesto. Aundo al pago y para efectos de comprobación de las erogaciones a las nóminas y listas de raya, se acompañarán en su caso los recibos, pólizas y demás comprobaciones que demuestren la entrega de las percepciones, las retribuciones a terceros y demás pagos que sean procedentes.

Además, la Secretaría de Programación y Presupuesto establece las normas sobre la compatibilidad del pago de percepciones, con el pago de viáticos, pasajes, becas y demás gastos que se cubran al personal en el desempeño de las funciones. Es decir, cada entidad debe llevar registros actualizados de las plazas, empleos y de los compromisos y pagos respectivos, así como de las personas que disfrutan becas otorgadas por las instituciones y los pagos correspondientes. De la misma manera, se especifica como se deben realizar los pagos de las remuneraciones al personal federal que deban efectuarse en moneda extranjera, de viáticos, de defunción a los beneficiarios con motivo del fallecimiento del personal civil, federal, militar o pensionistas directos con cargo al erario federal.

Reglamento Interior de la Secretaría de Programación y Presupuesto

En su Artículo 17 Fracción II, designa a la Dirección General de Servicio Civil para proponer las normas en materia de Catálogo de Puestos, Tabulador de Sueldos y Salarios, Sistema Escalonario,

Pago de Remuneraciones, Prestaciones, Servicios Personales y en general sobre Administración y Desarrollo de Personal, así como operar el Sistema de Información y Registro correspondiente.

Resulta pertinente señalar que, todo trabajador que sea sujeto de una relación jurídico-laboral y perciba sueldos superiores al salario mínimo vigente, se convierte en sujeto de obligación para el pago del Impuesto Sobre Productos del Trabajo (Impuesto Sobre la Renta), conforme a lo estipulado en el Código Fiscal de la Federación y su reglamento respectivo, obligación que se formaliza al inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes. El pago de referencia, tiene como finalidad principal el contribuir con los gastos públicos de acuerdo a lo que establezcan las leyes fiscales.

Ley de Responsabilidades de Funcionarios Públicos:

Específicamente esta Ley, establece las infracciones y procedimientos sobre conductas ilícitas que ejecutan los servidores públicos, durante el ejercicio de sus funciones.

Reglamento Interior de las Dependencias y Condiciones Generales de Trabajo:

Ambas disposiciones jurídicas, observan generalmente como funciones de la Dirección de Personal, lo respectivo a sueldos y salarios.

Supletoriamente, cuando no existen disposiciones específicas sobre algún punto, se puede remitir al Apartado A del Artículo 123 Constitucional, el cual considera en las Fracciones V, VI, VII, VIII, IX, X y XI, lo referente a los salarios; así como también a la Ley Federal del Trabajo que es de una cobertura más amplia que la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, la cual en su Capítulo IV Sobre Salarios Mínimos, V Sobre Salarios y VII Sobre las Normas Protectoras y Privilegios del Salario Mínimo, se analizan de una manera más detallada los salarios.

Todo el marco jurídico mencionado, ha permitido unificar el criterio del pago que deben percibir los servidores públicos que prestan sus servicios en la Administración Pública Federal Centralizada.

2.2.- MARCO ADMINISTRATIVO.

2.2.1.- PLANEACION, PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION.

El hablar de la asignación de recursos presupuestales para el pago de servicios personales en el ámbito gubernamental, nos remite necesariamente a la planeación-programación, en el sentido de que el presupuesto se autoriza en base a los planes y programas que presentan y deben concretar cada institución pública en forma anual, para lograr así la consecución de los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se planteo el Gobierno Federal y en la que el rubro referido al gasto corriente es de vital importancia.

De conformidad con lo que establece la Ley de Planeación, corresponde al Ejecutivo Federal la responsabilidad de elaborar, aprobar y concretar el Plan Nacional de Desarrollo, en el que se presentan las directrices y líneas fundamentales de acción a realizarse, mismas que deberán contemplarse en los Programas Sectoriales de Mediano Plazo y en Programas Operativos Anuales, con el propósito de generar los cambios cualitativos que requiere el país en sus estructuras económicas, políticas y sociales.

En tal virtud, el mencionado plan debe contener el marco general de los objetivos nacionales, la estrategia de desarrollo económica y social y el uso de los instrumentos globales del gasto público, instrumentados a través de los programas en los que se establezcan

las orientaciones básicas de la acción del Estado y la participación de los grupos sociales, tanto en la ejecución como en la evaluación de las acciones contenidas en el plan.

De acuerdo con esto, el Plan Nacional de Desarrollo contiene grandes objetivos nacionales, estrategias y políticas sectoriales, regionales e institucionales y en base a éstos se elaboran los programas. Dicho documento se constituyó en el instrumento rector de la política económica y social.

Planeación y Programación:

Se define como "la técnica que pretende precisar de manera racional los recursos disponibles, los objetivos coherentes y prioritarios del desarrollo económico y social, determinando los medios para alcanzar tales objetivos". ^{36/} Es decir, en la planeación no sólo se concreta a elaborar planes y programas, como documentos de trabajo; sino además, decide a priori las políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos entre otros elementos que conforman a la planeación. Por consiguiente, es un proceso de confección de decisiones para la acción futura.

La planeación se realiza cuando decidimos, mediante la utilización de métodos y técnicas científicos, sobre los propósitos del sistema objeto de planeación y sobre los medios para alcanzarlos; sobre

^{36/} Rodríguez, Nicasio. Apuntes de la Materia de Teoría Presupuestaria. Edit. UNAM.- F.C.P. y S. México, 1986. P. 33.

los recursos y sobre su adquisición o generación; sobre formas de operación y el control del desempeño de un sistema planeado. Siendo las características principales de este sistema, el de considerar las demandas, necesidades, limitaciones y los efectos que su acción genera.

A continuación se presentan las características de los planes por su duración y por su espacio de acción:

Por su Duración. 37/

Existen o se formulan planes de largo, mediano y corto plazo:

a) Planes de Largo Plazo.- Se caracterizan porque comprenden un período convencional de seis o más años. Y son utilizados generalmente en la planeación para definir el lapso en el que se alcanzarán los objetivos nacionales de desarrollo.

b) Planes de Mediano Plazo.- Comprenden un período convencional generalmente aceptado de tres a seis años, en los que se definen un conjunto coherente de objetivos y metas a alcanzar y de políticas a seguir, vinculadas a los objetivos de los planes de largo plazo.

c) Planes de Corto Plazo.- Se distinguen de los anteriores porque comprenden un período convencional generalmente aceptado de uno a

37/ Secretaría de Programación y Presupuesto. Glosario para el Proceso de Planeación, 1988. México, 1988. P. 57, 94 y 97.

tres años, en los que los programas operativos determinan y orientan en forma detallada las decisiones y el manejo de recursos para la realización de acciones concretas.

Este último tipo de planes, en México han adquirido ciertas características y se denominan como Planes Operativos Anuales (POAS), los cuales se distinguen por su exacta duración de un año, y se definen como "el resultado de un proceso por medio del cual se establecen dentro del marco de las estrategias y los planes de mediano plazo; las bases del comportamiento de la economía en el corto plazo; se definen las metas del sector público, las orientaciones del sector privado a través de medidas directas e indirectas (incentivos, precios, financiamiento, inversiones, etc.), planteando e identificando los requisitos financieros, materiales, humanos y las condiciones para la localización temporal y espacial de las actividades". ^{38/} Para la realización de estos planes, se tienen perfectamente establecidos los programas, proyectos, unidades responsables y recursos asignados para su ejecución.

Por su Espacio. ^{39/}

a) Planes Globales. Abarcan todos los agregados, ramas y variables económicas y tienen como objetivo fundamental el lograr cambios profundos en la estructura económica de un país. Generalmente estos planes son quinquenales.

^{38/} Rodríguez, Nicasio. Apuntes de la Materia de Teoría Presupuestaria. Edit. UNAM.- F.C.P.y S. México, 1986. P. 33.

^{39/} Ibid. P. 29 y 30.

b) Planes Sectoriales.- Generalmente son a corto plazo (de uno a tres años) y se refieren precisamente a sectores productivos, tales como: agropecuario, industrial, etc.; tienen como objetivo encontrar los cuellos de botella que se han generado en la economía y eliminar dichos estrangulamientos.

c) Planes Nacionales.- Se refieren a todo el país, en ellos se plantean objetivos, metas y selección de instrumentos y su propósito es el emprender las acciones tendientes a resolver la problemática que afecta la vida colectiva de una nación. Es un plan global, puede estar planteado en diferentes plazos, abarca todos los agregados macroeconómicos y persigue también corregir los desajustes intersectoriales de la economía.

Por otra parte, es importante considerar que la planeación tiene un complemento en la programación, al ser ésta la que especifica lo establecido por la planeación, produciendo lo que sea necesario para implantar, adecuar o transformar, efectivamente, la operación del sistema planeado en función del flujo de decisiones producto del proceso de planeación.

La planeación y la programación constituyen dos procesos continuos y permanentes, paralelos e indisolublemente ligados, debido a que, la planeación es el acto de decisión, la programación es el puente entre la decisión y la acción consecuente; la planeación, mediante la toma de decisión, determina la acción, mientras que la programa

ción determina lo necesario para que ésta se realice.

De lo anterior se desprende que, la programación es la técnica que permite seleccionar el conjunto de programas operativos que instruyen la estrategia del gobierno. En esta fase del proceso, tiene gran relevancia la racionalidad interna de los diferentes programas y la concordancia con los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo.

La planeación al igual que la programación, es un proceso de toma de decisiones, pero en esta última, se particularizan las acciones, es decir, al modo de operar, al lugar, al responsable, al momento y al tiempo en que deberán realizarse las acciones. Las decisiones, producto del proceso de programación, están condicionadas por las decisiones producto del proceso de planeación.

La programación define y establece entonces, una correspondencia entre los objetivos, funciones y acciones fijadas por la planeación, y las metas concretas, actividades y operaciones específicas que, desprendiéndose de dichos objetivos, funciones y acciones, hagan efectiva la educación, transformación o implantación del sistema planeado.

Cuando los objetivos del sistema planeado van siendo traducidos en metas cuantificables y las funciones en actividades y operaciones específicas, la programación va estableciendo diferentes alternati

vas de consecución de las metas de producción, en función del desempeño de tales actividades y operaciones, nivel que quedará determinado por la cantidad y calidad de los recursos con que se puede contar.

En la programación se asignan los recursos humanos, materiales y financieros según las diversas actividades y operaciones que conforman los programas. Estos a su vez, tienen la prioridad que corresponde a la importancia relativa de los objetivos que persiguen. Es decir, la asignación de recursos debe iniciarse por los programas prioritarios y descender por la escala hasta llegar a los de menor jerarquía.

Por otra parte, en la programación se presenta en forma desagregada los objetivos y metas establecidas en el plan general, apoyándose en las categorías programáticas correspondientes, consideradas como los elementos de programación presupuestaria a través de los cuales, se expresan en forma desagregada y jerarquizada las acciones que el sector pretende llevar a cabo en el desarrollo de sus funciones. 40/ Dichas categorías son:

Función.- Objetivo institucionalizado a través del cual el sector público produce o presta determinado bien o servicio respectivamente y en la cual se plasman las atribuciones de acciones encauzadas a cumplir con los fines y atribuciones que tienen encomendados el gobierno

40/ Secretaría de Programación y Presupuesto. Glosario para el Proceso de Planeación, 1988. México, 1988. P. 47 , 48 y 49.

como ente rector y orientador de la actividad económica y social.

Subfunción.- Desagregación específica y concreta de la función que identifica acciones y servicios afines a la misma, expresados en unidades de funcionamiento o de medición congruente.

Programa.- Conjunto de acciones afines y coherentes a través de las cuales se pretende alcanzar objetivos y metas previamente determinadas por la planeación. Para lo cual se requiere combinar re recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales; especifica tiempo y espacio en el que se va a desarrollar el programa y atribuye responsabilidad a una o varias unidades ejecutoras debidamente coordinadas.

Subprograma.- Segmentación del programa en donde se establecen objetivos, metas, recursos, responsables para su ejecución y el control de acciones homogéneas.

Además de estas categorías programáticas existen otras no menos importantes como son:

Actividad.- División más reducida de cada una de las acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que deben consistir en la ejecución de ciertos procesos o trabajos mediante la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la actividad con un costo determinado y quedará a cargo de una unidad administrativa.

Tarea.- La ejecución de una actividad supone a su vez el cumplimiento de ciertas etapas dentro de un proceso, que se denominan tareas; significándose como tal a una operación específica, que forma parte de un proceso y que se destina a producir un determinado resultado.

Para poder cuantificar los objetivos de las funciones, subfunciones, programas, subprogramas, actividades y tareas, se utilizan las Metas y Unidades de Medida.

Meta.- Es la expresión cuantificada de los objetivos a alcanzar por las entidades del sector público en los ámbitos espacial y temporal, definidos en los planes de desarrollo.

Unidades de Medida.- Constituye uno de los elementos fundamentales de la meta a través de la cual se logra medir y/o cuantificar el producto o resultado de cada categoría programática. Su determinación debe proporcionar elementos de juicio al responsable a fin de que pueda ejercer un mejor análisis y valuación de los resultados establecidos como meta.

La Secretaría de Programación y Presupuesto ha determinado para el ejercicio fiscal de 1989, una metodología de programación que considere el gasto público estrechamente relacionado con las ramas de la actividad económica, que esté en posibilidad de jerarquizar, desagregar y costear los objetivos y metas de consumo, inversión y

producción gubernamental, vinculándolos a las estructuras programáticas a nivel global y sectorial, para el cual se determinaron seis funciones del sector público en relación al Sistema de Cuentas Nacionales, las cuales se desagregan en 27 subfunciones y que son:

<u>GRUPOS</u>	<u>FUNCIONES (ACCIONES)</u>	<u>SUBFUNCIONES</u>
01.	<u>Administración Gubernamental</u> : Acciones relacionadas con la Administración de Recursos del Sector Público Federal, - Administración Pública, Defensa y Poderes.	1.- Dirección y Apoyo Administrativo.
02.	<u>Política y Planeación Económica y Social</u> : Acciones de planeación del sector público federal, en los niveles global, sectorial y regional.	2.- Económica. 3.- Social. 4.- Ecológica.
03.	<u>Fomento y Regulación</u> : Acciones relacionadas con la aplicación de instrumentos de política económica, administrativa y legal.	5.- Gobierno, Justicia y Defensa. 6.- Económica. 7.- Social. 8.- Ecológica.
04.	<u>Asistencia Social</u> : Acciones relacionadas con la prestación de servicios sociales.	9.- Servicios Educativos. 10.- Servicios Médicos. 11.- Servicios Culturales, Recreativos y Deportivos. 12.- Asistencia y Seguridad Social.
05.	<u>Infraestructura</u> : Acciones relacionadas con el desarrollo de la infraestructura productiva y social.	13.- Construcción Hidráulica y de Saneamiento. 14.- Transporte. 15.- Electricidad y Comunicación. 16.- Edificios. 17.- Petróleo y Petroquímica. 18.- Otras Construcciones.

<u>GRUPOS</u>	<u>FUNCIONES (ACCIONES)</u>	<u>SUBFUNCIONES</u>
06.	<u>Producción:</u> Acciones relacionadas con la producción de bienes y servicios - ofrecidos al mercado interno y externo.	19.- Agropecuaria, Silvícola y Pesquera. 20.- Mirera. 21.- Manufacturas. 22.- Servicios de Contratación. 23.- Electricidad. 24.- Comercio, Restaurantes y Hoteles. 25.- Transporte, Almacenamiento y comunicaciones. 26.- Servicios Financieros, Seguros y Bienes Muebles. 27.- Servicios Comunes, Sociales y Personales.

Dicha estructura programática global, se complementa con los programas y subprogramas y con las metas para conformar la estructura programática sectorial. Es decir, de las 27 subfunciones antes mencionadas se desprenden 142 programas, y éstos se dividen a su vez en 271 subprogramas.

Esta división en funciones y subfunciones permite establecer una apertura programática global y sectorial homogénea que se identifica que con los niveles económicos, y además esto permite, la cuantificación de las metas y la medición del impacto generado por la actividad del gobierno federal en términos físico-financieros.

La determinación de una política de planeación y la programación nacional constituyen, las bases sobre las cuales se prepara el pre

supuesto. Por tanto, se debe considerar en los programas todos los elementos que permitan definir y adoptar los objetivos y metas prioritarias y las acciones y mecanismos a desarrollar para corregirlas.

Presupuestación:

Es "la acción encaminada a cuantificar monetariamente los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplir con los programas establecidos en un determinado período; comprende las tareas de formulación, discusión, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto atendiendo a lineamientos generales, criterios y procedimientos, elaborados por las áreas competentes, para ser aplicados durante dicho proceso", 41/ es decir, constituye un instrumento operativo básico para la ejecución de las decisiones de política económica y planeación.

La presupuestación ha adquirido gran importancia por ser el instrumento regulador de las acciones del sector público y la trascendencia que tiene en los diferentes órdenes de la actividad nacional, por consiguiente, se crea la necesidad de regirla por las normas que garanticen una mayor racionalidad.

Es importante señalar que, los objetivos de la presupuestación se identifican con los del proceso administrativo: previsión, planeación, organización, coordinación e integración, dirección y con-

41/ Secretaría de Programación y Presupuesto. Glosario para el Proceso de Planeación, 1988. México, 1988. P. 111

tro; etapas determinadas que permiten la adecuada elaboración de los presupuestos.

Por otra parte, existen diversos tipos de presupuestos que, según los aspectos sobresalientes y sus características se clasifican por:

- Tipo de Empresas: Públicos y Privados.
- Su Contenido: Principales y Auxiliares.
- Su Forma: Flexibles o Fijos.
- Su Duración: Cortos y Largos.
- Su Técnica de Evaluación: Bases Numéricas y Estándar.
- Su Reflejo en los Estados Financieros: De Posición Financiera, De Resultados y De Costos.
- Por las Finalidades que Pretende: De Promoción, De Aplicación, De Función por Areas y Niveles de Responsabilidad, Tradicional, Por Programas y Base Cero.

De la clasificación antes mencionada, sólo se hará un breve análisis del presupuesto por programas, porque es la técnica presupuestaria utilizada de manera general en la Administración Pública Federal centralizada, desde 1977, con la Reforma Administrativa.

Cabe señalar que para el caso específico de México, el primer tipo de presupuesto empleado fue el Presupuesto Tradicional, que es un instrumento administrativo y contable que centra su interés en lo que el gobierno compra para desarrollar sus actividades, solamente

se consignaba el volúmen de gasto asignado por partida presupuestal y por sus numerosas deficiencias en 1976, fue sustituido por el Presupuesto con Orientación Programática, como medida para la implantación del Presupuesto Por Programas (1978), identificando por primera vez la estructura programática con la organización administrativa; los programas de los ramos con la Secretarías, Subsecretarías y Oficialías Mayores y los subprogramas con las Direcciones Generales.

La Organización de las Naciones Unidas define al Presupuesto Por Programas como, "el sistema que presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza, más bien que a las cosas que adquiere" 42/

Para Jorge Estupiñán el Presupuesto Por Programas es "el proceso a través del cual se elabora, expresa, aprueba, coordina la ejecución y evalúa la parte del programa anual de un Ministerio, Organismo Autónomo o Empresa Pública, de un sector económico oficial, o de una región, que implica transacciones financieras para el período presupuestario, que generalmente es de un año; es uno de los más importantes instrumentos de administración de gobierno y de concreción y de ejecución de los planes de desarrollo económico y social". 43/

Gonzalo Martner, estudioso de la Teoría Presupuestaria, lo conside

42/ Para mayor información sobre el tema consultar: Nuevos Enfoques de la Política de Personal para el Desarrollo. Editado por la O.N.U. New York, 1974.

43/ Estupiñán, Jorge. Conceptos Metodológicos Básicos sobre Presupuestos. Edit. UNAM. México, 1980. P. 371.

ra "una herramienta política, en cuanto se expresa en transacciones concretas y resultados propuestos, las decisiones gubernamentales, y contribuye a través del ejercicio del poder a ejecutarlas".

44/

Por su parte José R. Castelazo, analiza las características propias del presupuesto gubernamental en nuestro país, el cual consiste en "la estimación programada en forma sistémica de los ingresos y egresos que se manejan en una institución, en un período determinado. Puede considerarse como un plan de acción expresado en términos monetarios y cuyo ejercicio abarca generalmente un año de actividad". 45/

La Secretaría de Programación y Presupuesto considera que el presupuesto por programas es, "el instrumento administrativo-financiero que presupone la interpretación de los lineamientos que influyen en la planeación. Contiene un conjunto armónico de programas y proyectos que se han de realizar a corto plazo y que permite la racionalización en el uso de recursos al determinar objetivos y metas; asimismo, permite identificar a los responsables del programa y establecer las acciones concretas para obtener los fines deseados. Técnica presupuestal que pone especial atención a las acciones que se realizan más que a los bienes y servicios que se adquieren". 46/

44/ Martner, Gonzalo. Planificación y Presupuesto por Programas. Edit. Siglo XXI México, 1986. P. 7 y 8.

45/ Castelazo, José R. Técnicas y Especialidades en Administración de Personal Público. Edit. INAP. México, 1985. P. 56.

46/ Secretaría de Programación y Presupuesto. Glosario para el Proceso de Planeación, 1988. México, 1988. P. 114 y 115.

El presupuesto por programas fue adoptado y adaptado a las condiciones económicas de nuestro país y su forma operativa se ha generalizado en todo el sector público. Sin embargo, es conveniente señalar que, en algunos casos el presupuesto por programas como tal no es aplicado debido a que realmente no existe una evaluación de avances o resultados de los programas, por lo que se dice que más que darse éste, se da solamente un presupuesto con orientación programática.

Por tanto en la programación-presupuestación, el presupuesto por programas se convirtió en el propósito de intercambiar los recursos disponibles en el futuro inmediato, con las metas a corto plazo, para lo cual anualmente se determina la programación-presupuestación del Gobierno Federal y el Presupuesto de Egresos de la Federación, considerado este último, como "el documento jurídico, contable y de política económica aprobado por la H. Cámara de Diputados del Congreso de la Unión a iniciativa del Presidente de la República, en el cual se consigna el gasto público, de acuerdo con la naturaleza y cuantía que debe realizar el gobierno federal en el desempeño de sus funciones en cada ejercicio fiscal". 47/

La instrumentación del proceso de planeación, programación y presupuestación queda a cargo de la Secretaría de Programación y Presupuesto, según lo estipula la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de Planeación. Ya que es precisamente con

47/ Secretaría de Programación y Presupuesto. Glosario para el Proceso de Planeación, 1988. México, 1988. P. 112.

la reforma administrativa con que se institucionalizan los procesos antes mencionados, convirtiéndose en los elementos básicos que permiten materializar los objetivos, estrategias y metas nacionales, sectoriales, regionales e institucionales.

Es así que se ha logrado constituir y establecer un Sistema Nacional de Planeación, Programación y Presupuestación, orientado a que por medio de las acciones del sector público, se logre un aprovechamiento racional y óptimo de los recursos disponibles, pero sobre todo, de los recursos humanos. Y es precisamente este último el elemento indispensable en las instituciones para el desempeño eficiente y eficaz en el cumplimiento de las funciones asignadas a dichas dependencias.

2.2.2.-CLASIFICACION POR OBJETO DEL GASTO.

En la parte referente a planeación, programación y presupuestación, se señaló la importancia de la vinculación de estos procesos, a fin de poder evaluar en términos físico-financieros, el impacto generado por el ejercicio del Gasto Público. Asimismo, se señaló que es a través de los presupuestos como las Dependencias y Entidades ejecutan la actividad contenida en sus programas, contando para ello con clasificaciones presupuestarias que cumplen con la función de proporcionar información oportuna y confiable que permita realizar diferentes análisis.

Para el ordenamiento de esta información existen diferentes formas de clasificación entre las que destacan: a) Por Instituciones, b) Por Objeto del Gasto y c) Por Renglones Económicos.

Estas clasificaciones se complementan entre sí y sirven a los propósitos múltiples que cumple el presupuesto. Por lo que, es posible lograr una integración de las clasificaciones antes enunciadas.

Es así que, el objetivo de este apartado es el de presentar dentro de la clasificación por Objeto del Gasto, la parte correspondiente a los Servicios Personales.

Clasificación según el Objeto del Gasto:

Las Dependencias de la Administración Pública Federal, necesitan

adquirir diversos Bienes y Servicios para funcionar, tales como: Recursos Humanos, Materiales, Tecnológicos y Financieros, y para comprar éstos, se establece cierta suma de dinero, identificándolo con los Objetos a que se han destinado.

La Clasificación según el Objeto del Gasto, permite ordenar e identificar sistemáticamente los usos que se dará al dinero asignado a cada programa o actividad. Esta clasificación, responde a las necesidades y requerimientos de: Administración, Contabilidad Gubernamental, Fiscalización, Análisis Económico y Normas Jurídicas. La materia presupuestaria sirve como el instrumento eficiente y eficaz para la Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación del Gasto.

Concepto:

La Clasificación por Objeto del Gasto, se define como un listado ordenado, homogéneo y coherente de los Bienes y Servicios que el gobierno adquiere para desarrollar sus acciones.

Elementos Presupuestales:

Los elementos que conforman la estructura de la Clasificación por Objeto del Gasto son: Capítulos, Conceptos y Partidas. 48/

48/ Secretaría de Programación y Presupuesto. Clasificación Por Objeto del Gasto. México, 1986. P. 15, 16 y 17.

Capítulos.- Son un listado ordenado, homogéneo y coherente de los bienes y servicios que el gobierno adquiere para realizar sus acciones.

Conceptos: Constituyen subconjuntos homogéneos y ordenados en forma más específica, producto de la desagregación de los Bienes y Servicios contemplados en cada capítulo; permite además, la identificación de los recursos de todo tipo y de su adecuada relación con los objetivos y metas programadas.

Partidas: Están integrados por elementos afines que conforman a cada concepto y representa expresiones concretas y detalladas del bien o servicio que adquiere, permitiendo la cuantificación monetaria de los mismos.

Dichos elementos presupuestales permite detectar la demanda total de los bienes y servicios de la Administración Pública Federal.

Objetivos:

La clasificación por Objeto del Gasto tiene objetivos generales y específicos:

Generales.- a) Planificación, permite medir los grandes agregados del gasto público, a través de los capítulos respectivos, a efec

to de facilitar la instrumentación de las decisiones político-económica y en particular de la fiscal.

b) Programación, permite identificar de manera homogénea y clara, a través de los Conceptos de Gasto, los diversos insumos y recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para alcanzar los objetivos y metas establecidas en los programas.

c) Presupuestación, permite identificar con claridad, precisión y detalle en las partidas, los bienes y servicios que el Gobierno Federal adquiere, así como facilitar la cuantificación financiera de los recursos utilizados.

Específicos.- a) Establecer una mayor claridad y homogeneidad en los Capítulos, Conceptos y Partidas del gasto público.

b) Establecer unidad y orden en la estructura y contenido de la clasificación.

c) Proponer mayor flexibilidad y agilidad para el manejo y aplicación del gasto público.

d) Dotar al sistema de información, de mejores y mayores elementos para el análisis presupuestario, financiero y económico.

Asimismo, la estructura de la clasificación por Objeto del Gasto es:

- 1000 Servicios Personales.
- 2000 Materiales y Suministros.
- 3000 Servicios Generales.
- 4000 Transferencias.
- 5000 Bienes Muebles e Inmuebles.
- 6000 Obras Públicas.
- 7000 Inversiones Financieras.
- 8000 Erogaciones Extraordinarias.
- 9000 Deuda Pública.

Para los fines y objetivos de este trabajo, sólo se presentarán los conceptos y partidas del Capítulo 1000 "Servicios Personales".

CAPITULO 1000 "SERVICIOS PERSONALES". (CAPITULO)

- 1100 Remuneraciones al Personal de Carácter Permanente. (CONCEPTO)
 - 1101 Dietas. (PARTIDA)
 - 1102 Sueldo Base.
 - 1103 Haberes.
 - 1104 Sueldos Compactados.
 - 1105 Sueldos Compactados al Personal Obrero.
 - 1106 Sobresueldos.
 - 1107 Sobrehaberes.
- 1200 Remuneraciones al Personal de Carácter 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 Profesores en Estado Grávido.
- 1300 Remuneraciones Adicionales y Especiales.
 - 1301 Prima Quinquenal por Años de Servicio Efectivos Prestados.

- 1302 Acreditación por Años de Servicio en la Docencia y al Personal Administrativo de las Instituciones de Educación Superior.
- 1303 Acreditación por Titulación en la Docencia.
- 1304 Acreditación por Años de Estudio en la 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 ISFAM.
 - 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 Seguro 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 del 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.

En base a estos elementos presupuestales, las dependencias del Gobierno Federal pueden asignar recursos humanos vía programas específicos y se instrumentan a través de los lineamientos básicos establecidos por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

El elemento básico en el que se apoya cada dependencia u organismo para la elaboración del presupuesto en lo referente a servicios personales, es el analítico de puestos-plaza, mediante el cual se determina el número de puestos y plazas con que cuenta cada institución para llevar a cabo sus funciones. Es decir, contiene el número de plazas de cada tipo de puesto autorizados por la Secretaría de Programación y Presupuesto. (Ver Anexo DOS).

Al referirse al término "puesto", se habla de "la unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto de tareas que deben realizarse en determinadas condiciones de trabajo, responsabilidades que deben ser asumidas y aptitudes que deben ser satisfechas por

el o los trabajadores que la ocupen". 49/

Al término "plaza" se le considera como "la unidad o posición individual de trabajo que no puede ser ocupada por más de una persona a la vez y que tiene una adscripción determinada". 50/

El analítico de puestos-plaza, se deriva básicamente de las estructuras orgánicas y ocupacionales que conforman la plantilla de plazas (también denominada plantilla de personal), que es un documento de trabajo administrativo, en el que se enumeran los puestos, las plazas, los horarios, los sueldos (determinados en base al Catálogo de Puestos y al Tabulador de Sueldos), los nombres de quienes ocupan las plazas de una unidad presupuestal, desagregada en subunidades, de conformidad con el rango presupuestal que tenga cada órgano, según lo autorizado por la Secretaría de Programación y Presupuesto. Asimismo, la información que contiene la plantilla podrá retroalimentarse con la que se tenga registrada en el banco de datos del subsistema de información, con lo cual se tenderá a mantener un adecuado y permanente registro y control de personal que labora en la dependencia. (Ver Anexo TRES)

Después de haber considerado los documentos esenciales para la elaboración del presupuesto, es necesario señalar los elementos que deberá contener, como son: las percepciones referentes al tabula-

49/ Duhalt Krauss, Miguel. Una Selva Semántica y Jurídica. Edit. INAP. México, 1977. P. 12.

50/ Ibid. P. 13.

dor de sueldos; la gratificación de fin de año; primas quinquenales y vacacionales; importes de las aportaciones a terceros como el ISSSTE, FOVISSSTE y Aseguradora Hidalgo, S.A.; costos para el otorgamiento de las prestaciones; importes del Bono de Actuación del Personal de Mandos Medios y Servidores Públicos Superiores.

Todo lo anterior, se calcula en base a los lineamientos emitidos por la entidad normativa, la Secretaría de Programación y Presupuesto.

2.2.3.- REMUNERACIONES.

Las remuneraciones para José R. Castelazo son, "la acción de pagar oportuna y correctamente al trabajador dentro de un sistema administrativo agil, logrando a la vez una correcta comprobación del gasto". 51/ Asimismo, Francisco Laris Casillas, define a las remuneraciones como "el pago de una justa retribución por un servicio prestado con pleno consentimiento". 52/

Las remuneraciones deberían caracterizarse por los siguientes elementos:

" Deben ser JUSTAS, es decir, deben retribuir una cantidad de dinero que resulte equitativo de acuerdo con el tiempo y cantidad de trabajo que se entrega a una institución dentro de una jornada laboral.

- - Deben ser EQUILIBRADAS, es decir, que no desajusten la estructura salarial interna de una institución.

- Deben ser CONGRUENTES, con el medio laboral, es decir, competitivas en términos de mercado.

- Deben ser SUFFICIENTES para garantizar un nivel de vida digno del

51/ Castelazo, José R. Técnicas y Especialidades en Administración de Personal Público. Edit. INAP. México, 1985. P. 22.

52/ Laris Casillas, Francisco. Administración Integral. Edit. OASIS. México, 1975. P. 197.

trabajador de acuerdo con sus legítimas expectativas.

- Deben ser SEGURAS Y OPORTUNAS, es decir, que formen parte de sus garantías en desarrollo personal, familiar y social; en otros términos que brinden ESTABILIDAD". 53/

Por otra parte, a efecto de lograr un control adecuado y una correcta comprobación del gasto, es conveniente considerar como funciones básicas del sistema de remuneraciones los siguientes aspectos: a) Supervisar nóminas y pagos, b) Registrar movimientos de nóminas, c) Comprobar y rendir cuenta y, d) Establecer un seguimiento de pagos.

Por lo que se refiere a la Administración Pública, el Estado deberá contar con todos los elementos que le permitan proporcionar una retribución justa, equilibrada, suficiente, segura y oportuna a los servidores públicos. En tal sentido, se han realizado análisis y valuaciones de puestos como base para la elaboración de los Catálogos General e Institucionales de Puestos (que más adelante se explicarán en forma detallada) asignando a cada puesto un nivel al que le corresponderán determinadas percepciones, las que se señalan en el Tabulador de Sueldos vigente. Sin embargo, al no hacer continuos estos procesos se han ido desvinculando las remuneraciones de los elementos que las determinaron.

53/ Para el profesor Jorge Valencia Sandoval, éstas son las características que deberán reunir los aspectos remunerativos, pero sin embargo en la realidad no se dan éstas como tales. Apuntes de la Materia de Administración de Personal Público. Impartida en la UNAN, F.C.P. y S., en la carrera de Administración Pública. Semestre 1988-1.

Por lo que respecta a las nóminas, éstas consisten en "un listado general de los trabajadores de una institución en donde se asientan las percepciones brutas, deducciones y alcance neto de las mismas; la nómina se utiliza para efectuar los pagos periódicos (semanal, quincenal o mensual), a los trabajadores por concepto de sueldo". 54/

Según Jorge Valencia, profesor de la materia de Administración de Personal Público en la UNAM, las nóminas pueden clasificarse en:

- Ordinaria.- Para pago normal o rutinario.
- Extraordinaria.- Para pagos adicionales; ejemplo, tiempo extraordinario.
- De Lista de Raya.- Para cubrir remuneraciones al personal bajo esta modalidad.

En cuanto a su contenido, las nóminas deberán contener los siguientes elementos:

- Encabezado.
 - + Identificación de la Institución.
 - + Período de Pago.
- Nombre del Trabajador.
- Filiación.
- Partida que se afecta.
- Area de Adscripción.

54/ Chagoya Rivero, Luis A. Apuntes de la Materia Administración de Sueldos y Salarios y su vinculación con el Proceso de Presupuestación. Impartida en el INAP, dentro del Programa de la Especialidad en Administración de Personal al Servicio del Estado. Promoción 1987-1988.

- Puesto.
- Percepciones.
- Deducciones.
- Alcance Líquido.
- Número de Cheque.
- Firma del Trabajador.

Movimientos que modifican las nóminas:

Empleo {

Altas.
Bajas.
Cambios de Percepción.
Creación de Plazas.
Horas Extras.
Compensaciones.
Compactaciones.
Transformaciones.
Licencias Autorizadas.
Cambios de Radicación de Sueldos.

Relaciones
Laborales {

Licencias con o sin goce de sueldo.
Ausencias.
Reanudación de labores.
Retardos y Faltas.
Jubilación.
Abandono de Empleo.
Incapacidades.
Sentencia Judicial.
Becas al extranjero.
Becas.
Declaración de Base.
Contratos.

Es además importante distinguir los diversos instrumentos del sistema de administración de personal, como lo son:

- Las remuneraciones.- Movimientos de personal, nóminas de pago, tarjetas alfabéticas, tarjetas presupuestales.

- Y el Empleo.- Normatividad de pago, control presupuestal, reclutamiento y selección de personal y plantillas de personal física y presupuestal.

Considerando que el pago de remuneraciones, debe contemplar el medio y los requisitos previos para que éste pueda efectuarse, así como los tiempos en los cuales se realizará, la forma de comprobación, la afectación presupuestal y las reclamaciones y seguimientos de pago.

Es por ello que, a continuación se expone un modelo del proceso de elaboración, distribución, entrega y comprobación en el cual se establece la corresponsabilidad tanto de los pagadores habilitados como de los responsables administrativos de las unidades.

- 1.- El pago de remuneraciones al personal del ramo, se hará mediante formatos de cheques establecidos por la Tesorería de la Federación.
- 2.- Para efectuar cualquier pago de remuneraciones, será requisito indispensable que el personal correspondiente, haya cubierto los trámites de contratación establecidos por la Dirección de Personal.
- 3.- Los pagos se efectuarán de acuerdo al calendario de pagos establecido por la Dirección de Personal y autorizado por la Tesorería de la Federación.
- 4.- Los pagadores habilitados serán los únicos facultados para re-

cibir los cheques de la Dirección de Personal y entregarlos a los beneficiarios.

- 5.- Los pagadores habilitados deberán entregar el cheque federal correspondiente al personal, previa presentación de la credencial actualizada (Artículo 91, Fracción I, del Reglamento de la Ley Orgánica de la Tesorería de la Federación).
- 6.- Los responsables administrativos de las unidades y pagadores habilitados serán responsables de los pagos indebidos que se hayan efectuado al trabajador.
- 7.- Las áreas administrativas responsables de las unidades, enviarán mediante formato establecido, a la Dirección de Personal, los cheques no reclamados por los interesados, dentro de los tres días hábiles antes de la recepción de la siguiente quincena.
- 8.- La Dirección de Personal conserva las nóminas firmadas por los interesados durante cinco años, para posibles aclaraciones.

2.2.4.- ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

La Administración de Sueldos y Salarios dentro del gobierno federal se apoya básicamente en, los Catálogos de Puestos General e Institucional y en los Tabuladores de Sueldos y Salarios, los cuales a su vez se apoyarán, sobre todo para su creación en el Análisis y Valuación de Puestos, que realizó y procura seguir llevando a cabo cada dependencia, con respecto a los puestos autorizados para el desarrollo de sus funciones.

Para la mejor comprensión de la técnica de Análisis y Valuación de Puestos, éstos se estudiarán por separado.

Análisis de Puestos:

"Es la técnica que tiene como propósito fundamental determinar las actividades que se realizan en el puesto, los requisitos de conocimiento, experiencia, habilidad, etc., que debe tener la persona que va a desempeñar el cargo y las condiciones ambientales del mismo". 55/

Los propósitos fundamentales del análisis de puestos, se llevan a cabo mediante la observación, cuestionarios, entrevistas o alguna combinación de estos medios, siendo los responsables tanto los jefes inmediatos, como los jefes de personal y los sindicatos.

55/ Chagoya Rivero, Luis A. Obra Citada.

La realización de esta técnica en las instituciones gubernamentales se ha procurado efectuar ya que permite un adecuado proceso de reclutamiento y selección; fijar los programas de capacitación y desarrollo; servir de base para la realización de estudios de valuación de puestos; orientar y obviar discusiones con el sindicato; estructurar la evaluación del desempeño; planear los recursos humanos; y sirve también para fines de supervisión y efectos organizacionales.

Al hablar del análisis de puestos, es necesario remitirse al nombre del puesto, horario que debe cubrir, su ubicación dentro de la estructura orgánica y su relación con otros puestos, los requisitos de ocupación, que son las condiciones generales que deberán ser satisfechas por los candidatos a ocupar el puesto y el perfil de la persona que puede cubrirlo, en cuanto a edad, sexo, estado civil, rasgos físicos y psicológicos deseables, además de las actividades genéricas que caracterizan al puesto, así como las actividades específicas en orden de importancia, señalando la periodicidad con que se realizan.

Una vez efectuado el análisis de los puestos, éstos se clasifican por Grupo y Rama para llevar a cabo la valuación de los mismos.

Valuación de Puestos:

"Es el sistema técnico para determinar el grado de habilidad, es-

fuerzo y responsabilidad en el puesto y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre éstos factores y la estructura de sueldos y prestaciones; 56/ es decir, es la técnica que destaca los elementos específicos de los puestos considerados en una organización, y los compara entre sí, para determinar su valor relativo.

La realización de la valuación de puestos que permite materializar sus objetivos, tales como:

- Proporcionar datos reales definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos;
- Fijar las bases para la administración de sueldos;
- Establecer una estructura de sueldos comparable a la del mercado de trabajo;
- Controlar más adecuadamente los costos de los recursos humanos;
- Establecer bases para las negociaciones con el sindicato;
- Estructurar la revisión periódica de sueldos;
- Sentar principios y políticas claras y precisas que permitan un trato más objetivo hacia el personal y ayudar a la selección, promoción y capacitación.

Estos objetivos van encaminados a eliminar la desigualdad en los sueldos; confusiones al integrar nuevos puestos; lograr un control sistemático de los sueldos; definir las políticas para asegurar consistencia para cuando se conceden incrementos a los sueldos con

respecto al tipo, monto, frecuencia y fecha de concesión, considerando desde luego, que los requerimientos de los puestos cambian con el tiempo y se generan modificaciones en los sueldos.

Existen diversos métodos para la valuación de puestos, entre los que destacan: Alineamiento, Escalas o Grados Predeterminados, Comparación de Factores y Por Puntos y que de acuerdo a los lineamientos emitidos para la administración de sueldos y salarios, la Secretaría de Programación y Presupuesto por conducto de la Dirección General de Servicio Civil, órgano responsable de la política salarial, determinó que el método más factible de aplicación por las características que presentan las instituciones gubernamentales, según los estudios realizados, es el método de valuación por puntos, el cual consiste en la asignación de cierto número de unidades de valor, llamados Puntos, de acuerdo a las características del puesto, designadas como Factores. Los factores son la identificación convencional de las características o condiciones que precisan el contenido de un puesto y se desagregan en Subfactores y éstos a su vez se subdividen en Grados. Es decir, el Método de Valuación Por Puntos se divide en:

Factores y Subfactores:

1.- Conocimiento y Aptitud:

1.1.- Conocimientos.

1.2.- Criterios e Iniciativa.

1.3.- Experiencia

2.- Responsabilidad:

2.1.- Responsabilidad por los Deberes.

- 2.2.- Responsabilidad por Dirección y Supervisión.
 - 2.3.- Responsabilidad Económica.
 - 2.4.- Responsabilidad por Relaciones.
 - 2.5.- Responsabilidad por Seguridad de Otros.
 - 2.6.- Responsabilidad por Información Confidencial.
- 3.- Esfuerzo:
- 3.1.- Mental.
 - 3.2.- Físico.
 - 3.3.- Presión de Tiempo.
- 4.- Ambiente y Riesgos:
- 4.1.- Ambiente y Riesgos.

Los Grados se refieren a los conocimientos y aptitudes para ocupar el puesto. (Ver Anexo CUATRO)

Este método tiene varias ventajas, entre las que podemos señalar: es un proceso relativamente sencillo y claro; es más técnico, debido a que contempla un mayor número de factores, lo cual permite un verdadero análisis de los puestos a valorar; además de los propios trabajadores también el sindicato suele aceptarlo con facilidad, porque reduce al mínimo las apreciaciones subjetivas. Sin embargo, presenta también algunas desventajas ya que requiere de una capacitación cuidadosa del personal que opera el método y exige tiempo completo; la selección de definición de los factores resulta difícil y arbitraria y la ponderación de los factores representa una limitación o impide su aplicación a puestos de niveles superiores.

El Análisis y Valuación de Puestos se instrumenta mediante la Cédula de Identificación del Puesto, que contiene: datos generales del

puesto, ubicación en la organización, descripción analítica, descripción genérica y requerimientos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. (Ver Anexo CINCO)

En las dependencias del Gobierno Federal si el Análisis y Valuación de Puestos siguiera un proceso continuo y permanente y no esporádico, cuando por ejemplo se crea un organismo, dirección general o cuando se necesita crear, renivelar o transformar un puesto; ésta técnica permitiría:

- a) Establecer las bases técnicas necesarias para la formación de los Catálogos de Puestos Institucionales, así como el Catálogo General de Puestos;
- b) Sentar las bases para una más adecuada política salarial;
- c) Orientar la formulación de los Tabuladores de Sueldos Generales e Institucionales;
- d) Propiciar la regulación de la política salarial para remunerar igual al trabajo igual;
- e) Orientar la normalización de las remuneraciones para una adecuada correspondencia entre el contenido de un puesto y la remuneración que se le asigne;
- f) Contar con una descripción clara y precisa de cada uno de los puestos y su correspondiente asignación de valores;
- g) Propiciar una adecuada distribución orgánica de las cargas de trabajo;
- h) Apoyar la operación de los movimientos de personal;

- i) Apoyar la operación de mecanismos para la evaluación del desempeño;
- j) Orientar las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal;
- k) Estructurar sus programas de capacitación; e
- l) Identificar las vinculaciones escalafonarias existentes.

El Análisis, Clasificación y Valuación de Puestos se debe hacer periódicamente, debido a que esta información sirve para la actualización de los Catálogos de Puestos y Tabuladores de Sueldos.

2.2.5.- CATALOGO DE PUESTOS.

Con objeto de racionalizar la estructura de puestos y salarios, y lograr escalafones intercomunicados para establecer el servicio civil de carrera, la Secretaría de Programación y Presupuesto mediante un proceso de homologación y compactación de puestos, elaboró en 1982 los Catálogos de Puestos General e Institucional que contenía 1200 puestos, cifra que aumentó considerablemente de 1983 a 1987, llegando a ser aproximadamente 2000 puestos; pero para 1988 se reducen a 1600 puestos aproximadamente, al realizar una nueva compactación de puestos del personal administrativo de apoyo a servidores públicos superiores, y está en proyecto una minuciosa revisión del actual catálogo de puestos, para poder depurarlo de la duplicidad de puestos con las mismas funciones y de puestos obsoletos.

El Catálogo General de Puestos, es el documento que integra el universo de puestos de base y de confianza debidamente clasificados en Grupos, Ramas y Puestos, que están vigentes en la Administración Pública Federal y autorizados por la Secretaría de Programación y Presupuesto. Para cada dependencia se elabora un Catálogo de Puestos Institucional. (Ver Anexo SEIS).

Tanto en el Catálogo General de Puestos como en el Institucional, se establecen los contenidos de funciones (Profesiograma), atribuciones y responsabilidades del puesto ó Cédula de Identificación

del Puesto, señalándose además el nivel que les corresponde en el Tabulador de Sueldos. (Ver Anexo SIETE).

La composición del Catálogo de Puestos es el siguiente:

- Índice General (Estructura de Grupos y Ramas);
- Clasificación Por Grupo (Base y Confianza);
- Clasificación Por Rama (Técnica, Administrativa, Servicios, etc.)
- Cédula de Identificación del Puesto, Por Grupo, Rama y Puesto.

En la Cédula se señala el Código del Puesto, que es la clave que describe las funciones que realiza el servidor público, y se utiliza para establecer controles. Asimismo, el Profesiograma, contiene la denominación y la descripción funcional del puesto, los requisitos de ocupación que debe tener el candidato a ocupar el puesto y el nivel asignado en el Tabulador de Sueldos respectivo.

De esta forma, el Catálogo Institucional de Puestos, se integra conforme a la estructura orgánica y necesidades funcionales de la institución, es decir, es el documento en el que se condensan las funciones principales y genéricas de cada dependencia del Gobierno Federal. El total de puestos que integran dicho catálogo son autorizados por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

La revisión y actualización del Catálogo Institucional se realiza anualmente, o cuando así lo requiere la institución solicitante, o cuando la Secretaría de Programación y Presupuesto así lo estable-

2.2.6.- TABULADOR DE SUELDOS.

Al igual que el Catálogo General de Puestos, el Tabulador de Sueldos deberá coadyuvar al buen funcionamiento del Sistema Escalafonario, aunque éste se instrumente con el objeto de establecer un sistema homogéneo de remuneraciones a los trabajadores, mediante una tabla o tabulador de asignación de sueldos que la Secretaría de Programación y Presupuesto estableció para los diversos niveles salariales, atendiendo tanto al aspecto presupuestario institucional, como al logro de una equidad remunerativa, y de acuerdo con los requisitos y funciones a cumplir en cada puesto. Sin embargo, los propósitos iniciales de igualdad y equidad en la parte remunerativa aún no se han logrado alcanzar.

El Tabulador de Sueldos, es de observancia general en todo el territorio nacional, dependiendo de las zonas económicas en que se divide el país, y para tales efectos quedan excluidos los miembros de las fuerzas armadas. Este se define como el documento administrativo que señala los sueldos determinados para cada uno de los niveles contenidos en los Catálogos de Puestos, de acuerdo a los puntos obtenidos para cada uno de los puestos, dentro del proceso de valuación permitiendo así una estandarización salarial.

Este documento meramente administrativo, delimita los 37 niveles de sueldos existentes en rangos mínimo, medio y máximo, dependiendo del tipo de puesto de que se trate. Permite retribuir un puesto

genérico y le facilita a las dependencias la asignación de sueldos iguales a quienes ocupan un mismo puesto. Los sueldos que marca este tabulador para cada uno de los 37 niveles, se carga para efectos presupuestales en las partidas 1104, 1105 y 1202, antes analizadas, como lo marca el Clasificador por Objeto del Gasto.

Los rangos salariales dentro del tabulador de sueldos son importantes ya que nos permiten manejar una, dos o tres opciones de sueldo para cada tipo de puesto como a continuación se señala:

RANGOS DEL TABULADOR DE SUELDOS POR TIPO DE PERSONAL.

TIPO DE PUESTO *	RANGO SALARIAL	NIVEL
- Operativo.	Mínimo y Máximo	1 al 27
- Apoyo Administrativo Homologado a Operativo	Máximo	8 al 22
- Mandos Medios	Mínimo, Medio y Máximo	23 al 30
- Apoyo Administrativo Homologado a Mandos Medios	Máximo	28 al 30
- Servidores Públicos Superiores	Máximo	31 al 37
- Apoyo Administrativo Homologado a Servidores Públicos Superiores	Máximo	31 al 34

(Ver Anexo OCHO).

Además de estos rangos salariales establecidos por tipo de puesto, se dan otras tres subdivisiones en el caso del personal apoyo administrativo, dependiendo el nivel que tenga el servidor público al cual apoyan.

* Cabe señalar que todos los empleados que están al servicio del Estado sea cual sea el tipo de puesto, sin excepción, son servidores o funcionarios públicos, aunque pareciera existir distingos entre unos y otros, según lo establece el documento analizado.

Existe una aplicación genérica del rango salarial, y esta es:

- El personal de nuevo ingreso se debería llevar al mínimo del tabulador por un período de entre tres y seis meses, (según políticas institucionales para la aplicación de los rangos salariales), en el cual se considera que el trabajador ha adquirido los conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente sus funciones, por lo cual, dependiendo de su grado de aprendizaje e identificación con la institución es conveniente nivelarlo al rango máximo de su tabulador (estas condiciones operan en el caso del personal operativo). Este rango también es aplicable al personal de mandos medios cuando la responsabilidad de sus funciones, cargas de trabajo y conocimientos del trabajo así lo amerite.

- El rango medio, sólo es aplicable al personal de mandos medios cuando en base a los conocimientos, responsabilidad y cargas de trabajo así lo determine.

- Finalmente, el rango máximo se le debe asignar al trabajador que ha tenido una actuación destacada y demuestra tener los conocimientos, la responsabilidad y las cargas de trabajo son fuertes.

Es necesario señalar que no en todos los casos se da una correcta aplicación de los rangos salariales, ya que ésta generalmente queda a consideración del servidor público contratante.

Otro elemento que interviene en la determinación de los montos por nivel, es la zonificación salarial, que anteriormente se mencionó y que consiste en la división del territorio nacional por tres zonas económicas, es decir, el rango salarial del servidor público, dependerá de la ubicación física donde trabaje, quedando protegido el salario del trabajador frente a los diferentes índices del costo de la vida.

La adecuación y actualización del Tabulador de Sueldos debe tomar en consideración, por un lado, la valuación de puestos, la cual constituye un índice que muestra la tendencia que debe adoptar cada institución para ajustar los sueldos. Y en específico para llevar a cabo la actualización de los tabuladores general e institucional de sueldos, se requiere tomar en cuenta los aumentos generales, los aumentos salariales mínimos, la revaluación y reclasificación de los puestos, el Catálogo General de Puestos y las modificaciones de la zonificación salarial, pero sobre todo los índices de precios. (Ver Anexo NUEVE)

Como se puede observar, los esfuerzos por mejorar la administración de sueldos y salarios ha sido considerable, al allegarse de métodos, sistemas, procedimientos y documentos de orden legal y administrativo pertinentes, que han permitido unificar los criterios para el pago de sueldos y salarios a los servidores públicos que prestan sus servicios en la Administración Pública Federal Centralizada, aunque falta mucho por hacer en este aspecto.

CAPITULO 3.- DISPERSION SALARIAL.

3.- DISPERSION SALARIAL.

Es conveniente considerar que si el trabajador inicia su relación jurídico-laboral con el objeto de tener un desarrollo profesional, también lo hace con el propósito de tener una remuneración, la cual recibe a cambio de sus servicios y que considerando la situación económica por la que atraviesa actualmente nuestro país, le permite obtener los satisfactores mínimos de bienestar, para poder sobrevivir.

Atendiendo a estas circunstancias, la Administración de Sueldos y Salarios tiene como una de sus funciones primordiales el establecer criterios uniformes de pago, que necesitan irse perfeccionando cada vez más, atendiendo a la dinámica existente en la política salarial dictada por el Gobierno Federal. Para satisfacer esta necesidad, es indispensable desarrollar una metodología que permita eliminar el problema de la Dispersión Salarial.

La Dispersión Salarial, se define como la diferencia entre las percepciones básicas del personal y los Tabuladores de Sueldos autorizados por la Secretaría de Programación y Presupuesto. Dicha diferencia es regularmente inferior o excepcionalmente superior al tabulador autorizado, la cual también se identificará como Inconsistencias Salariales.

Por ello, el Sistema de Estandarización Salarial que se propone pa

ra eliminar el problema de Dispersión Salarial, consiste en un pro-
ceso de igualación de las percepciones de los servidores públicos
con los sueldos que marca el tabulador institucional, autorizado a
ese momento, para lo cual necesariamente se requiere contar con
una estructura ocupacional, que permita llevar a cabo la estandarización
salarial.

3.1.- ANTECEDENTES DE LA DISPERSION SALARIAL.

En 1984, el Gobierno Federal dio a conocer las nuevas disposiciones en materia de política salarial, al establecer la compactación de sueldos, que se apoyaría en el Tabulador de Sueldos. La instrumentación de esta nueva política implicaba el conjuntar el sueldo, sobresueldo y compensación en una sola partida presupuestal denominada, según el caso en, "Sueldos Compactados" (1104), cuando se tratara de personal docente y administrativo permanente; "Sueldos Compactados al Personal Obrero" (1105), cuando se tratara de personal obrero de base o "Salarios Compactados al Personal Eventual" (1202), cuando se tratara, como su nombre lo dice, de personal eventual; según lo establecido en el Clasificador Por Objeto del Gasto.

Lo anterior implica, que a partir de ese momento las dependencias gubernamentales podrían contar ya con un documento en el que se estableciera un sueldo determinado para cada nivel, siendo igual en todas las dependencias, denominado Tabulador de Sueldos General e Institucional.

No obstante, para poder determinar el beneficio interno que traería la instrumentación de esta política gubernamental, es necesario citar un ejemplo, tal es el caso de la Secretaría de Salud, en donde se realizó un estudio de la situación que guardaban las percepciones de cada uno de los servidores públicos, con relación a

los nuevos Tabuladores de Sueldos, detectando un número considerable de inconsistencias salariales, como se presenta en el cuadro siguiente, para los cuales se propusieron seis alternativas de solución, tanto para quienes trabajan 7 horas como para quienes trabajan 8 horas.

ALTERNATIVAS PARA EL PROCESO INTERNO DE NIVELACION SALARIAL
EN LA SECRETARIA DE SALUD.

RANGO.	NO. DE PERSONAS.	PORCENTAJE DEL TOTAL DE PERSONAS (%).	COSTO DE NIVELACION POR TABULADOR ANUAL (\$).
<u>TABULADOR 7 HORAS.</u>			
Mínimo	83,402	84.88	7,504'740,860
Medio	86,033	87.56	8,680'954,980
Máximo	88,750	90.32	9,871'722,108
<u>TABULADOR 8 HORAS.</u>			
Mínimo	90,464	92.06	12,062'483,784
Medio	91,692	93.31	13,669'216,476
Máximo	91,989	93.62	15,175'692,528

De las alternativas antes señaladas, fue autorizada la del rango máximo del tabulador de 8 horas, lo que implicó que se beneficiarán un total de 91,989 servidores públicos que laboraban en esta institución, instrumentándose dicha nivelación a partir de 1985.

Aunado a este proceso de nivelación salarial, se propusieron algunas otras disposiciones que lo reforzarían, como son: la homologación de Catálogos de Puestos en las diversas instituciones que

prestan servicios de salud (Por ejemplo, la propia Secretaría, el IMSS, el ISSSTE, el DIF, etc.); la homologación gradual de Tabuladores de Sueldos, referenciados a los Catálogos de Puestos; la conciliación de los ritmos de crecimiento salarial entre las dependencias y las entidades públicas y la creación del Comité del Servicio Civil del Sector Salud, para racionalizar la Administración y Desarrollo de Personal.

3.2.- LA DISPERSION SALARIAL EN LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.

La Presidencia de la República es la institución objeto de estudio del período 1985 (año en que se aplicó la compactación de sueldos) a 1988 (año en que se operó el Sistema de Estandarización Salarial). En esta institución se realizó un análisis del comportamiento salarial del personal operativo que labora 8 horas diarias. Siendo este tipo de personal el que presenta mayores problemas de inconsistencias salariales, se tomó como muestra representativa.

El parámetro considerado para la propuesta de nivelación salarial en esta institución, fue el rango máximo del tabulador, es decir, la dispersión salarial se presenta en aquellos casos que se encuentran fuera del rango máximo del Tabulador de Sueldos, autorizado por la Secretaría de Programación y Presupuesto. Se eligió sólo este rango, debido a que el rango medio actualmente no funciona en el personal operativo y la diferencia entre el rango mínimo y el máximo es tan poco significativa, que era más conveniente la nivelación al rango máximo.

Por ejemplo, la diferencia que existía entre el rango mínimo y máximo en 1985, en los niveles bajos era de mil pesos y en los niveles altos de diez mil pesos aproximadamente. En 1988, la diferencia en los niveles bajos es de dos mil ochocientos pesos y en los altos es de veinticuatro mil aproximadamente.

Para poder cuantificar el problema de la Dispersión Salarial en la Presidencia de la República, se realizó un minucioso análisis de las percepciones básicas del personal operativo, que consistió en lo siguiente:

En 1985, después de haber aplicado la compactación de sueldos, se analizaron los sueldos del personal para determinar su situación con respecto al rango máximo del Tabulador Institucional autorizado para la Presidencia de la República, vigente a ese momento.

El análisis, permitió cuantificar el beneficio que traería a la institución la aplicación de la nueva disposición gubernamental. De contar con 1675 plazas autorizadas de personal operativo para ese año, se encontraban subtabuladas 518 plazas en julio, número que se redujo a 475 plazas en septiembre de 1985, lo que representaba un costo mensual de nivelación del 1.9 y 2.0 millones de pesos respectivamente. Dicho costo, se obtuvo de las diferencias entre los sueldos base y el tabulador máximo.

En 1986, se continuó con el análisis de sueldos del personal operativo, incrementándose considerablemente las inconsistencias salariales en el mes de julio, pues de tener 1716 plazas autorizadas 718 estaban fuera del rango máximo del tabulador, lo que representaba un costo de nivelación mensual de 8.3 millones de pesos.

Dada la situación que se reflejó en 1986, se empezaron a aplicar

medidas correctivas en 1987, que consistieron en un análisis más específico de cada una de las plazas que reflejaban dispersión salarial, a efecto de poder determinar cuales de las plazas podían ser niveladas tan sólo por la autorización expresa de las unidades responsables de personal que conforman esta institución, debido a que las personas que ocupaban las plazas, estaban cumpliendo las funciones para las que se les había contratado, dentro de su horario normal de trabajo.

Para enero de 1987, existían 1716 plazas autorizadas, encontrándose 501 subtabuladas, cifra que se redujo en julio del mismo año a 128 casos, lo que reflejó una disminución del 74%, representando un costo mensual de 2.9 millones de pesos.

Los casos restantes con dispersión salarial, no se pudieron corregir debido a que:

En primer lugar, los responsables de personal de las unidades administrativas no consideraron procedente la nivelación, tal vez, por el tiempo que tenía su personal ocupando determinada plaza, porque su desarrollo, no era el esperado y estaba en proceso de capacitación; o porque su jornada laboral era menor a ocho horas diarias, principalmente, y por lo tanto se les paga en forma proporcional al tiempo laborado por día.

En segundo lugar, también se dieron muchos casos en que las plazas asignadas al personal no correspondían a las funciones desempeña-

das, debido a que por la dinámica laboral existente, empezaban cum
pliando determinadas funciones y terminaban realizando otras que
no correspondían, o la asignación de las plazas no coincidía con
las funciones que se iban a desempeñar pues no se contaban con los
puestos-plazas que se necesitaban en ese momento, siendo éstas de
niveles inferiores o superiores al presupuestal asignado, lo que
generó inconsistencias funcionales, que producen casi siempre in-
consistencias salariales.

Es importante observar que, cuando el servidor público no realiza
las funciones para las cuales se contrato según el puesto-plaza -
que ocupa, no se le puede remunerar en el rango máximo del tabula-
dor, pues se carece de la base necesaria para efectuar dicho movi-
miento (es decir, Función = Salario), lo que debería estar prede-
terminado por un estudio, para el establecimiento de una tarifa sa-
larial acorde a las funciones reales que desempeña.

En tercer lugar, el personal comisionado a otras unidades diferen-
tes a la de su adscripción presupuestal, aunque en menor propor-
ción, también llegó a reflejar dispersión salarial, debido a que
por no estar física y presupuestalmente en la misma unidad, no los
consideraban en los estudios salariales.

Las dos últimas situaciones planteadas, se detectaron por un forma-
to denominado Inconsistencias Físicas y Funcionales, el cual fue
llenado y validado por los responsables del personal de cada una

de las unidades que conforman la Presidencia de la República. (Ver Anexo DIEZ)

Las Inconsistencias Funcionales fueron las más considerables, detectándose que el 70% de los casos, eran plazas de niveles bajos a las que se les solicitaban niveles superiores, un 10% requiere la transformación de un nivel alto a un nivel bajo y un 20% requiere la transformación de las plazas observando el mismo nivel en el Tabulador de Sueldos.

La corrección total del problema de dispersión salarial para 1988, se vio frenada por las restricciones presupuestales dictadas en enero de ese mismo año, por la Secretaría de Programación y Presupuesto, atendiendo a las medidas de austeridad y racionalidad administrativa en relación al pago de servicios personales; por lo tanto, sólo se pudieron solicitar los movimientos que no implicaban modificación presupuestal.

No obstante las restricciones presupuestales, se logró disminuir considerablemente la dispersión salarial en 1988, pues de 1696 plazas autorizadas en julio, 106 casos estaban subtabulados, lo que representaba un costo mensual de nivelación de 4.2 millones de pesos; y para noviembre del mismo año, sólo se tenían 80 casos con inconsistencias salariales, que implicaban un costo de nivelación de 3.6 millones de pesos mensuales.

El Sistema de Estandarización Salarial debió concluir su aplicación en 1988, pero con las medidas tomadas por el Gobierno Federal en materia de política salarial, se recorrió hasta 1989, año en que se da la sucesión presidencial, lo que fue aprovechado para solicitar las transformaciones restantes, que se adecuen a las nuevas estructuras.

Esquematisando la información antes revisada, se presenta a continuación un cuadro que sintetiza el comportamiento de la Dispersión Salarial de 1985 a 1988, en relación al total de plazas autorizadas por año, con su respectivo costo mensual de nivelación a tabulador máximo. (Ver Anexo ONCE)

COMPORTAMIENTO DE LA DISPERSION SALARIAL DEL
PERSONAL OPERATIVO DE 1985 A 1988
EN PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.

AÑO	MES DEL ESTUDIO	NO. DE PERSONAS CON DISPERSION SALARIAL	TOTAL DE PLAZAS (ANUAL)	COSTO DE NIVELACION (MILLONES DE \$)
1985			1675	
	Julio	518		1.9
	Septiembre	475		2.0
1986			1716	
	Enero	277		1.4
	Julio	718		8.4
	Septiembre	530		4.4
1987			1716	
	Enero	501		5.1
	Julio	128		2.3
	Septiembre	109		3.1
1988			1696	
	Enero	107		4.1
	Julio	106		4.2
	Noviembre	80		3.5

Como se ha podido observar, de la experiencia obtenida en la Presidencia de la República, surge la inquietud de crear un sistema que permita eliminar el problema de Dispersión Salarial a nivel Gobierno Federal.

Si bien es cierto, que el sistema fue creado para resolver un importante problema que afecta la política salarial en Presidencia de la República, también es cierto que este sistema se podría aplicar en las demás dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para corregir dicho problema, para lo cual se deberán tomar en cuenta, las condiciones económicas del personal que ocupa las plazas, debido a que los incrementos salariales generales que se han dado a nivel Gobierno Federal han sido muy bajos comparados con los índices inflacionarios (Ver Anexo DOCE), lo que ha repercutido en la disminución del poder adquisitivo de los servidores públicos (Ver Anexo TRECE), y en la que dicho deterioro es más significativo en los niveles altos del personal operativo.

Por lo anteriormente expuesto, se reitera la necesidad de crear un sistema, mediante el cual se pueda erradicar el problema, lo que nos permitirá hacer un uso más racional de los recursos asignados a cada institución para el pago de servicios personales y de los puestos-plaza autorizados, para llevar a cabo las funciones establecidas en los programas de trabajo normales o excepcionales. Dicho sistema que podría corregir los problemas antes mencionados, se desarrollará en el inciso siguiente.

3.3.- SISTEMA DE ESTANDARIZACION SALARIAL.

3.3.1.- PRESENTACION.

La Administración Pública Federal Centralizada, se ha preocupado por mantener un orden, seguridad y eficiencia en la utilización de los recursos públicos, específicamente, en el rubro sueldos y salarios, para garantizar los derechos de los trabajadores y propiciar el eficiente y honesto desempeño de las funciones encomendadas, por lo que se han diseñado y ejecutado medidas adecuadas que perfeccionen la Administración y Desarrollo de Personal.

Es por ello que, reviste especial importancia ubicar al personal en los puestos-plaza que les corresponda, de acuerdo a las funciones que desempeñan.

La Dispersión Salarial, se define como la diferencia entre las percepciones básicas del personal y los Tabuladores de Sueldos autorizados por la Secretaría de Programación y Presupuesto. A este fenómeno se le denominará también Inconsistencias Salariales.

Para eliminar el problema de la Dispersión Salarial se crea el Sistema de Estandarización Salarial, el cual consiste en la igualación de las percepciones por concepto de sueldo que reciben los servidores públicos, con los sueldos establecidos en el Tabulador de Sueldos institucional autorizado.

A efecto de realizar una correcta y oportuna determinación de las inconsistencias salariales, este sistema se apoyará básicamente en el Sistema de Plantillas de Personal Física y Presupuestal (Anexo CATORCE), mediante las cuales se mantiene actualizada la información en relación a las plazas autorizadas por unidad administrativa, así como de las personas que las ocupan, considerando además, las funciones reales desempeñadas y la respectiva ubicación física real de cada servidor público. Por estas y muchas otras características que tiene este Sistema de Plantillas de Personal, se ha convertido en un importante instrumento de control.

3.3.2.- OBJETIVOS.

- Regularizar la estructura salarial del personal operativo existente en el momento de la aplicación del sistema propuesto, a efecto de nivelar sus percepciones al rango máximo del Tabulador de Sueldos, autorizado por la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Establecer un equilibrio salarial en la aplicación de todos los niveles del Tabulador de Sueldos autorizado.
- Establecer congruencia entre la estructura funcional, ocupacional y salarial, es decir, se pretende asignar cada plaza de un determinado puesto y nivel, según las funciones que se van a realizar.

- Hacer un uso más racional de los recursos asignados para el pago de servicios personales.

3.3.3.- POLITICAS.

- La elaboración e implantación del Sistema de Estandarización Salarial estará a cargo de la Dirección de Personal, tomando en cuenta las características específicas de cada dependencia o entidad.
- Serán corresponsables de su aplicación, los Responsables de Personal de las Unidades Administrativas que conforman cada una de las dependencias, debido a que son los que conocen más ampliamente el desempeño laboral que tiene cada uno de los servidores públicos, y por tanto, determinan si sus funciones son acordes a la plaza y el sueldo que perciben mensualmente.
- Dentro de las Unidades Administrativas, serán tomados en cuenta para realizar cualquier movimiento de personal, los jefes inmediatos superiores y el visto bueno del responsable de personal, para que puedan ser operados los movimientos, y además cuando sean plazas de base se negociarán con el sindicato correspondiente.
- Los movimientos de personal que se realicen, se llevarán a cabo de acuerdo a las necesidades específicas de cada unidad administrativa, considerando los programas y subprogramas de trabajo.

- La aplicación del Sistema de Estandarización Salarial se pensó específicamente para el personal operativo, debido a que este tipo de personal es el que presenta mayor número de casos con inconsistencias salariales, pero esto no implica que el personal Administrativo Homologado a Operativo, personal de Mandos Medios, personal de Servidores Públicos Superiores y personal Homologado a ambos, no presenten este fenómeno; por lo tanto, el sistema también puede ser aplicado a estos tipos de personal.

- La definición de los tiempos en se realizarán los movimientos de personal, dependerá de que tipo sean éstos, internos o externos, debido a que estos últimos requieren la autorización de la Secretaría de Programación y Presupuesto, por conducto de la Dirección General de Servicio Civil, para poder realizar las transformaciones y transferencias de las plazas de determinado puesto, movimientos que deben ir perfectamente justificados y con la solicitud de ampliación presupuestal en los casos en que se requieren recursos presupuestales adicionales, a los autorizados para el ejercicio de ese año.

- Tanto la Dirección de Personal como los Responsables de las Unidades Administrativas, deberán realizar una evaluación y control de las actividades y los tiempos establecidos para cumplirlas, para evitar desfasamientos que retrasen al Sistema en general.

3.3.4.- PROCEDIMIENTO.

ESTANDARIZACION SALARIAL.

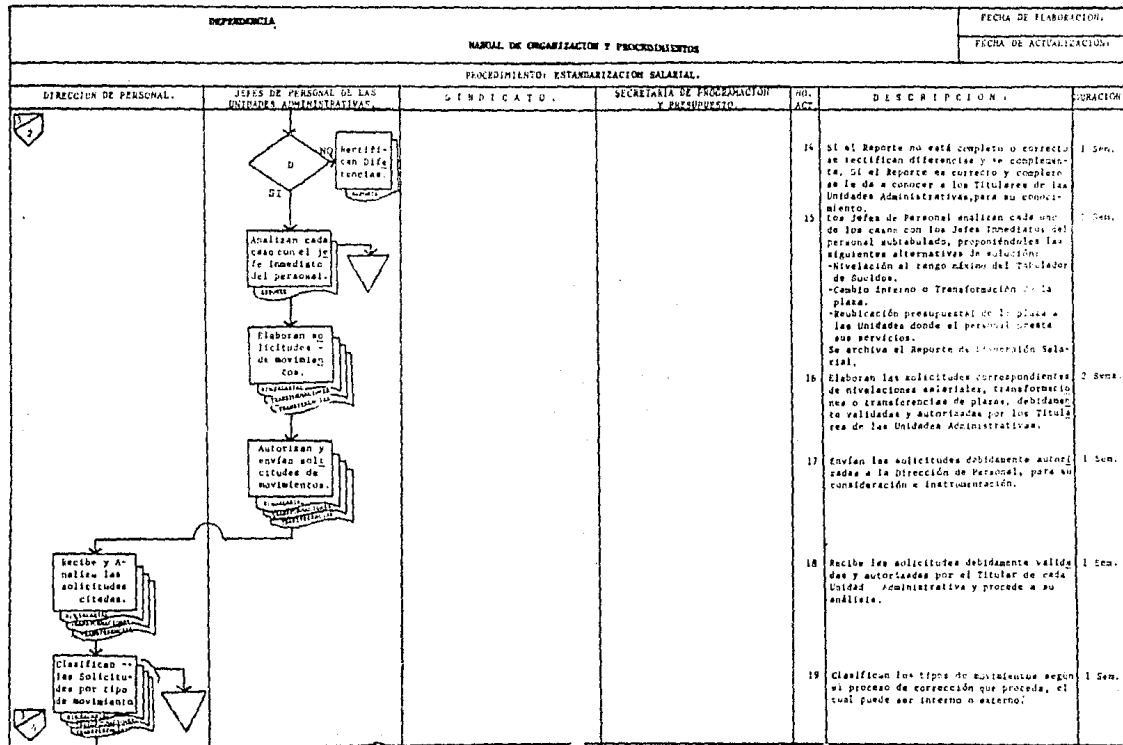
Objetivo: Corregir las diferencias existentes entre la estructura ocupacional y funcional con la salarial, según lo determina al Tabulador de Sueldos autorizado por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

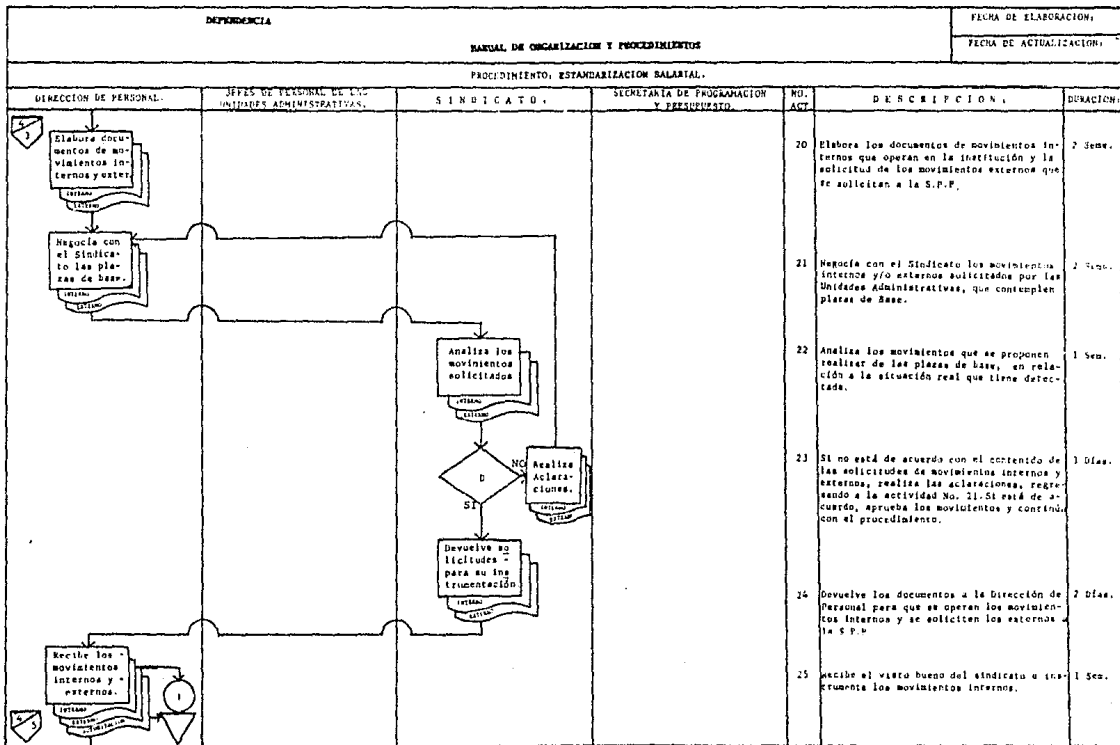
Responsable: Dirección de Personal.

Corresponsables: - Unidades Administrativas (Responsables de Personal).
- Secretaría de Programación y Presupuesto (Dirección General de Servicio Civil).
- Sindicato (Negociación de plazas de base).

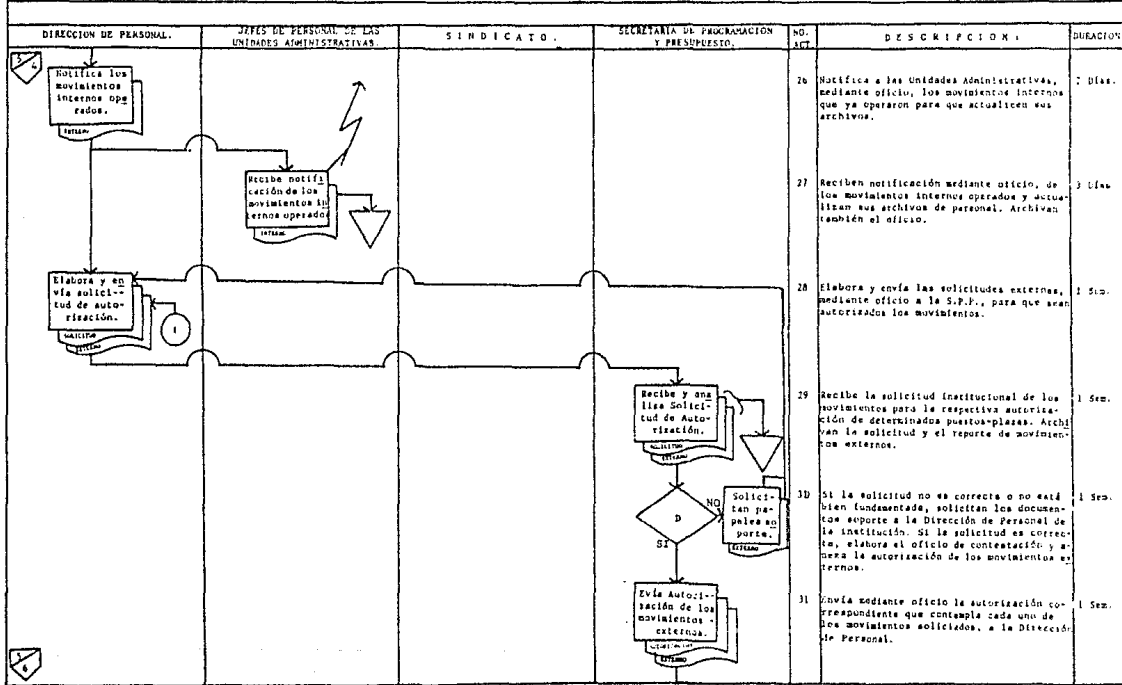
DEPENDENCIA				FECHA DE ELABORACION:		
MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS				FECHA DE ACTUALIZACION:		
PROCEDIMIENTO: ESTANDARIZACION SALARIAL.						
DIRECCION DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	SINDICATO.	SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.	NO. ACT.	DESCRIPCION.	DURACION
				00	Inicio.	
				01	Revisa la situación salarial del Personal Operativo con respecto al rango máximo del Tabulador de Sueldos Institucional, autorizado por la S.P.P. en la Plantilla/Máxima de Personal, considerando al personal de Bases de Confianza. Se sacan, revisan y guardan el Tabulador de Sueldos y la Plantilla/Máxima de Personal.	1 Sem.
				02	Elabora Reporte en un formato de "Dispersión Salarial" (anexo QUINCE), del personal que se encuentra fuera del rango máximo del Tabulador de Sueldos, por Unidad Administrativa.	1 Sem.
				03	Revisa y analiza cada uno de los casos que conforman el Reporte de Dispersión Salarial.	1 Sem.
				04	Si el Reporte no es correcto, realiza las observaciones correspondientes y solicita su elaboración (regresando a la Actividad No. 2 del Procedimiento). Si el Reporte es correcto, lo aprueba y lo conserva hasta la Actividad No. 12, en donde se entrega a los Responsables de Personal de las Unidades Administrativas.	1 Sem.
				05	Diseña el material didáctico y de apoyo necesario para dar a conocer el Sistema de Estandarización Salarial a los Responsables de cada una de las Unidades Administrativas que conforman la Institución. (Formatos, Audiovisuals, Transparencias, rotafolios, etc.).	1 Sem.
				06	De manera interna en la propia Dirección, da a conocer ampliamente al Sistema al personal que lo operará directamente, en una Reunión de Trabajo.	1 Día.

DIRECCION DE PERSONAL.		JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.		SINDICATO.		SECRETARIA DE EDUCACION Y PRESUPUESTO.		NO. ACT.	DESCRIPCION.	EDUCACION.
								07	Elabora Calendario de Reuniones de Trabajo con cada uno de los Responsables de Personal de las Unidades Administrativas, dependiendo de la ubicación física de sus oficinas.	1 Día
								08	Si el Calendario no es correcto, realiza los ajustes necesarios. Si el Calendario es correcto, lo aprueba y continúa con el procedimiento.	1 Día
								09	Cita a Reuniones de Trabajo a cada uno de los Responsables de Personal de las Unidades Administrativas, mediante oficio, especificando el objetivo de la reunión.	1 Sem.
								10	Reciben notificación de la Reunión, mediante Oficio, convocada por la Dirección de Personal, para que conozcan el Clave de Clasificación Salarial que será implementado. Archivan el Oficio.	1 Sem.
								11	Celebran Reuniones de Trabajo con cada uno de los Responsables de Personal de las Unidades Administrativas.	1 Sem.
								12	Entrega en la Reunión por Unidad Administrativa, el Reporte de Disponibilidad Salarial para que sea revisado.	
								13	Revisan la información del Reporte de Disponibilidad Salarial que se les entregó en la Reunión, contra la información de sus archivos.	1 Sem.





1
1
1



REFERENCIA				FECHA DE ELABORACIÓN		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS						
FECHA DE ACTUALIZACIÓN						
PROCEDIMIENTO: AUTORIZACIÓN SALARIAL						
DIRECCIÓN DE PERSONAL	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	SINDICATO	SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	NÚM. ACT.	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN
<pre> graph TD A[Reciben Autorización de los movimientos est.] --> B[Notifica la Autorización de los movimientos est.] B --> C[Establece los mecanismos del Mecanismo de Control.] C --> D[Implanta el Mecanismo de Control en la Inst.] D --> E((TERMINO.)) </pre>				32	Recibe la autorización, mediante oficio de la S.P.P., para que sean operados los movimientos. Archiva oficio y autorización.	1 Sem.
<pre> graph TD F[Reciben Autorización y Actualizan sus Archivos.] --> G[] </pre>				33	Notifica mediante oficio y copia de la autorización de los movimientos externos que pueden ser operados, a las Unidades Administrativas.	2 Días.
<pre> graph TD H[Reciben autorización de movimientos externos, mediante oficio, que ya fueron operados para que modifiquen sus archivos de personal. Archivan el oficio y la copia de la autorización.] --> I[] </pre>				34	Reciben autorización de movimientos externos, mediante oficio, que ya fueron operados para que modifiquen sus archivos de personal. Archivan el oficio y la copia de la autorización.	3 Días.
<pre> graph TD J[Establecen Mecanismos de Control en las fases de ingreso, permanencia y egreso del personal, pero sobre todo de las vacantes, regulaciones de personal hechas por las Unidades Administrativas al nivel de Reclutamiento y Selección de Personal de la Dirección de Personal y consecuentemente al área de Remuneraciones de la misma Dirección.] --> K[] </pre>				35	Establecen Mecanismos de Control en las fases de ingreso, permanencia y egreso del personal, pero sobre todo de las vacantes, regulaciones de personal hechas por las Unidades Administrativas al nivel de Reclutamiento y Selección de Personal de la Dirección de Personal y consecuentemente al área de Remuneraciones de la misma Dirección.	2 Sem.
<pre> graph TD L[Implanta los Mecanismos de Control en todas las Unidades Administrativas que conforman la Institución.] --> M[] </pre>				36	Implanta los Mecanismos de Control en todas las Unidades Administrativas que conforman la Institución.	1 Sem.
<pre> graph TD N((TERMINO.)) </pre>					Termino.	

3.3.5.- IMPLANTACION.

El poner en marcha un sistema, implica que todos los que intervienen tengan un amplio conocimiento del mismo, debido a que generalmente su instrumentación requiere un cambio total o parcial de lo existente, por lo cual se podría generar algún tipo de resistencia, que perturbaría los fines del sistema.

Por lo tanto, para llevar a cabo la implantación del Sistema de Estandarización Salarial a nivel Gobierno Federal, éste primero se deberá dar a conocer ampliamente en cada una de las dependencias, el contenido de dicho sistema y fundamentalmente a todos los servidores públicos que lo operarán, externándoles principalmente los beneficios que traerá éste para el Sistema de Remuneraciones que se aplica actualmente en su dependencia u organismo.

Casi siempre, la instrumentación de un nuevo sistema o el perfeccionamiento de los ya existentes, requiere contar con recursos adicionales, tales como: personal especializado, recursos materiales, financieros y de información, los cuales en muchas ocasiones hacen un poco más difícil su implantación.

Por consiguiente, es importante resaltar que para la instrumentación del Sistema de Estandarización Salarial, se capacitará al personal ya existente, cuando se trate de personal con niveles de analista especializado, o en su caso, se contratará nuevo personal

con cierto nivel de conocimientos y experiencia en materia de política salarial en gobierno federal. No obstante, considerando que actualmente la Administración Pública cuenta con personal preparado para desempeñar funciones tanto rutinarias como extraordinarias, se considera más pertinente capacitar al personal existente, debido a que éste tiene más conocimiento de la problemática que impera y por lo tanto asimilará mejor la propuesta del cambio.

En cuanto a recursos materiales, se requerirán los apoyos visuales para realizar la presentación del Sistema y los formatos e instructivos que se utilizarán para captar y concentrar la información requerida para poder corregir el problema de Dispersión Salarial.

Por lo que respecta a los recursos financieros, el área de Cómputo e Informática proporcionará las Plantillas de Personal Física y Presupuestal, debido a que ésta es la encargada de tener permanentemente actualizada la información respectiva en sus archivos, que nos servirán como documento de consulta.

No obstante los recursos antes mencionados, el punto que será determinante en la aplicación del Sistema, es la capacitación y adiestramiento que se le de al personal que lo operará directa o indirectamente, para lo cual se propone, dar a conocer el Sistema mediante reuniones de trabajo, en donde se definan claramente los objetivos del sistema, su procedimiento, el llenado de los formatos, la forma de valuación de las funciones de los puestos y/o plazas,

para de esta forma poder establecer una correcta remuneración de los miembros; además es conveniente destacar la importancia de cada una de las actividades y los tiempos en que deben realizarse, para evitar al máximo , los posibles retrasos que perjudiquen al sistema en general.

3.3.6.- EVALUACION Y CONTROL.

Una vez que el sistema está en operación, es necesario ir haciendo una revisión periódica de las actividades y de los tiempos en que deben ir sucediéndose, de tal manera que siga satisfaciendo sus expectativas, en cualquiera de sus actividades, lo que permitirá continuar seguir los objetivos propuestos. Es decir, por medio de la evaluación se podrá verificar la ejecución de las actividades del procedimiento, según los tiempos establecidos para el cumplimiento de las mismas.

Además, es de vital importancia considerar otra de las funciones administrativas, como es el control, que permite evaluar el desempeño entre las actividades planeadas y las que fueron ejecutadas, es decir, entre lo planeado y lo realizado, de tal manera, que si existen algunas desviaciones o retrasos, estemos en posibilidades de corregirlos de manera inmediata, instrumentando las medidas correctivas necesarias (lo que comunmente se identifica como la retroalimentación del sistema).

La evaluación y control se llevarán a cabo mediante un formato que

contenga cada una de las actividades, los responsables y los tiempos estimados; así como también, que refleje el avance real de las actividades y en caso de existir discrepancia en cuanto a las actividades o los tiempos planeados, anotar las causas que lo generaron, para poder instrumentar las medidas correctivas, evitando así que se retrase la operación del sistema. (Ver Anexo DIECISEIS).

Es importante destacar que, esta parte es totalmente necesaria para poder conseguir los objetivos del sistema, ya que le permite a los responsables y corresponsables de la aplicación del sistema, determinar el grado de eficiencia de sus actividades para concluir satisfactoriamente la corrección del problema de Dispersión Salarial a nivel Gobierno Federal Centralizado.

Por tanto, se puede decir que el éxito o fracaso del sistema, dependerá en gran medida de que se lleve a cabo una correcta aplicación de la evaluación y control de sus componentes.

CAPITULO 4.- PERSPECTIVAS Y CONCLUSIONES.

4.1.- PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO.

En la Administración Pública Federal, la Administración de Personal ha sido y es un aspecto fundamental para llevar a cabo y concretar los objetivos del Estado, ya que la eficiencia con que se lleven a cabo dichos objetivos, estará supeditada a la capacidad del personal público, es decir, la Administración Pública será tan eficiente como eficiente sea su personal, por lo cual, la Administración de Personal Público, es considerada la parte que se encarga de allegarse del personal más competente para poder cumplir con las funciones encomendadas.

De esta forma, podemos entender la importancia que representaron los esfuerzos que el Gobierno Federal ha realizado por la Administración de Personal Público, en todos los aspectos. Dichos esfuerzos se inician en 1965 con la creación de la Comisión de Administración Pública, dependiente de la Secretaría de la Presidencia, la cual en 1967 emitió un informe sobre el estado que guardaba la Administración Pública Federal, destacando la necesidad de depurar y actualizar el sistema de administración del personal público, haciendo hincapié en la importancia de establecer una política general que precisara las normas y criterios rectores de la relación del Estado con sus trabajadores y propuso las recomendaciones correspondientes.

Posteriormente, en 1972 se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, encargada de mejorar la organización de los

sistemas de administración de personal, procurando el aumento de la eficacia en el funcionamiento y servicio de las instituciones públicas y establecimientos de normas y criterios generales en torno a las condiciones de trabajo de los servidores públicos. Entre otras de sus funciones tenía la de proponer programas de reforma y reestructuración del Sistema de Administración de Personal, así como programas de selección, capacitación y desarrollo que permitieran incrementar su rendimiento. Con ello se buscó contrarrestar el reclutamiento indiscriminado del personal, que ocasionaba la contratación de personal a pesar de no contar con los conocimientos y la experiencia necesarios, ocasionando con ello, la creación de puestos para los recomendados y no la búsqueda de los candidatos idóneos a ocupar los puestos-plazas vacantes.

Paralelamente a la creación de la Comisión de Recursos Humanos se establecieron formalmente los Comités Técnicos Consultivos de Unidades de Recursos Humanos y de Capacitación, así como el Grupo de Oficialías Mayores, para garantizar la congruencia y viabilidad de las acciones de administración y desarrollo de personal público federal.

Estos ejemplos y otros más constituyeron los primeros intentos por sistematizar y mejorar la Administración de Personal Público, los cuales se refuerzan en los sexenios del Lic. José López Portillo y el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado. Así en 1977, por acuerdo presidencial se integra la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, dependiente de la Coordinación General de Estu

dios Administrativos de la Presidencia de la República, como parte promotora de la Reforma Administrativa, que se estaba poniendo en marcha.

Dos años más tarde, se elabora el Programa para Mejorar la Administración de Personal al Servicio del Estado, para promover el desempeño honesto y eficiente de los servidores públicos y garantizar los derechos de los trabajadores.

No son menos importantes los esfuerzos realizados para que exista una adecuada planeación, programación y presupuestación de los recursos humanos, apoyados en la técnica del Presupuesto Por Programas y en un documento denominado Clasificador Por Objeto del Gasto

Asimismo, se creó el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal, compuesto por cuatro Subsistemas Sustantivos que son: Empleo, Relaciones Laborales, Remuneraciones y Capacitación y Desarrollo. Otro Subsistema de Apoyo: Información. Y otro Subsistema de Regulación: Programación y Evaluación. Todas las partes que integran el sistema tienen su grado de importancia, sin embargo, un punto clave son las remuneraciones, ya que constituyen uno de los elementos más motivantes para el servidor público.

Además, se pretendió hacer de la capacitación un instrumento para incrementar la productividad pública, al vincularse estrechamente con los objetivos, planes y programas globales e institucionales, y procurar a través de ella mayores niveles de eficiencia y eficacia

cia de los servidores públicos en el desempeño de las funciones que tienen encomendadas, traduciendo en una mejor atención al público que demanda la prestación de servicios públicos. Sin embargo, pocos fueron los resultados obtenidos por la actitud de indiferencia que tuvieron los servidores públicos con respecto al cambio.

Todos los programas que el Gobierno Federal ha implementado para tratar de mejorar la Administración de Personal Público, denotan la ausencia de una política de personal de acuerdo con las normas generales aplicadas a todas las áreas de la Administración Pública Federal. Es decir, cada dependencia establece su propia política de personal, los procesos de selección, capacitación, incentivos, etc. y no obedecen a un criterio central. Como efecto de lo anterior, existen sistemas anacrónicos de selección de personal, al no lograrse la incorporación total de los servidores públicos mediante la aprobación de los exámenes de conocimientos respectivos, por lo que es frecuente y práctica común la recomendación política como elemento fundamental para tener acceso a los puestos de la Administración Pública.

La insuficiencia de programas de capacitación es evidente, ya que por lo general, el empleado de nuevo ingreso regularmente aprende preguntando a sus compañeros de escritorio y casi por inercia, ello como producto de la carencia de programas de capacitación.

Aún existen deficiencias en el aspecto remunerativo, el cual se enfatiza y se utiliza como un elemento para justificar la baja pro-

ductividad de la burocracia estatal cuando se le cuestiona su bajo nivel de rendimiento, a pesar de que la situación de su remuneración la conocen al momento de la contratación. Factor básico para la Administración de Personal es el crear la conciencia de que:

1o. Nadie fue engañado al ser contratado, 2o. Si bien la remuneración cualquiera que ésta sea, no satisface la demanda económica, depende del personal mismo buscar su desarrollo, y 3o. Nadie, sino es el servidor público quien vicia los posibles avances en el sistema remunerativo.

Estos y otros vicios que no han sido superados son los que determinan la ineficiencia de la acción gubernamental, y son elementos a considerar en cualquier programa de modernización administrativa, el cual requerirá inexorablemente, para obtener resultados satisfactorios, estar apoyado prioritariamente por un programa de administración de personal, en el que se contemple el cambio de actitud y aptitud en los servidores públicos.

A estos planteamientos que han detenido o bien hecho retroceder la administración de personal público, es preciso resaltar los principales avances obtenidos:

- 1.- Creación de una Unidad encargada de los Recursos Humanos.
- 2.- Elaboración de Catálogos de Puestos y Tabuladores de Sueldos Generales e Institucionales.
- 3.- Diseño de Programas de Capacitación para la profesionalización de los servidores públicos.
- 4.- Implantación del Sistema Escalafonario Funcional e Intercomuni

cado.

- 5.- Mejores Relaciones Jurídico - Laborales.
- 6.- Creación del Servicio Civil de Carrera (Intento previsto en la quinta etapa de la Reforma Administrativa).
- 7.- Descentralización del Pago.
- 8.- Programación y Presupuestación de Recursos Humanos.
- 9.- Sistemas de Plantillas de Personal y Nóminas de Pago.
- 10.- Mayores Prestaciones y Servicios Sociales.

Pudiera ser cuestionable el punto de vista de los resultados anotados, sin embargo, éstos son los puntos básicos para continuar avanzando hacia el establecimiento de la profesionalización del servidor público, bien sea por medio del Sistema del Servicio Civil de Carrera o bien sea mejorando y perfeccionando los sistemas actuales de Administración de Personal, que buscan en última instancia, el contar con servidores públicos con conciencia y compromiso de servicio, con sentido de responsabilidad para con la sociedad y su país, con vocación e ideología revolucionaria, con ubicación del compromiso histórico que les corresponde, en suma, considero que la Administración de Personal es la piedra de toque para garantizar la eficiencia, honestidad y responsabilidad en la Administración Pública Mexicana.

4.2.- ESTANDARIZACION SALARIAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL, CENTRALIZADA.

La Administración de Sueldos y Salarios es, la encargada de determinar las percepciones que debe recibir el trabajador por la prestación de sus servicios, las cuales deben ser justas a las funciones desempeñadas y equilibradas al nivel económico de vida donde se encuentre su centro de trabajo.

Precisamente, uno de los mecanismos para lograr los objetivos del Sistema de Remuneraciones, fue el establecer un criterio uniforme para la determinación y cálculo de las percepciones, mediante la elaboración del Catálogo de Puestos de la Federación y el Catálogo de Puestos para cada Dependencia, así como el Tabulador de Sueldos General e Institucional, sustentados en la Técnica de Análisis y Valuación de Puestos; y la Descentralización del Pago en cada una de las dependencias; convirtiéndolo en un pago un poco más correcto y oportuno.

Actualmente, el Sistema de Remuneraciones se ha visto un poco deteriorado, aún cuando se cuenta con Catálogos y Tabuladores ya que aunque éstos son revisados periódicamente, generalmente no son acordes a las funciones de las áreas ni a los sueldos determinados para el mercado de trabajo. Y aunado a esto, la incorrecta aplicación

de los mismos ha generado un problema denominado Dispersión Salarial, fenómeno que se define como la diferencia salarial que existe entre las percepciones que recibe un servidor público y el suelo que marca el Tabulador de Sueldos.

Derivado de lo anterior, se desarrolló el Sistema de Estandarización Salarial, metodología que se propone para solucionar el problema de la Dispersión Salarial, el cual consiste en: 1.- La nivelación al rango máximo del tabulador, por autorización expresa del titular del área; 2.- La transformación de determinadas plazas de niveles bajos a niveles altos o viceversa y en el mismo nivel, y 3.- La transferencia del recurso a la Unidad Administrativa donde el personal presta sus servicios.

La operación del Sistema no sólo se propone para una determinada dependencia, sino se considera factible su instrumentación en todas las dependencias y entidades que conforman el Gobierno del Estado, la Administración Pública federal. Debido a que es un problema que se ha detectado en la mayoría de las instituciones gubernamentales, y si sólo se presentara el problema de la Dispersión Salarial en unos cuantos casos, no resulta muy impactante, pero cuando se generaliza en una cuarta parte, en una tercera parte o en la mitad de las plazas que se tienen autorizadas en cada institución, se convierte entonces, en un problema que debe ser cuidadosamente analizado, pero sobre todo corregido a la brevedad posible.

Por consiguiente, la implantación del Sistema a Nivel Gobierno Federal traerá beneficios a las dependencias y entidades, que repercuten en el mejor aprovechamiento de los recursos asignados para el pago de servicios personales; la adecuación de las estructuras funcional y ocupacional con la salarial, y la retribución más justa y equitativa de los servidores públicos que le dan cuerpo a las instituciones.

La aplicación de dicho sistema, no necesariamente tiene que ser cuando el problema salarial ha llegado a momentos extremos, por lo tanto, es importante considerar la verificación de los casos que aún no presentando inconsistencias salariales, sí observan inconsistencias funcionales, es decir, cuando un servidor público realiza funciones diferentes a las establecidas en el profesiograma del puesto que ocupa, según lo establecido en el Catálogo de Puestos, lo que en el corto plazo genera regularmente Dispersión Salarial.

Para poder corregir las inconsistencias antes mencionadas, se propone la recodificación de las plazas que ocupan los servidores públicos, lo cual implica la transformación de éstas, por autorización de la Secretaría de Programación y Presupuesto, como se mencionó anteriormente.

Sin embargo, las recodificaciones, transformaciones, transferencias o movimientos procedentes, tendrán que hacerse tomando en cuenta la estructura orgánica de la unidad, sus requerimientos funcionales y las plazas autorizadas por unidad administrativa. Por

lo que está perfectamente justificada la necesidad que se tiene de realizar una revisión anual de estos elementos en función de los cambios existentes en cuanto a normatividad de pago, modificación de estructuras, cancelación o creación de determinadas plazas, por mencionar algunos elementos, pero también hay que tener en cuenta las condiciones cambiantes ante las cuales se encuentra cada una de las dependencias gubernamentales.

Contando entonces con una correcta estructura funcional, ocupacional y salarial que de como resultado un apropiado sistema de remuneraciones, se propone vincular a éste con otros procesos de la Administración de Personal, como son requerimientos de personal por parte de las unidades administrativas que conforman la institución; reclutamiento y selección del personal idóneo para cubrir las vacantes, evaluando a los candidatos en base a los requerimientos del puesto con la ayuda de los perfiles ideales del puesto, realizando pruebas para cada tipo de puesto (servicios, técnico, profesional y administrativo) logrando así cubrir las vacantes con los candidatos más idóneos.

Una vez que ha sido contratado el servidor público por la dependencia, debe considerarse también su desarrollo personal y/o profesional dentro de la misma, por lo que la capacitación se convierte en el elemento primordial para seguir desarrollando las habilidades, capacidades y conocimientos, logrando así un mejor desempeño de sus funciones en beneficio de la institución y la satisfacción personal de su ejercicio profesional.

Considerando que a mayor preparación se requiere ir mejorando la situación funcional y salarial de los empleados, dandoles nuevos ascensos que implican necesariamente mayores ingresos salariales, a efecto de poder motivar al empleado e invitarlo a que se supere cada día más, lo que repercute en un eficiente y honesto desempeño de sus funciones. Se propone la puesta en operación del Sistema Es calafonario Funcional e Intercomunicado, para evitar que un buen elemento después de haberlo capacitado y desarrollado, tenga mejores ofertas de trabajo, que se traducen en un mayor nivel económico y con una proyección profesional en un puesto más estimulante.

Para evitar tales circunstancias, el Gobierno Federal se ha preocupado por establecer un Sistema Escalafonario Funcional e Intercomunicado, con el propósito fundamental de propiciar un desarrollo eficiente y eficaz del trabajador en la Dependencia, es decir, con este sistema se proponen mecanismos idóneos para que el propio trabajador genere su desarrollo y fortalezca su vocación de servicio con ascensos que así lo estimulen. A pesar de que este sistema se creó para el personal de base, de alguna manera aunque no estrictamente, también es aplicable para el personal de confianza.

Los objetivos que se persiguen con el Sistema Escalafonario principalmente son:

- Instrumentar administrativa y jurídicamente la promoción del empleado, para ocupar nuevas y más altas responsabilidades;
- Corresponsabilizar a las áreas involucradas en el manejo de re-

cursos humanos, a efecto de hacer más dinámica y objetiva la promoción escalafonaria;

- Hacer que la promoción escalafonaria sea económicamente motivante para el trabajador y administrativamente posible para la institución;
- Coadyuvar en la implementación integral del Servicio Civil de Carrera en cada Secretaría de Estado;
- Establecer un ambiente de reto y de productividad en el desarrollo de las actividades de cada trabajador, y
- Presentar esquemáticamente y de manera reglamentada, todas las posibilidades que tiene un individuo de desarrollo dentro de la Secretaría, tanto en su misma rama como en otras ramas de su mismo grupo, como en otras ramas de otros grupos, considerando lo establecido en el Catálogo de Puestos.

Con la implantación y orientación de este sistema probablemente ya se puede hablar del establecimiento del Servicio Civil de Carrera, que es el Sistema Escalafonario Funcional e Intercomunicado, instrumentado entre la Federación de Sindicatos de los Trabajadores al Servicio del Estado y la Dirección General de Servicio Civil dependiente de la Secretaría de Programación y Presupuesto, que permite promover el desempeño de los trabajadores, así como la preparación permanente para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad, creando incentivos proporcionales para un adecuado servicio público, es decir, es un sistema centralizado que permite la racionalización de todos los procesos de administración de personal al servicio del Estado, organizado en clases o grados al que

se ingresa mediante rigurosa selección, por capacidad y en los que se asciende mediante capacitación y exámenes hasta los niveles técnicos y administrativos más altos, a efecto de propiciar y fomentar en los trabajadores la realización de una auténtica carrera como servidor público.

La implantación del Servicio Civil de Carrera trae beneficios tanto al Estado, al proporcionar mejores servicios a la sociedad, como al servidor público, el cual tiene la oportunidad de ser capacitado y por consiguiente se puede proyectar a niveles superiores dentro de las estructuras que conforman cada una de las instituciones gubernamentales. Es decir, la movilidad del personal es fundamental, tanto para beneficiar al empleado económica y psicológicamente, como para no permitir anquilosamientos en los sistemas de trabajo, que automatizan las actividades impidiendo la capacidad del servidor público para perfeccionar sus funciones.

Los elementos antes mencionados, realmente se verían fortalecidos si se contara con una más adecuada política salarial en relación a los procesos inflacionarios, es decir, que se logre aumentar el poder adquisitivo del servidor público, que tan afectado y sobretodo, tan desmotivado se ha visto.

Para lograr lo anterior, se propone además del sistema de Estandarización Salarial, la revisión de la curva salarial del gobierno federal, considerando tanto los índices de precios como los sueldos en el mercado de trabajo, para poder obtener un equilibrio en-

tre ambos y determinar así salarios más reales, que mejoren los niveles de vida de los servidores públicos.

En segundo lugar, se propone que se amplie el rango que existe entre los niveles salariales y la diferencia que existe entre el rango máximo de un nivel y el rango mínimo del siguiente, de tal forma que sea motivante para el servidor público tanto pasar de un rango salarial a otro como de un nivel a otro.

En tercer lugar, se propone que los incrementos sean porcentuales y no en números absolutos, ya que éstos provocan la deformación de la estructura salarial del gobierno federal.

Por lo tanto para que opere el Sistema de Estandarización Salarial y otros sistemas complementarios, es necesario ponderar la disyuntiva entre mejorar cualitativamente o resolver cuantitativamente la situación de los servidores públicos.

En tal sentido, si se pretende mejorar, las decisiones políticas adquieren una gran importancia, ya que la administración pública será tan eficiente como eficiente sea su personal y adecuados sus sistemas de trabajo. Por lo que aún queda mucho por hacer, y con este estudio se pretende seguir avanzando y por ende mejorando en todos los aspectos relativos a la Administración de Personal Público, pero sobre todo en la Administración de Sueldos y Salarios, tema central del presente estudio.

4.3.- CONCLUSIONES.

- 1.- La unificación de los sistemas de operación de la Administración de Personal, es fundamental para establecer los mismos criterios de aplicación dentro de la Administración Pública Federal.
- 2.- Es necesario que exista la voluntad política de las autoridades competentes para la aplicación de las normas emitidas en materia de Administración de Personal.
- 3.- La ineficiencia de la burocracia estatal es producto de los vicios existentes, por lo cual, si se quiere conseguir que el servidor público sienta el compromiso con la institución a la cual sirve, la responsabilidad de su función y su vocación de servicio, es indispensable crear los medios para que éste cambie de actitud y de aptitud.
- 4.- La vinculación de los objetivos institucionales, programas, subprogramas, proyectos, funciones, puestos-plazas y sueldos y salarios, es vital para lograr una adecuada estructura programática, funcional, ocupacional y salarial.
- 5.- Al establecimiento de los programas gubernamentales se les debe dar una real aplicación y evaluación, así como una continuidad, de tal forma que se logren las metas establecidas.
- 6.- El continuar con un reclutamiento y selección de personal ina-

Secuado, atendiendo un poco al amiguismo, compadrazgo y otros, se-
guirá ocasionando inevitablemente deficiencias en los sistemas de
trabajo, por no contar con los conocimientos, experiencia y respon-
sabilidad, es decir, que la parte contratante fundamentalmente de-
berá establecer un compromiso con la institución para ingresar al
servicio público sólo a aquellas personas que cumplan con los re-
quisitos del puesto.

7.- Es totalmente indispensable respetar las normas de aplicación
de los Catálogos de Puestos y Tabuladores de Sueldos, para propi-
ciar que a trabajo igual salario igual, independientemente de la
dependencia de que se trate. Así como solicitar la revisión de la
curva salarial en Gobierno Federal, la cual actualmente está muy
desvinculada de los índices de precios y de los salarios en el mer-
cado de trabajo.

8.- Reviste especial importancia el seguir instrumentando progra-
mas de capacitación que sustenten la profesionalización de la burg
cracia a todos los niveles.

9.- La modernización de los sistemas ya existentes o la creación
de nuevos, casi siempre genera inconformidad, por lo que se deben
preparar las condiciones para que estos puedan darse, tratando de
superar las limitaciones tanto internas como externas.

10.- La instrumentación del Sistema de Estandarización Salarial a
nivel Gobierno Federal, es factible de aplicación en cualquier ti-

po de personal, ya sea de base o de confianza.

11.- El Sistema de Estandarización Salarial se deberá apoyar en otros sistemas, para lograr resultados más satisfactorios, tales como: Empleo, Remuneraciones, Capacitación y Desarrollo, Relaciones Jurídico-Laborales, Prestaciones y Servicios Sociales, pero sobre todo, en el Sistema Escalafonario Funcional e Intercomunicado, que permite generar los ascensos y promociones a los niveles técnicos y administrativos más altos, dentro de la estructura de la institución.

12.- Probablemente, si el salario del servidor público fuera lo suficientemente remunerador, se podría instrumentar el Servicio Civil de Carrera, al lograr retener tanto a los servidores públicos como a quienes tienen vocación de servicio, contrarrestando así la ineficiencia y corrupción existentes.

ANEXOS.

MARCO LEGAL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO.

C O N S T I T U C I O N	PRINCIPALES LEYES REGLAMENTARIAS.	PRINCIPALES DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS.
<p>ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL.</p> <p>Apartado A. Régimen General para obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos, etc.</p> <p>Apartado B. Régimen de excepción para Poderes de la Unión, Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores.</p> <p>Régimenes previstos por el Artículo 123 Constitucional fuera de los apartados A y B:</p> <p>Militares, Marinos y miembros de los Cuerpos de Seguridad Pública</p> <p>Personal del Servicio Exterior</p>	<p>I Ley Federal del Trabajo Observancia general en la República. Se aplica también a: a) Empresas que son administradas en forma directa o descentralizada - por el Gobierno Federal (Art. 527 Fracc. XVII). b) Otros organismos del sector público federal, en lo comprendido en el régimen de excepción (Ivexa, IMSS, etc.)</p> <p>II Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Observancia general para los titulares y trabajadores de: a) Federes de la Unión. b) Gobierno del Distrito Federal. c) Organismos descentralizados que - enunciera. d) Otros Organismos similares.</p> <p>Quedan excluidos de su régimen: a) Empleados de confianza b) Miembros del Ejército y la Armada y personal militarizado. c) Personal de vigilancia de los establecimientos penitenciarios, cárceles y galeras. d) Miembros del Servicio Exterior Mexicano. Aquellos que presten sus servicios mediante contrato civil o - que estén sujetos al pago de honorarios.</p> <p>III Ley del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana.</p> <p>IV Ley Orgánica de la Armada de México.</p> <p>V Reglamento del Servicio Exterior.</p>	<p>1.- Ley del Seguro Social Aplicable a los organismos del sector público que se rijan por el Apartado A del Artículo 123 Constitucional, o que no hayan sido - incorporados al régimen del ISSSTE.</p> <p>2.- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. Aplicable a los organismos del sector público que se rijan por el Apartado B del Artículo 123 Constitucional, o que no hayan sido - incorporados al régimen del ISSSTE. Reglamento de Seguridad e Higiene.</p> <p>1.- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Aplicable a: a) Los organismos incorporados al servicio civil de la Federación y del Departamento del Distrito Federal. b) Los organismos públicos que por ley o por acuerdo del Ejecutivo Federal sean incorporados al régimen del Instituto.</p> <p>2.- Ley de Estímulos y Recompensas a los Funcionarios y Empleados de la Federación y del Distrito y Territorios Federales.</p> <p>3.- Ley en favor de los Veteranos de la Revolución como Servidores del Estado. Aplicable a los Federes de la Unión y al Gobierno del Distrito Federal.</p> <p>4.- Ley de Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados de la Federación, del Distrito y Territorios Federales y de los Altos Funcionarios de los Estados.</p> <p>5.- Ley y Reglamento del Presupuesto de Egresos de la Federación, Catálogo de Puestos de la Federación.</p> <p>6.- Acuerdo por el que 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 rijan por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.</p> <p>1.- Ley de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas.</p> <p>2.- Ley de Ascensos y Recompensas del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana.</p> <p>3.- Ley de Retiro y Pensiones Militares.</p>
<p>Régimenes al margen del Artículo 123 Constitucional.</p>	<p>I Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.</p>	

Fuente: Dehald Krauss, Miguel. Una Selva Semántica y Jurídica. Lit. INAP.

ANALITICO DE PUESTOS PLAZA .

UNIDAD: 230 "DIRECCION DE ADMINISTRACION".

RANGO FUNCIONAL.	NIVEL	NO. DE PLAZAS	CODIGO FUNCIONAL.	DENOMINACION DEL PUESTO .
SPSyH	35	1	CF 51021	DIRECTOR DE ADMINISTRACION
	33	1	CF 52170	SUBDIRECTOR DE FINANZAS DE LA DIRECCION DE ADMINISTRAC.
	33	1	CF 52171	SUBDIRECTOR DE SERVICIOS DE ADMINISTRACION DE LA DIREC.
SPMM	30	11	CF 01005	DIRECTOR DE AREA
	30	5	CF 01009	SUBDIRECTOR GENERAL
	29	10	CF 01012	SUBDIRECTORES DE AREA
	28	20	CF 01059	JEFES DE DEPARTAMENTO
AAHO	12	1	CF 53012	CHOFER DEL COORDINADOR DE ASESORES DE S.P.S. 36
	13	4	CF 53019	CHOFER DE S.P.S. 33
	16	3	CF 53034	SECRETARIA DE LA OFICINA DE S.P.S. 33
	20	2	CF 53042	CHOFER DE S.P.S. 37
	22	1	CF 53046	SECRETARIA DE LA OFICINA DE S.P.S. 36
PO	8	2	CF 07007	PAGADOR
	10	9	CF 08014	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO
	12	2	CF 12005	PROGRAMADOR
	5	1	CF 16005	OPERADOR DE TELEX
	1	17	CF 18028	VIGILANTE
ABREVIATURAS:				
SPSyH - SERVIDORES PUBLICOS SUPERIORES Y HOMOLOGADOS AL MISMO.				
AAHO - APOYO ADMINISTRATIVO HOMOLOGADO A PERSONAL OPERATIVO				
PO.- PERSONAL OPERATIVO				
S.P.S.- SERVIDOR PUBLICO DE DETERMINADO NIVEL.				

DEPENDENCIA

FECHA DE ELABORACION:

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FECHA DE ACTUALIZACION:

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACT.	DESCRIPCION.	DURACION
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Diseña Metodología de Trabajo.] A --> B[Establece Políticas de aplicación.] B --> C[Elabora Material de Apoyo y Formatos.] C --> D[Elabora Documento de Aprobación.] D --> E{D} E -- SI --> F[Cita a Reunión de Trabajo.] F --> FIN([FIN]) E -- NO --> G[Ajustes.] G --> E </pre>			<p>00</p> <p>01</p> <p>02</p> <p>03</p> <p>04</p> <p>05</p> <p>06</p>	<p>INICIO.</p> <p>Diseña la metodología de trabajo a seguir, para el establecimiento del Sistema de Plantillas de Personal Física y Presupuestal, presentando objetivos y lineamientos generales.</p> <p>Establece las políticas de aplicación para que opere adecuadamente el sistema.</p> <p>Diseña el material de apoyo para dar a conocer el Sistema de Plantillas de Personal, como rotafolios, transparencias, audiovisuales, así como formatos de la Plantilla Física y Presupuestal.</p> <p>Elabora el documento del Sistema de Plantillas de Personal, el cual se presenta internamente para la autorización del Director de Personal.</p> <p>El Director de Personal revisa el documento y si no está de acuerdo, realiza los ajustes necesarios y en caso de estar muy incompleto el documento lo regresa a la actividad No. 1.</p> <p>Cuando el documento es correcto, cita mediante Oficio a los Responsables de Personal de las Unidades Administrativas a una Reunión de Trabajo, así como al Responsable del Área de Cómputo, Áreas corresponsables del Sistema.</p>	

DEPENDENCIA

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FECHA DE ELABORACION:

FECHA DE ACTUALIZACION:

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACT	DESCRIPCION.	DURACION
			<p>07</p> <p>08</p> <p>09</p> <p>10</p>	<p>Reciben notificación de la Reunión de Trabajo mediante Oficio, en donde se especifican los objetivos de la Reunión. Archivan Oficio.</p> <p>Recibe la notificación de la Reunión de Trabajo mediante Oficio, en donde se establecen los objetivos de la Reunión. Archivan Oficio.</p> <p>Asisten a la Reunión de Trabajo, para conocer el Sistema de Plantillas de Personal, que será instrumentado.</p> <p>Asiste a la Reunión de Trabajo, para conocer el Sistema de Plantillas de Personal, que será instrumentado.</p>	
			<p>11</p> <p>12</p> <p>13</p>	<p>Celebra Reunión de Trabajo.</p> <p>Expone ampliamente el contenido del Sistema de Plantillas de Personal.</p> <p>Entrega los Formatos de la Plantilla Física y de la Plantilla Presupuestal, con sus respectivos Instrucciones de llenado.</p>	

DEPENDENCIA

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FECHA DE ELABORACION

FECHA DE ACTUALIZACION

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACT	DESCRIPCION.	DURACION
			14	Dentro de la Reunión de Trabajo, se aclaran las dudas respecto a la aplicación del Sistema y al llenado de los formatos. En caso de no estar de acuerdo se realizan las correcciones necesarias.	
			15	Si el contenido del Sistema y los Formatos son correctos, se le solicita a Los Responsables de Personal de las Unidades Administrativas el llenado manual de los Formatos y al Área de Computo e Informática se les solicita el llenado de los formatos en base a la información de sus archivos.	
			16	Recopilan la información necesaria de sus documentos de trabajo y llenan los Formatos como se indica en los instructivos correspondientes. Se anotan las percepciones mensuales.	
			17	Envían las Plantillas de Personal Física y Presupuestal, debidamente actualizadas a la quincena anterior a la Dirección de Personal.	
			18	Elabora el Programa de Plantillas de Personal Física y Presupuestal computarizado, en base a los requerimientos del Sistema de Plantillas.	
			19	Ordena la información de los archivos, en base a los Formatos de Plantillas de Personal Física y Presupuestal, considerando los montos de las percepciones mensuales.	

DEPENDENCIA

FECHA DE ELABORACION:

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FECHA DE ACTUALIZACION:

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACT	DESCRIPCION.	DURACION
		<pre> graph TD A[Imprime y Envía Plantillas de Perm.] --> B[] style B fill:none,stroke:none </pre>	20	Imprime las Plantillas Fisica y Presupuestal - en original para su aprobación y las envía a la Dirección de Personal.	
<pre> graph TD C[Recibe y Analiza las Plantillas.] --> D{D} style D fill:none,stroke:none </pre>			21	Recibe las Plantillas y analiza la información de ambas.	
<pre> graph TD D{D} -- NO --> E[Ajustes.] style E fill:none,stroke:none D -- SI --> F[] style F fill:none,stroke:none </pre>	<pre> graph TD G[Ajustes.] --> H[] style H fill:none,stroke:none </pre>		22	Si la información no es correcta, realiza los ajustes correspondientes o solicita que se modifiquen los datos incorrectos, reensando a la actividad No. 16.	
<pre> graph TD I[Envía y Solicita la Elaboración de las Plantillas.] --> J[] style J fill:none,stroke:none </pre>			23	Envía las Plantillas y solicita mediante Oficio la elaboración formal de las Plantillas de Personal Fisica y presupuestal en Original y Copia.	
		<pre> graph TD K[Recibe Notificación y Plantillas.] --> L[] style L fill:none,stroke:none </pre>	24	Recibe Plantillas de Personal mediante Oficio e identifica los modificaciones a realizar en el Programa. Archiva Oficio.	

DEPENDENCIA

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FECHA DE ELABORACION:

FECHA DE ACTUALIZACION:

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACT	DESCRIPCION.	DURACION
		<p>Corrige y Actualiza las Plantillas.</p>	25	Realiza las modificaciones en el Programa y elabora las Plantillas de Personal, incluyendo la información actualizada a esa quincena.	
		<p>Imprime las Plantillas.</p>	26	Imprime y envía correctamente las Plantillas de Personal Física y Presupuestal en Original y Copia.	
<p>Recibe y Revisa las Plantillas.</p>			27	Recibe y Revisa las Plantillas de Personal actualizadas a esa quincena.	
<p>Envía las Plantillas para su Revisión.</p>	<p>Reciben y Analizan Plantillas.</p>		28	Envía las Plantillas a las Unidades Administrativas, mediante Oficio para su revisión y/o validación.	
			29	Reciben las Plantillas de Personal mediante Oficio y las revisan de acuerdo a sus deberes de Trabajo. Archivan Oficio.	

DEPENDENCIA

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FECHA DE ELABORACION:

FECHA DE ACTUALIZACION:

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACT.	DESCRIPCION.	DURACION
<p>Flowchart for step 30: A box labeled 'Reciben y Registran correcciones.' has three arrows pointing to the right. Below it is a box labeled 'Envian Plantillas corregidas.' with three arrows pointing to the right. A downward arrow connects the two boxes.</p>	<p>Flowchart for step 30: A box labeled 'Corrigen y Envian las Observaciones.' has three arrows pointing to the right.</p>		30	Realizan correcciones en caso de haberlas, en las mismas plantillas y las envian para su actualización a la Dirección de Personal.	
		<p>Flowchart for step 33: A box labeled 'Reciben Plantillas corregidas.' has three arrows pointing to the right. Below it is a box labeled 'Realizan Modificaciones en el Programa.' with an arrow pointing to the right.</p>	31	Reciben y registran correcciones en las Plantillas de Personal originales.	
			32	Envia las Plantillas de Personal al Area de Computo para que sean corregidas en el Programa y se incorpore la información actualizada a esa quinena, mediante Oficio.	
			33	Reciben las Plantillas mediante Oficio con todas las modificaciones respectivas. Archivan Oficio.	
			34	Realizan las correcciones en el Programa computarizado.	




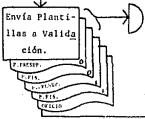
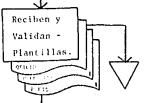
DEPENDENCIA

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FECHA DE ELABORACION:

FECHA DE ACTUALIZACION:

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACT.	DESCRIPCION.	DURACION
			35	Corre el Programa y actualiza la información a la última quincena.	
			36	Imprime y envía las Plantillas de Personal a la Dirección de Personal, en Original y Copia	
			37	Recibe y revisa las Plantillas de Personal.	
			38	Envía las Plantillas a las Unidades Administrativas, mediante Oficio para su validación.	
			39	Reciben y validan las Plantillas, se quedan con una relación de las modificaciones.	

DEPENDENCIA

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

SIGLA DE ELABORACION

FECHA DE ACTUALIZACION

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACT	DESCRIPCION.	DURACION
<pre> graph TD A[Reciben la Notificación] --> B([TERMINO]) </pre>	<pre> graph TD D{D} -- NO --> A[Ajustes] D -- SI --> B[Envían las Plantillas Validadas] </pre>		<p>40</p> <p>41</p> <p>42</p>	<p>Si existen modificaciones se realizan por ajustes.</p> <p>Envían las Plantillas validadas mediante Oficio a la Dirección de Personal.</p> <p>Reciben notificación de validación de Plantillas y las archivan junto con el Oficio.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</p> <p>Nota: la Actualización de las Plantillas de Personal Física y Presupuestal se realiza generalmente trimestralmente.</p>	

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

FACTORES Y SUBFACTORES	GRADOS / PUNTOS								MAXIMO VALOR	
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	PUNTOS	%
1. CONOCIMIENTOS Y APTITUD.									400	40
1.1. CONOCIMIENTOS	15	37	58	78	96	114	132	150		15
1.2. CRITERIOS E INICIATIVA	15	33	51	69	87	107	128	150		15
1.3. EXPERIENCIA	10	28	46	64	82	100				10
2. RESPONSABILIDAD.									400	40
2.1. POR DEBERES	10	20	35	55	75	100				10
2.2. DIRECCION Y SUPERVISION	10	22	35	48	61	74				10
2.3. ECONOMICA	10	18	34	58	77	100	87	100		10
2.4. POR RELACIONES	3	16	27	38	50					5
2.5. POR SEGURIDAD DE OTROS	3	15	30							3
2.6. POR INFORMACION CONFIDENCIAL	2	10	20							2
3. ESFUERZO.									150	15
3.1. MENTAL	6	20	35	60						6
3.2. FISICO	4	11	22	31	40					4
3.3. PRESTION DE TIEMPO	5	20	35	50						5
4. AMBIENTE Y RIESGOS.									50	5
4.1. AMBIENTE Y RIESGOS	5	17	32	50						5
T O T A L									1,000	100

S. N. P. V. P. S.

164

SPP

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO
 SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO
 ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL

RAMO (Nombre):

CODIGO (Ramo) (1-2)

ANALISIS

PUESTO (Denominación):

CODIFICACION (Puestos) (15-5) No. PROGRESIVO (16-9)

REQUISITOS (Descripción): (10-28)

PROFESIONARISTA:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

VALUACION

FACTORES Y SUBFACTORES

GRADOS
(DEL 1 AL 71)

- | | |
|-----------------------------------|------------------|
| 1.- CONDICIONAMIENTO Y ANTIGÜEDAD | |
| 1.1. CONDICIONAMIENTO | 11 (28-29) |
| 1.2. CRITERIO E INICIATIVA | 12 (28-31) |
| 1.3. EXPERIENCIA | 15 (32-34) |
| 2.- RESPONSABILIDAD | |
| 2.1. POR DEBERES | 21 (35-37) |
| 2.2. DIRECCION Y SUPERVISION | 23 (38-40) |
| 2.3. ECONOMICA | 25 (41-43) |
| 2.4. POR RELACIONES | 24 (44-46) |
| 2.5. POR SEGURIDAD DE OTROS | 27 (47-49) |
| 2.6. POR INFORMACION CONFIDENCIAL | 26 (50-52) |
| 3.- ESFUERZO | |
| 3.1. MENTAL | 31 (53-55) |
| 3.2. FISICO | 32 (56-58) |
| 3.3. PRESION DE TRABAJO | 33 (59-61) |
| 4.- AMBIENTE Y RIESGOS | |
| 4.1. AMBIENTE Y RIESGOS | 41 (62-64) |

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE

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

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO
 SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO

ANALISIS Y VALDACION DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL.

FORMA F - 201.

INSTRUCTIVO.

<u>Denominación:</u>	<u>Instrucciones:</u>
RAMO (Nombre):	Nombre de la Dependencia.
Código (Ramo):	Anotar el Código del ramo de que se trate.
Denominación del Puesto:	Anotar la denominación del puesto, -- conforme al Catálogo de Puestos, especificando el ramo de que se trate. En caso de que el puesto no esté incluido en el Catálogo mencionado, búsquese en el Catálogo General de Puestos. Si no se encuentra en éstos, anótese la denominación que proceda.
Codificación (Puesto):	Anotar el código del puesto que corresponda, de acuerdo a los catálogos de puestos institucional o general -- mencionados. En caso de que se trate de un puesto no incluido, anótese el código 099.
Requisitos (Ocupación):	Anotar el código de cada uno de los -- requisitos de ocupación del puesto, -- conforme a la Tabla de Requisitos para Ocupar un Puesto, establecido por la Secretaría de Programación y Presupuesto. Cuando se trate de requisitos no incluidos, anótese el código 098 y especifique.
Profesiograma:	Anotar la actividad genérica que caracteriza el puesto y después, en or-

den de importancia, las actividades -
específicas.

Factores y Subfactores:

Anótese el grado que corresponda, se-
gún las definiciones respectivas que
se incluyen.

**Nombre y Firma del Respon-
sable:**

Debe figurar el nombre y la firma del
funcionario en quien se haya delegado
la responsabilidad del proceso.

O F I C I A L I A M A Y O R
CATALOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS

F E C H A		
DIA	MES	AÑO

TABLA DE REQUISITOS PARA OCUPAR UN PUESTO

C O D I G O	D E S C R I P C I O N
11	SABER LEER Y ESCRIBIR
12	COMPROBANTE DE INSTRUCCION PRIMARIA MEDIA
13	COMPROBANTE DE INSTRUCCION PRIMARIA COMPLETA
14	COMPROBANTE DE INSTRUCCION SECUNDARIA O DE COMERCIO MEDIO
15	COMPROBANTE DE INSTRUCCION SECUNDARIA O DE COMERCIO COMPLETO
16	COMPROBANTE DE INSTRUCCION PREPARATORIA O VOCACIONAL MEDIA
17	COMPROBANTE DE INSTRUCCION PREPARATORIA O VOCACIONAL COMPLETA
18	COMPROBANTE DE LA ESPECIALIDAD
19	TITULO DE ESCUELA NORMAL
20	TITULO DE ESCUELA NORMAL SUPERIOR
21	COMPROBANTE DE PRACTICANTE DE LA PROFESION A QUE SE REFIERE EL PUESTO
22	CARTA DE PASANTE DE LA PROFESION A QUE SE REFIERE EL PUESTO
23	TITULO PROFESIONAL REGISTRADO DE LA PROFESION A QUE SE REFIERE EL PUESTO
24	COMPROBANTE DE ESPECIALIDAD PROFESIONAL
25	CERTIFICADO DE POSTGRADO, EXPEDIDO POR ALGUNA INSTITUCION RECONOCIDA
26	COMPROBANTE DE EXPERIENCIA EN LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO
27	APROBAR EXAMEN TEORICO
28	APROBAR EXAMEN PSICOMETRICO
29	APROBAR EXAMEN PRACTICO
30	LICENCIA REQUERIDA PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO
31	DOMINIO DE DOS O MAS IDIOMAS

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	VICENTE DESDE:	SUBSTITUYE HOJA _____ DE _____
---	----------------	--------------------------------

CATALOGO GENERAL DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL

CEDULA DE IDENTIFICACION DEL PUESTO

GRUPO: CF (PRECLASIFICACION)
RAMA: 20 INVESTIGACION SOCIOPOLITICAS
PUESTO: 003 INVESTIGADOR JURIDICO-POLITICO
NIVEL: 19

PROFESIOGRAMA:

- 1.- EFECTUA EL ESTUDIO, ANALISIS Y REVISION DE LAS RESOLUCIONES PRESIDENCIALES
- 2.- REALIZA INVESTIGACIONES EN TODAS LAS AREAS DE LA ECONOMIA POLITICA PARA - RESPALDAR LAS RESOLUCIONES PRESIDENCIALES
- 3.- GENERA Y PROPONE SISTEMAS Y/O METODOS DE SOLUCION Y APLICACION DE PROYECTOS
- 4.- Y DEMAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO

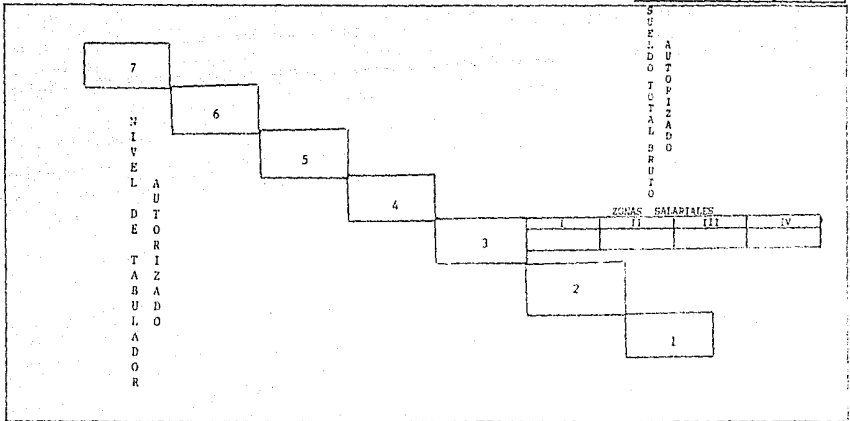
REQUISITOS:

- 23.- TITULO PROFESIONAL REGISTRADO DE LA PROFESION A QUE SE REFIERE EL PUESTO
- 24.- COMPROBANTE DE ESPECIALIDAD PROFESIONAL
- 26.- COMPROBANTE DE EXPERIENCIA EN LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO
- 28.- APROBAR EXAMEN PSICOMETRICO

TABULADOR DE SUELDOS PARA SERVIDORES PUBLICOS SUPERIORES
Y/O PUESTOS EQUIVALENTES AUTORIZADOS POR S.P.P.

SUBSECRETARIA DE CONTROL PRESUPUESTAL
Y CONTABILIDAD
COORDINACION GENERAL DE MODERNIZACION
DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
DIRECCION GENERAL DEL SERVICIO CIVIL

FECHA DE EMISION	FECHA DE VIGENCIA



ELABORACION:
OFICIAL MAYOR DEPENDENCIA

VALIDACION:
CONTADOR INTERNO DEPENDENCIA

REVISADO:
SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

0.0.0.0.0.0.0

TABULADOR REGIONAL DE SUELDOS PARA EL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO
Y ASESORIA DE LOS SERVIDORES PUBLICOS SUPERIORES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
Y/O PUESTOS HOMOLOGOS AUTORIZADOS POR S.P.F.

SUBSECRETARIA DE CONTROL PRESUPUESTAL
Y CONTABILIDAD
COORDINACION GENERAL DE ORGANIZACION
DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
DIRECCION GENERAL DEL SERVICIO CIVIL

FECHA DE EMISION		FECHA DE VIGENCIA	

NIVEL	PUESTO	SUELDO BRUTO MENSUAL AUTORIZADO			
		ZONA			
HOMOLOGADOS CON SERVIDORES PUBLICOS SUPERIORES		I	II	III	IV
4	COORDINADOR DE ASESORES DE SECRETARIO DE ESTADO				
3	COORDINADOR DE ASESORES DE SUBSECRETARIO DE ESTADO				
3	COORDINADOR DE ASESORES DE OFICIAL MAYOR				
3	COORDINADOR DE ASESORES DE CONTRALOR INTERNO DE -- SECRETARIO DE ESTADO				
3	COORDINADOR DE ASESORES DE COORDINADOR GENERAL DE SECRETARIO DE ESTADO				
3	COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA DEL SECRE TARIO DE ESTADO				
3	ENCARGADO DE LA OFICINA DE CONTROL DE GESTION DEL SECRETARIO DE ESTADO				
3	SECRETARIO PARTICULAR DE SECRETARIO DE ESTADO				
2	COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA DEL SUBSE CRETARIO DE ESTADO				

ELABORACION
OFICIAL MAYOR DEPENDENCIA

VALIDACION
CONTRALOR INTERNO DEPENDENCIA

REGISTRO
SECRETARIO DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

**TABLADOR REGIONAL DE SUELDOS PARA LOS SERVIDORES
PUBLICOS DE MANOS MEDIOS Y/O PUESTOS HOMOLOGOS
AUTORIZADOS POR S.P.P.**

SUBSECRETARIA DE CONTROL PRESUPUESTAL
Y CONTABILIDAD
COORDINACION GENERAL DE MODERNIZACION
DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
DIRECCION GENERAL DEL SERVICIO CIVIL

FECHA DE EMISION			FECHA DE VIGENCIA		

ZONA	NIVEL	PUESTO	SUELDO BRUTO MENSUAL AUTORIZADO		
			RANGO		
			MINIMO	MEDIO	MAXIMO
I	26	DIRECTOR DE AREA			
	22	SUBDIRECTOR DE AREA			
	18	JEFE DE DEPARTAMENTO			
II	26	DIRECTOR DE AREA			
	22	SUBDIRECTOR DE AREA			
	18	JEFE DE DEPARTAMENTO			
III	26	DIRECTOR DE AREA			
	22	SUBDIRECTOR DE AREA			
	18	JEFE DE DEPARTAMENTO			
IV	26	DIRECTOR DE AREA			
	22	SUBDIRECTOR DE AREA			
	18	JEFE DE DEPARTAMENTO			

- 173 -

ELABORACION
OFICIAL MAYOR DEPENDENCIA

VALIDACION
CONTADOR INTERNO DEPENDENCIA

REGISTRO
SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

S.N.E.N.O.28

CATALOGO Y TABULADOR INSTITUCIONAL 198__

SECRETARIA DE CONTROL PRESUPUESTAL
Y CONTABILIDAD
COORDINACION GENERAL DE MODERNIZACION
DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
DIRECCION GENERAL DEL SERVICIO CIVIL

SECRETARIA DE: 1

DIRECCION GENERAL DE: 2

3

FECHA DE EMISION	FECHA DE VIGENCIA

GRUPO	RAMA	PUESTO	CODIGO DEL PUESTO	No. DE PLAZAS	NIVEL	SUELDO TOTAL MENSUAL AUTORIZADO	OBSERVACIONES
	4		5	6	7	8	9

ELABORACION
OFICIAL MAYOR DEPENDENCIA

VALIDACION
CONTADOR INTERNO DEPENDENCIA

REGISTRO
SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

0.0.0.0.0.0.0

SECRETARIA DE CONTROL PRESUPUESTAL
Y CONTABILIDAD
COORDINACION GENERAL DE MODERNIZACION
DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
DIRECCION GENERAL DEL SERVICIO CIVIL

FECHA DE VIGENCIA		

C A P I T U L O :

FORMATOS E INSTRUCTIVOS

CATALOGO Y TABULADOR INSTITUCIONAL

DATOS GENERALES DE IDENTIFICACION

<u>NUMERO</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>SE DEBERA ANOTAR</u>
1	SECRETARIA	EL NOMBRE COMPLETO DE LA SECRETARIA DE ESTADO CORRESPONDIENTE.
2	DIRECCION GENERAL	EL NOMBRE COMPLETO DE LA DIRECCION GENERAL RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE.
3	FECHA DE EMISION	DIA, MES Y AÑO EN QUE SE CONCLUYE EL LLENADO DEL FORMATO.

SUBSECRETARIA DE CONTROL PRESUPUESTAL
Y CONTABILIDAD
COORDINACION GENERAL DE MODERNIZACION
DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
DIRECCION GENERAL DEL SERVICIO CIVIL

FECHA DE FIGENCIA	

C A P I T U L O :

4	GRUPO, RAMA, PUESTO	EL NOMBRE COMPLETO DE LOS GRUPOS, RAMAS Y PUESTOS CONTEMPLADOS EN LA ESTRUCTURA DE SU CATALOGO INSTITUCIONAL AUTORIZADO POR LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.
5	CODIGO DEL PUESTO	EL CODIGO DEL PUESTO CONFORME AL CATALOGO DE PUESTOS INSTITUCIONAL AUTORIZADO POR LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.
6	NUMERO DE PLAZAS	EL NUMERO DE PLAZAS POR PUESTO, VICENTES A LA FECHA DE LLENADO DEL FORMATO.
7	NIVEL	EL NIVEL CORRESPONDIENTE AL PUESTO AUTORIZADO POR LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.

SUBSECRETARIA DE CONTROL PRESUPUESTAL
Y CONTABILIDAD
COORDINACION GENERAL DE MODERNIZACION
DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
DIRECCION GENERAL DEL SERVICIO CIVIL

FECHA DE VIGENCIA

C A P I T U L O :

8	SUELDO TOTAL MENSUAL	LA CANTIDAD DEL SUELDO TOTAL MENSUAL AUTORIZADA POR LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO, O EN SU CASO LA PERCEPCION QUE CONFORME A SU PRESUPUESTO LA DEPENDENCIA CONSIDERE CONVENIENTE, SIN REBASAR LO AUTORIZADO.
9	OBSERVACIONES	LA INFORMACION QUE LA DEPENDENCIA CONSIDERE PERTINENTE.

EJEMPLO DE UN TABULADOR INSTITUCIONAL PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA.					
CODIGO	TIPO DE PUESTO		RANGO SALARIAL		
	B E N E F I C I A C I O N .	NIVEL	MINIMO	MEDIO	MAXIMO.
OPERATIVO.					
CF 18049	Auxiliar de Intendencia	01			X
CF 18024	Chofer	03	X		X
CF 34106	Secretaria de Jefe de Unidad	05	X		X
CF 33055	Auxiliar de Analista Técnico	09	X		X
CF 34006	Secretaria de Director de Area	11	X		X
CF 09007	Meteorólogo	16	X		X
CF 07001	Pagador General	20	X		X
CF 09027	Piloto de Helicóptero Super Puma	26	X		X
HOMOLOGADO A OPERATIVO.					
CF 53003	Motociclista de la Ofna. de SPS-35	09			X
CF 53019	Chofer de SPS-33	14			X
CF 53038	Sria. Aux. de la Ofna. de SPS-35	18			X
CF 53046	Sria. de la Ofna. de SPS-36	22			X
MANDOS MEDIOS.					
CF 01059	Jefe de Departamento	28	X	X	X
CF 01012	Subdirector de Area	29	X	X	X
CF 01005	Director de Area	30	X	X	X
HOMOLOGADO A MANDOS MEDIOS.					
CF 53054	Jefe de Empleados de Seguridad de SPS-37	28			X
CF 53062	Secretario Privado de SPS-36	29			X
CF 53073	Secretario Técnico de SPS-37	30			X
SERVIDORES PUBLICOS SUPERIORES.					
CF 52056	Director Gral. de Asuntos Jurídicos	36			X
CF 52021	Director de Administración	35			X
CF 52118	Director General	33			X
HOMOLOGADO A SERVIDORES PUBLICOS SUPERIORES					
CF 53102	Coord. de Area de SPS-36	33			X
CF 53091	Secretario Particular de SPS-36	32			X

DEPENDENCIA:

DESCRIPCION DE INCONSISTENCIAS FISICAS Y FUNCIONALES

I.- IDENTIFICACION

NOMBRE: _____ RFC: _____
CLAVE PRESUPUESTAL: _____ TIPO DE PERSONAL _____

II.- UBICACION FISICA A PARTIR DE: _____

CLAVE DENOMINACION

UNIDAD: _____

SUBUNIDAD: _____

SUB-SUBUNIDAD: _____

III.- DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

1) R A M A CLAVE DE ACTIVIDADES

2) OTRAS (LISTAR LAS 5 ACTIVIDADES PRINCIPALES)

3) CODIGO FUNCIONAL QUE DEBE CORRESPONDER SEGUN LAS FUNCIONES DESEMPEÑADAS

IV.- PERCEPCIONES MENSUALES

SUELDOS COMPACTADOS	SUELDOS COMPACTADOS	ESTIMULOS AL	TOTAL	TARBIADOR
1104	AL PERSONAL OBRERO	PERSONAL	1506	1105
			MENSUAL	MAXIMO

V.- HORARIO

HORARIO DISCONTINUO DE: _____ A _____ Y DE _____ A _____

HORARIO CONTINUO DE: _____ A _____

OBSERVACIONES :

MEXICO, D.F., A _____ DE _____ DE 1987.

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE
DE PERSONAL

NOMBRE, CARGO Y FIRMA DEL
JEFE INMEDIATO

NOMBRE Y FIRMA DEL
RESPONSABLE ADMITIVO, DE LA UNID

DESCRIPCION DE INCONSISTENCIAS FISICAS Y FUNCIONALES

INSTRUCTIVO DE LLENADO

- 1^o Este formato únicamente se utilizará para los casos de inconsistencias físicas y funcionales.
- 2^o La información correspondiente deberá ser recabada por el Jefe de Personal de cada Unidad Administrativa y validada por el jefe inmediato del servidor público y contener el visto bueno del Responsable Administrativo de la Unidad del Coordinador Administrativo.
- 3^o El formato deberá ser llenado a máquina.
- 4^o Para efectos del llenado del formato, a continuación se explica lo que deberá anotarse en cada uno de los rubros;

I.- IDENTIFICACION

NOMBRE.- Anotar nombre (s) completo (s), apellido paterno y apellido materno, sin abreviar ninguno, aun cuando sean compuestos.

R.F.C.- Anotar el Registro Federal de Contribuyentes y su honorífico en caso de saberlo.

CLAVE COMPUESTA.-

Este dato se obtendrá del último talón de cheque que se haya recibido.

Ejemplo:

II.- UBICACION FISICA

Este punto sólo se llenará en el caso de que la Unidad en que se encuentra laborando la persona no corresponda a la Unidad de adscripción presupuestal y que el período de permanencia en la primera sea superior a seis meses.

UNIDAD, SERVIDAD Y SUB-SERVIDAD.- La información correspondiente se obtendrá del Catálogo de Unidades que elabora el área de Programación Organización y Evaluación.

A PARTIR DE: Señalar la fecha desde la que se encuentra prestando sus servicios el trabajador en esa unidad.

Ejemplo:

Catálogo Dice: 110.- Dirección General de Asuntos Jurídicos.

UNIDAD SUBUNIDAD SUB-SUBUNIDAD
110 00 110

Departamento de Estudios y Consultas.

El formato deberá llenarse así:

UNIDAD : 110 "Dirección General de Asuntos Jurídicos".
SUBUNIDAD : 00
SUB-SUBUNIDAD: 110 "Departamento de Estudios y Consultas".

Ejemplo 2:

Catálogo Dice: 210 "Secretaría Particular"

UNIDAD	SUB UNIDAD	SUB-SUB UNIDAD	
210	03	112	Subunidad de archivo.

El formato debe llenarse así:

UNIDAD : 210 "Secretaría Particular".
SUBUNIDAD : 03 "Secretaría Adjunta".
SUB-SUBUNIDAD : 112 "Subunidad de archivo".

En caso de no existir un catálogo, es conveniente elaborarlo - o en su caso, se omitiran las claves numéricas, estableciendo la relación en base a la estructura orgánica autorizada de la dependencia.

III.- DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Este punto sólo será llenado cuando el Código Funcional no corresponda a las actividades desempeñadas por el servidor público.

1) En éste inciso, se anotarán la Rama y Clave de Actividades, que correspondan a las funciones que realmente este desempeñando el trabajador, auxiliándose para tal fin del Catálogo de Actividades. En esta parte, es conveniente elaborar un Catálogo con todas las actividades que contiene el programa de cada puesto, tanto de los puestos autorizados para la dependencia como puestos no autorizados que están íntimamente relacionados con las funciones de las dependencias poniéndole a cada grupo de actividades una clave y agruparlas por ramas.

Ejemplo:

CLAVE DE ACTIVIDADES:

- 1)-Recibe, clasifica y registra la documentación.
- Realiza la distribución y archiva la documentación.

- Proporciona expedientes al personal autorizado.
- Controla la entrada y salida de documentación.
- Efectúa apertura de expedientes y archiva los mismos.

- 2) En este inciso únicamente se utilizará en aquellos casos en que las actividades que viene desarrollando el empleado no se encuentren -- incluidas en el catálogo correspondiente, debiendo listarse las 5 - principales en orden de importancia.

- 3) En este caso se anotará el Código Funcional que de acuerdo con las actividades desarrolladas por la persona le debe corresponder, conforme al Catálogo de Puestos de la Institución o el General y que -- lo conozcan.

IV.- PERCEPCIONES MENSUALES

Se deberán considerar el sueldo base (Sueldos Compactados ó 1105 al -- personal obrero y los estímulos al personal (Partida 1506) en caso de -- tener, el último talón de cheque. (Como los importes son quincenales de -- berá multiplicarse por dos a fin de tener el total mensual).

Es decir, no debe incluirse la despensa por ejem.

La Partida 1104: Aparece en el cheque con la clave 07

la partida 1506: Aparece en el cheque con la clave 37

(En caso de aparecer dos veces la clave 37, se deberán sumar y multiplicarse por 2 para obtener el total mensual.

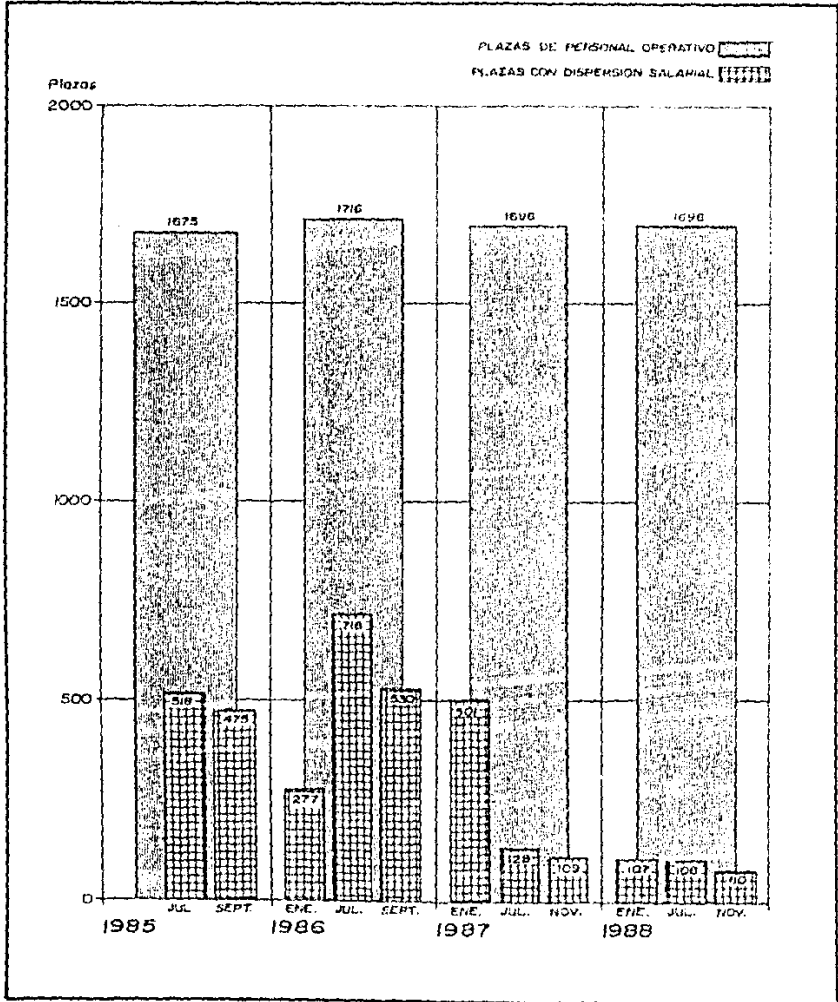
Posteriormente se anotará el total mensual y finalmente se anotará al -- tabulador máximo autorizado con el tabulador de sueldos para ese puesto.

V.- HORARIO

Se deberá especificar el horario de trabajo ya sea continuo o discontinuo.

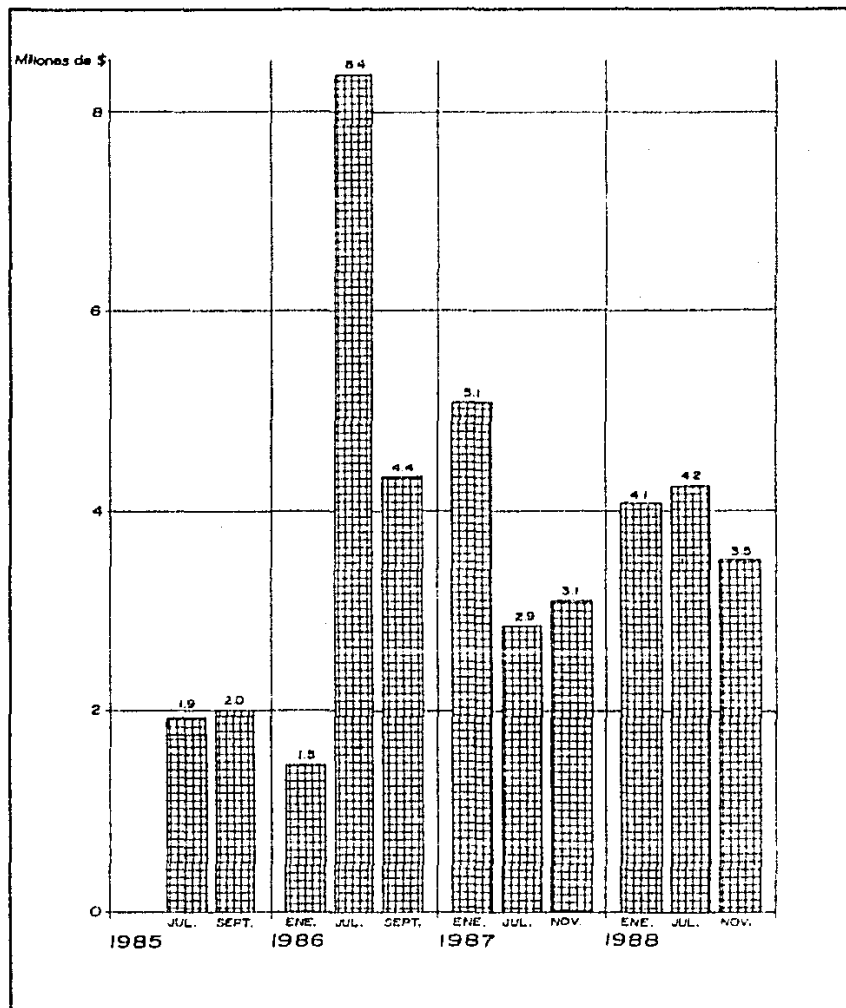
Este documento deberá ir firmado por el Jefe del Departamento de Personal, por el jefe inmediato del Empleado (anotando abajo de la firma el cargo que ocupa) -- y contener el visto bueno del Jefe Administrativo de la Unidad.

COMPARATIVO DEL TOTAL DE PLAZAS DE PERSONAL OPERATIVO AUTORIZADAS CON EL NUMERO DE PLAZAS QUE REFLEJAN DISPERSION SALARIAL DE 1985 A 1988



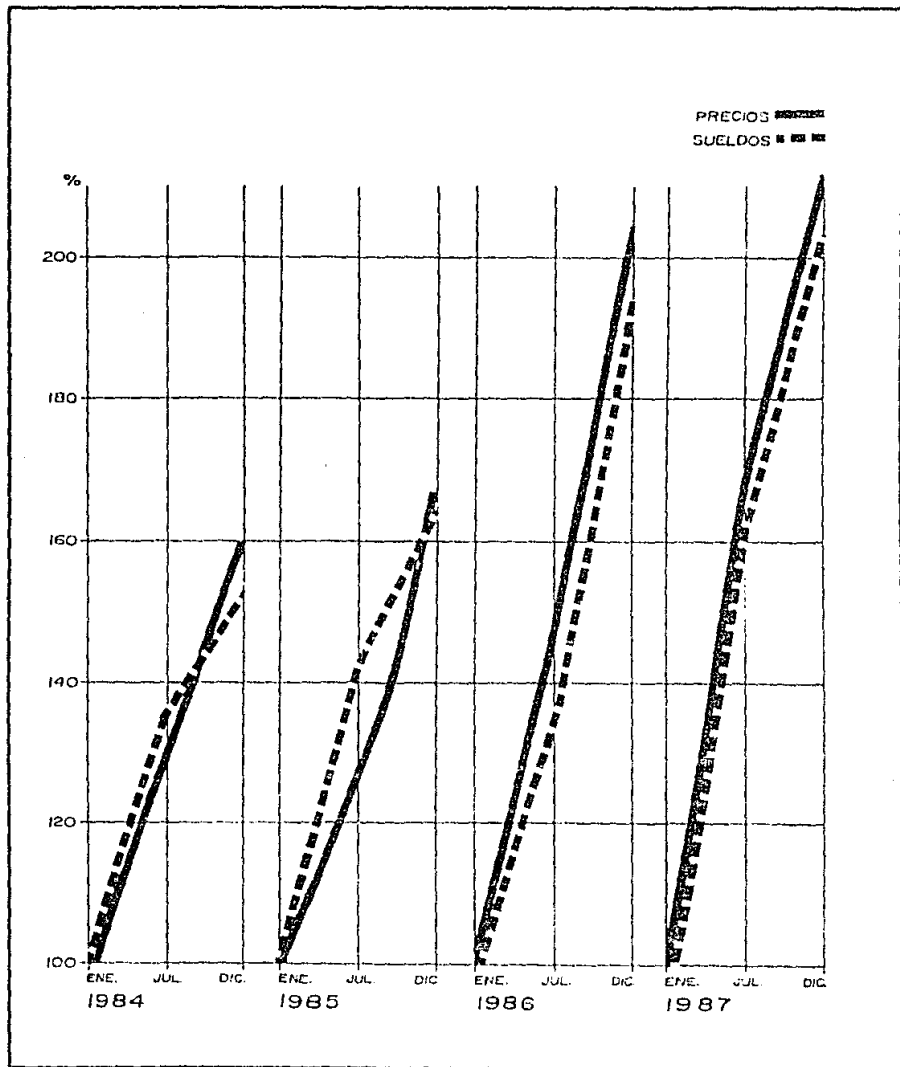
FUENTE: Reporte de Niveles del Personal de Presidencia de la República 1985-87.
Plantillas de Personal de la Presidencia de la República 3. P. E. X. O. 11
Tabulador de Sueldos institucional de 1985 a 1988.

COSTO DE LA NIVELACION DEL SUELDO A TABULADOR MAXIMO DEL PERSONAL QUE REFLEJA DISPERSION SALARIAL DE 1985 A 1988



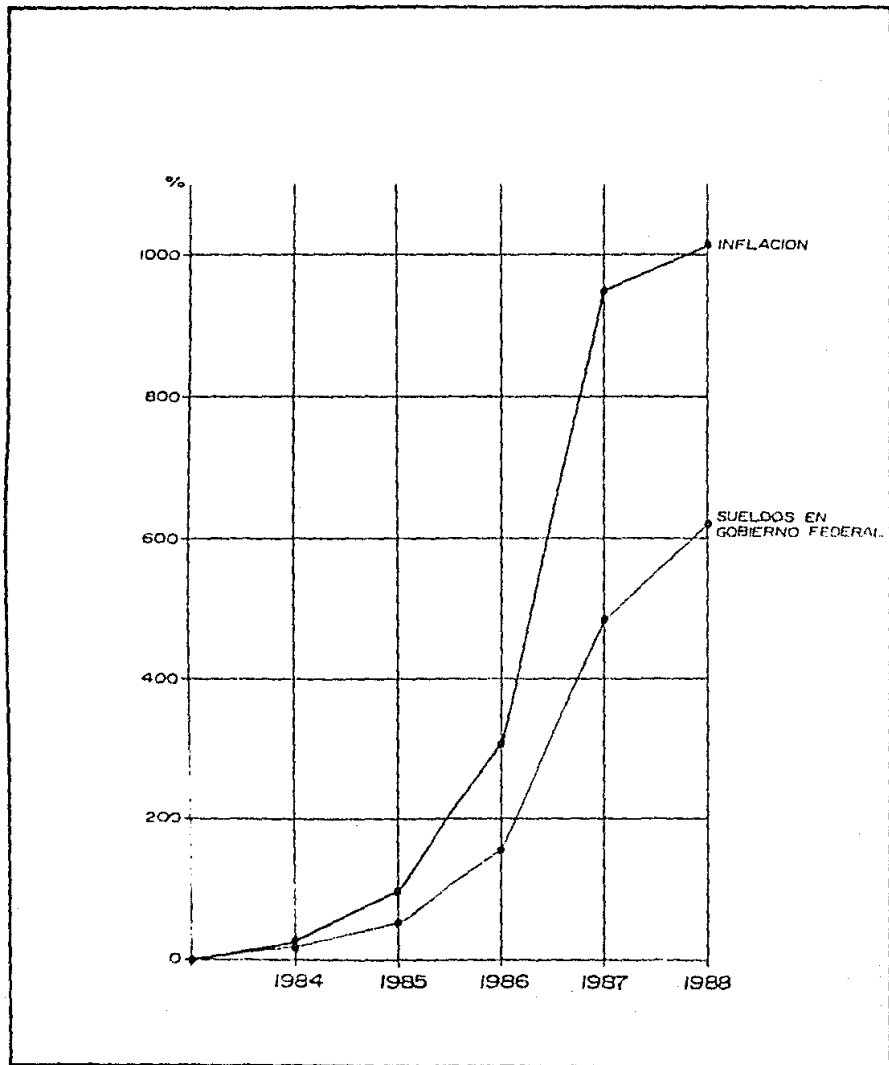
FUENTE: Reporte de Niveles del Personal de Presidencia de la República 1985-87.
Plantillas de Personal de la Presidencia de la República.
Tabulador de Sueldos Institucional de 1985 a 1988. 03-11-20-11

TENDENCIAS DE INCREMENTOS DE 1984 A 1987



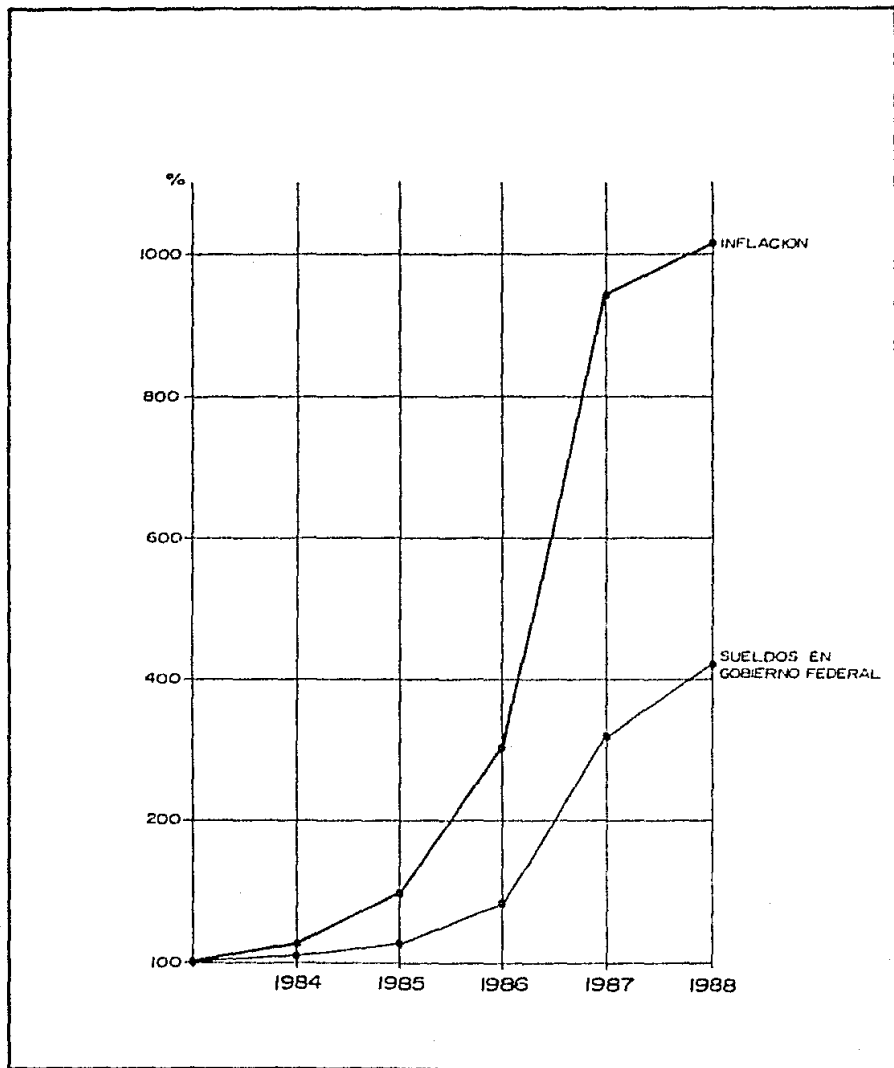
FUENTE: INDICE DE PRECIOS DEL BANCO DE MEXICO
ENCUESTA MENSUAL SUELDOS INFORMACION

INFLACION-SUELDOS EN GOBIERNO FEDERAL DEL NIVEL 1 AL 5 DE JULIO 84 A SEPTIEMBRE 88



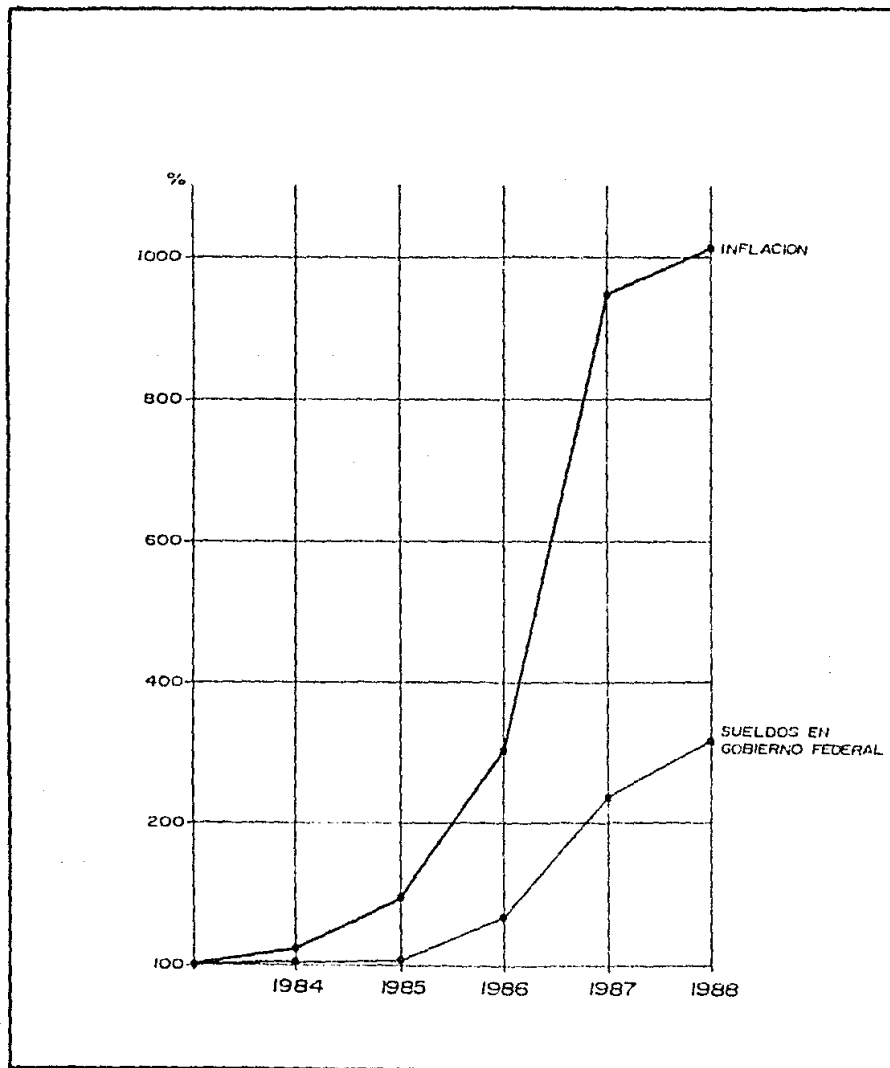
FUENTE: INDICE DE PRECIOS DEL BANCO DE MEXICO
INCREMENTOS AUTORIZADOS POR LA S.P.P. AL TABULADOR DE SUELDOS

INFLACION-SUELDOS EN GOBIERNO FEDERAL DEL NIVEL 14 AL 18 DE JULIO 84 A SEPTIEMBRE 88



FUENTE: INDICE DE PRECIOS DEL BANCO DE MEXICO
INCREMENTOS AUTORIZADOS POR LA S.P.P. AL TABULADOR DE SUELDOS

INFLACION-SUELDOS EN GOBIERNO FEDERAL DEL NIVEL 19 AL 23 DE JULIO 84 A SEPTIEMBRE 88



FUENTE: INDICE DE PRECIOS DEL BANCO DE MEXICO
INCREMENTOS AUTORIZADOS POR LA SPP AL TABULADOR DE SUELDOS

**SISTEMA DE PLANTILLAS DE PERSONAL
(FISICA Y FUNCIONAL).**

ENERO, 1988.

A N E X O 14

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

Dentro del proceso de administración y desarrollo de personal se --
contempla como un aspecto fundamental, la necesidad de contar con -
plantillas de personal presupuestales y físicas de las diferentes -
unidades que integran las dependencias gubernamentales, ya que de -
acuerdo a las mismas es posible sistematizar la información de los
servicios personales para una correcta programación y presupuesta--
ción, así como para mejorar la administración, operación y control
del personal asignado a cada unidad.

En tal sentido y con base a la información que las propias unidades
han proporcionado a la Dirección de Personal y la contenida en los
archivos del área de Cómputo e Informática, se formularán las plan-
tillas de personal, mismas que se entregarán a las unidades adminis-
trativas para su correspondiente validación.

Sobre el particular, es oportuno señalar que para mejorar el siste-
ma de plantillas existente, se solicitó la participación conjunta -
del área de Programación, Organización y Evaluación; el área de Cóm-
puto e Informática y la Dirección de Personal, a fin de que en un -
formato único se concentre la información mínima que sobre servi- -
cios personales debe tener cada unidad, definiendo así mismo los li-
neamientos y procedimientos de elaboración y actualización de di- -
chas plantillas de personal.

OBJETIVO .

Integrar en un documento la información relativa al personal que presta sus servicios en cada Dependencia, referida a su situación física, ocupacional, funcional y presupuestal, a fin de tener los elementos necesarios que permitan una mejor administración y control de dicho personal.

LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACION DE PLANTILLAS.

- 1.- Corresponderá a la Dirección de Personal establecer las normas y políticas a que se sujetará la elaboración de plantillas de personal.
- 2.- El Departamento de Empleo, dependiente de la Dirección de Personal tendrá a su cargo el control de la elaboración y validación de las plantillas.
- 3.- Corresponderá a los responsables administrativos y Direcciones dependientes de la Oficialía Mayor, proporcionar conforme a los procedimientos establecidos, la información necesaria para la elaboración, actualización y validación de las plantillas.
- 4.- El Departamento de Remuneraciones deberá verificar que los documentos (Aviso de Cambio de Situación y/o Constancias de Nombramiento) que impliquen modificaciones, vengán correctamente elaboradas y que sean procesados por el Área de Cómputo e Informática para la actualización de las plantillas.
- 5.- El Departamento de Cómputo e Informática, mensualmente emitirá dos listados de Plantillas de Personal, uno de su situación física y otra de su situación presupuestal, que deberán ser revisados por el Departamento de Empleo, dentro de los cinco primeros días del mes siguiente.

- 6.- El Departamento de Empleo remitirá mensualmente o bimestralmente a cada unidad administrativa (según el número de movimientos que se operen mensualmente), las plantillas de personal físicas y presupuestales para su validación correspondiente, debiendo éstas ser devueltas en un lapso de 5 días posteriores a su recepción.

- 7.- De acuerdo a las modificaciones y observaciones que presentan las unidades, el Departamento de Empleo remitirá las plantillas correspondientes al Departamento de Cómputo e Informática, para su debida actualización.

- 8.- El Departamento de Cómputo e Informática deberá emitir las plantillas definitivas y turnarlas al Departamento de Empleo, quien a su vez las entregará a las unidades que conforman la estructura orgánica de la dependencia.


DEPENDENCIA

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FECHA DE ELABORACION:

FECHA DE ACTUALIZACION:

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

NOMBRE DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO ACT	DESCRIPCION.	DURA
INICIO			00	INICIO.	
Diseña Metodología de Trabajo.			01	Diseña la metodología de trabajo a seguir, para el establecimiento del Sistema de Plantillas de Personal Fisica y Presupuestal, presentando objetivos y lineamientos generales.	
Establece Políticas de Aplicación.			02	Establece las políticas de aplicación para que opere adecuadamente el sistema.	
Elabora Material de Apoyo Formatos.			03	Diseña el material de apoyo para dar a conocer el Sistema de Plantillas de Personal, como rotafolios, transparencias, audiovisuales, así como formatos de la Plantilla Fisica y Presupuestal.	
Elabora Documento de Aprobación.			04	Elabora el documento del Sistema de Plantillas de Personal, el cual se presenta internamente para la autorización del Director de Personal.	
			05	El Director de Personal revisa el documento y si no está de acuerdo, realiza los ajustes necesarios y en caso de estar muy incompleto el documento lo regresa a la actividad No. 1.	
Cita a Reunión de Trabajo.			06	Cuando el documento es correcto, cita mediante Oficio a los Responsables de Personal de las Unidades Administrativas a una Reunión de Trabajo, así como al Responsable del Area de Cómputo, áreas corresponsables del Sistema.	

DEPENDENCIA

FECHA DE ELABORACION:

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FECHA DE ACTUALIZACION:

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO ACT	DESCRIPCION.	DURACION
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Diseña Metodología de Trabajo.] A --> B[Establece Políticas de Aplicación.] B --> C[Elabora Material de Apoyo y Formatos.] C --> D[Elabora Documento de Aprobación.] D --> E{D} E -- NO --> F[Ajustes.] F --> C E -- SI --> G[Cita a Reunión de Trabajo.] G --> H[Fin] </pre>			<p>00 INICIO.</p> <p>01 Diseña la metodología de trabajo a seguir, por el establecimiento del sistema de Plantillas de Personal Física y Presupuestal, presentando objetivos y lineamientos generales.</p> <p>02 Establece las políticas de aplicación para que opere adecuadamente el sistema.</p> <p>03 Diseña el material de apoyo para dar a conocer el Sistema de Plantillas de Personal, como: rotulados, transparencias, audiovisuales, así como formatos de la Plantilla Física y Presupuestal.</p> <p>04 Elabora el documento del Sistema de Plantillas de Personal, el cual se presenta internamente para la autorización del Director de Personal.</p> <p>05 El Director de Personal revisa el documento y si no está de acuerdo, realiza los ajustes necesarios y en caso de estar muy incompleto el documento lo reenvía a la actividad No. 1.</p> <p>06 Cuando el documento es correcto, cita mediante Oficio a los Responsables de Personal de las Unidades Administrativas a una Reunión de Trabajo, así como al Responsable del Área de Computo, áreas corresponsables del Sistema.</p>		

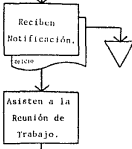
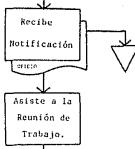

DEPENDENCIA

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FECHA DE ELABORACION:

FECHA DE ACTUALIZACION:

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	ANCA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACT	DESCRIPCION.	DURACION
			07	Reciben notificación de la Reunión de Trabajo mediante Oficio, en donde se especifican los objetivos de la Reunión. Archivan Oficio.	
			08	Recibe la notificación de la Reunión de Trabajo mediante Oficio, en donde se establecen los objetivos de la Reunión. Archivan Oficio.	
			09	Asisten a la Reunión de Trabajo, para conocer el Sistema de Plantillas de Personal, que será instrumentado.	
			10	Asiste a la Reunión de Trabajo, para conocer el Sistema de Plantillas de Personal, que será instrumentado.	
			11	Celebra Reunión de Trabajo.	
			12	Expone ampliamente el contenido del Sistema de Plantillas de Personal.	
			13	Entrega los Formatos de la Plantilla Física y de la Plantilla Presupuestal, con sus respectivos Instructivos de llenado.	

DEPENDENCIA

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FECHA DE ELABORACION:

FECHA DE ACTUALIZACION:

PROCEDIMIENTO- PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACI	DESCRIPCION.	DURACION
			<p>14</p> <p>15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p> <p>19</p>	<p>Dentro de la Reunión de Trabajo, se aclaran las dudas respecto a la aplicación del Sistema y al llenado de los formatos. En caso de no estar de acuerdo se realizan las correcciones necesarias.</p> <p>Si el contenido del Sistema y los Formatos son correctos, se le solicita a los Responsables de Personal de las Unidades Administrativas el llenado manual de los Formatos y al Área de Computo e Informática se les solicita el llenado de los formatos en base a la información de sus archivos.</p> <p>Recopilan la información necesaria de sus documentos de trabajo y llenan los Formatos como se indica en los instructivos correspondientes. Se anotan las percepciones mensuales.</p> <p>Envían las Plantillas de Personal Física y Presupuestal, debidamente actualizadas a la quincena anterior a la Dirección de Personal.</p> <p>Elabora el Programa de Plantillas de Personal Física y Presupuestal computarizado, en base a los requerimientos del Sistema de Plantillas.</p> <p>Ordena la información de los archivos, en base a los Formatos de Plantillas de Personal Física y Presupuestal, considerando los montos de las percepciones mensuales.</p>	

DEPENDENCIA

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FECHA DE ELABORACION

FECHA DE ACTUALIZACION

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFE DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACT.	DESCRIPCION.
<pre> graph TD Start(()) --> A[Recibe y Analiza las Plantillas.] A --> D{D} D -- NO --> B[Ajustes.] B --> A D -- SI --> C[Envia y Solicita la Elaboración de las Plantillas.] </pre>		<pre> graph TD Start(()) --> A[Imprime y Envía Plantillas de Personal.] </pre>	20	<p>Imprime las Plantillas Física y Presupuestal en original para su aprobación y las envía a la Dirección de Personal.</p>
			21	<p>Recibe las Plantillas y analiza la información de ambas.</p>
			22	<p>Si la información no es correcta, realiza ajustes correspondientes o solicita que difinigan los datos incorrectos, retomando la actividad No. 16.</p>
			23	<p>Envía las Plantillas y solicita mediante la elaboración formal de las Plantillas Personal Física y presupuestal en una Copia.</p>
		<pre> graph TD Start(()) --> A[Recibe Notificación y Plantillas.] </pre>	24	<p>Recibe Plantillas de Personal mediante la identificación y las modificaciones en el Programa. Archiva Original.</p>



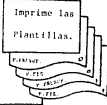

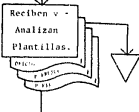
DEPENDENCIA

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FOLIO DE ELABORACIONES

FECHA DE ACTUALIZACIONES

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACT	DESCRIPCION.	DURACION
			25	Realiza las modificaciones en el Programa y elabora las Plantillas de Personal, incluyendo la información actualizada a esa quincena.	
			26	Imprime y envía correctamente las Plantillas de Personal Física y Presupuestal en Original y Copia.	
			27	Recibe y Revisa las Plantillas de Personal actualizadas a esa quincena.	
			29	Reciben las Plantillas de Personal mediante Oficio y las revisan de acuerdo a sus decretos de Trabajo. Archivan Oficio.	

DEPENDENCIA

PAGINA DE ELABORACION:

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FECHA DE AGUALIZACION:

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFE DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACT.	DESCRIPCION.	DURACION
<p>Flowchart for step 30: 'Reciben y registran correcciones.' (with sub-steps 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8) and 'Envian Plantillas corregidas.' (with sub-steps 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8).</p>	<p>Flowchart for step 30: 'Corrigen y Envian las observaciones.' (with sub-steps 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8).</p>		30	Realizan correcciones en caso de haberlas, en las mismas plantillas y las envian para su actualización a la Dirección de Personal.	
		<p>Flowchart for step 33: 'Reciben Plantillas corregidas.' (with sub-steps 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8) and 'Realizan Modificaciones en el Programa.' (with sub-steps 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8).</p>	33	Reciben las Plantillas mediante Oficio con todas las modificaciones respectivas. Atchivan Oficio.	
			34	Realizan las correcciones en el Programa computarizado.	





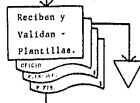
DEPENDENCIA

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

FECHA DE ELABORACION:

FECHA DE ACTUALIZACION:

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSONAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFES DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACT	DESCRIPCION.	DURACION
			35	Corre el Programa y actualiza la información a la última quincena.	
			36	Imprime y envía las Plantillas de Personal a la Dirección de personal, en Original y Copia.	
			37	Recibe y revisa las Plantillas de Personal.	
			38	Envía las Plantillas a las Unidades Administrativas, mediante Oficio para su validación.	
			39	Reciben y validan las Plantillas, se quedan con una relación de las modificaciones.	

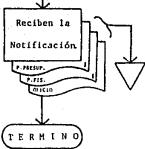
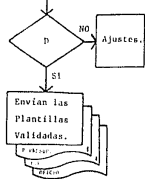
DEPENDENCIA

FECHA DE ELABORACION

FECHA DE ACTUALIZACION

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

PROCEDIMIENTO: PLANTILLAS DE PERSAL FISICA Y PRESUPUESTAL.

DIRECCION DE PERSONAL.	JEFE DE PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	AREA DE COMPUTO E INFORMATICA.	NO. ACT.	DESCRIPCION.	DURACION
			<p>40</p> <p>41</p> <p>42</p>	<p>Si existen modificaciones se realizan los ajustes.</p> <p>Envian las Plantillas validadas mediante Oficio a la Dirección de Personal.</p> <p>Reciben notificación de validación de Plantillas y las archivan junto con el Oficio.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</p> <p>Nota: la Actualización de las Plantillas de Personal Físico y Presupuestal se realiza generalmente trimestralmente.</p>	

DEPENDENCIA:

HOJA ZZZZ

PLANTILLA DE PERSONAL PRESUPUESTAL ACTUALIZADA A LA QUINCENA XX/XX.

FECHA:
UNIDAD RESPONSABLE:
USUARIO CONTROLADO:

NOMBRE Y FILIAACION	CODIGO PUNC. Y NO. DE PLAZA PRESUPUESTAL Y REAL.	NIVEL PRESUP. Y NIVEL REAL.	DENOMINACION PRESUPUESTAL, DENOMINACION REAL.	* T.P. P. ** T.P. R.	RANGO SALARIAL.	PERCEPCIONES		TOTAL.	ADSCRIPCION FISICA UNID. USUARIO CONTSUBSUBUNID.
						PARTIDA	IMPORTE		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
* TIPO DE PUESTO	PRESUPUESTAL.								
** TIPO DE PUESTO	REAL.								

INSTRUCTIVO DE LLENADO.
FORMATO DE LA PLANTILLA DE PERSONAL PRESUPUESTAL.

La plantilla presupuestal de personal deberá llenarse de la siguiente manera:

FECHA:

Deberá especificarse el día, mes y año de su elaboración.

NO. DE HOJA:

Es importante numerar las hojas para facilitar el manejo del documento.

UNIDAD RESPONSABLE Y USUARIO CONTROLADO:

La plantilla presupuestal se elaborará por unidad responsable y usuario controlado.

A continuación se concentra la información de las columnas.

- 1.- Se escribirá el nombre completo del empleado e inmediatamente -
abajo el Registro Federal de Causantes, con su Homónimo en caso
de conocerlo. (Filiación)
- 2.- Se deberá anotar la clave del puesto asignado al servidor público y el número de plaza. En caso de realizar una función diferente, anotar en el renglón siguiente la clave del puesto que -
le correspondería por la función real que desempeña.

3.- Asentar primero el nivel del puesto que ocupa presupuestalmente el empleado y en caso de no corresponder al nivel actual, anotar además en el siguiente renglón, el nivel que correspondiera al puesto real.

4.- Se anotará la denominación del Puesto que ocupa el servidor público y si es diferente a la de las funciones reales desempeñadas, anotar también la denominación del puesto que debería ocupar por las funciones que realiza.

5.- El tipo de puesto se refiere a los tipos donde se debe enmarcar cada puesto, como son:

-Servidores Públicos Superiores (SPS)

-Personal Homologado a Servidores Públicos Superiores (HSPS)

-Servidores Públicos de Mandos Medios (SPM)

-Personal de Apoyo Administrativo Homologado a Mandos Medios (AAHMM)

-Personal Operativo (PO)

-Personal de Apoyo Administrativo Homologado a Operativo (AAHPO)

El tipo de puesto se indicará tanto para el puesto asignado presupuestalmente, como para el puesto que corresponda a la función real, en caso de ser diferente.

6.- El rango salarial se describe a continuación, con sus respectivas claves, el cual corresponde al sueldo base que percibe mensualmente el servidor público, referido al puesto que tiene asignado.

Personal por Abajo del Tabulador Míximo	(-1)
Personal en el Tabulador Míximo	(1)
Personal por Abajo de Tabulador Medio	(-2)
Personal en el Tabulador Medio	(2)
Personal por Abajo del Tabulador Míximo	(-3)
Personal en el Tabulador Míximo	(3)

7.- Las percepciones que se considerarán, se desglosan a continuación:

- Sueldos Compactados para el personal docente o administrativo - permanente, Sueldos Compactados para el Personal Obrero , Sueldos Compactados para el Personal Eventual, Honorarios y COSSIES.
- Compensación Extraordinaria.
- Otras Prestaciones como Despensa.
- Previsión Social Múltiple
- Prima Quinquenal, principalmente.

8.- Se anotará la suma total de las percepciones que correspondan a cada puesto-plaza.

9.- En la Adscripción Física, se deberán anotar las claves de la unidad, usuario controlado y sub-subunidad, de donde se encuentra prestando sus servicios el empleado, de acuerdo al Catálogo de Unidades que se se elabore por la Unidad de Programación, Organización y Evaluación.

DEPENDENCIA:

HOJA 2222

PLANTILLA DE PERSONAL FISICA ACTUALIZADA A LA QUINCENA XX/XX.

FECHA:

UNIDAD RESPONSABLE:

USUARIO CONTROLADO:

SUB-SUBUNIDAD:

NOMBRE Y FILIAACION	CODIGO FUNC. Y NO. DE PLAZA PRESUPUESTAL Y REAL	NIVEL PRESUP Y NIVEL REAL	DENOMINACION PRESUPUESTAL DENOMINACION REAL	* T. P. P.	RANGO SALARIAL	PERCEPCIONES		TOTAL	ADSCRIPCION PRESUPUESTAL (UNIDAD Y USUA RIO CONTROLADO)
				** T. P. R.		PARTIDA	IMPORTE		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
* TIPO DE PUESTO PRESUPUESTAL	REAL								
** TIPO DE PUESTO REAL									

INSTRUCTIVO DE LLENADO
FORMATO DE LA PLANTILLA DE PERSONAL FISICA.

La plantilla física de personal deberá llenarse de la siguiente manera:

FECHA:

Deberá especificarse el día, mes y año de su elaboración.

NO. DE HOJA:

Es importante numerar las hojas para facilitar el manejo del documento.

UNIDAD RESPONSABLE , USUARIO CONTROLADO Y SUB-SUBUNIDAD:

La plantilla física se elaborará por unidad responsable, usuario controlada y sub-subunidad.

A continuación se concentra la información de las columnas.

- 1.- Se escribirá el nombre completo del empleado e inmediatamente abajo el Registro Federal de Causantes, con su Homónimo en caso de conocerlo. (Filiación).
- 2.- Se deberá anotar la clave del puesto asignado al servidor público y el número de plaza. En caso de realizar una función diferente, anotar en el renglón siguiente la clave del puesto que le correspondería por la función real que desempeña.

3.- Asentar primero el nivel del puesto que ocupa presupuestalmente el empleado y en caso de no corresponder al nivel actual, anotar además, en el siguiente renglón, el nivel que correspondiera al puesto real.

4.- Se anotará la denominación del puesto que ocupa el servidor público y si es diferente a la de las funciones reales desempeñadas, anotar también la denominación del puesto que debería ocupar por las funciones que realiza.

5.- El tipo de puesto, se refiere a los tipos donde se deben enmarcar cada puesto, como son:

-Servidores Públicos Superiores (SPS)

-Personal Homologado a Servidores Públicos Superiores (HSPS)

-Servidores Públicos de Mandos Medios (SPMM)

-Personal de Apoyo Administrativo Homologado a Mandos Medios (AAHMM)

-Personal Operativo (PO)

-Personal de Apoyo Administrativo Homologado a Operativo (AAHPO)

El tipo de puesto se indicará tanto para el puesto asignado presupuestalmente, como para el puesto que corresponda a la función real, en caso de ser diferente.

6.- El rango salarial se describe a continuación, con sus respectivas claves, el cual corresponde al sueldo base que percibe mensualmente el servidor público, referido al puesto que tiene asignado.

Personal por Abajo del Tabulador Mínimo	(-1)
Personal en el Tabulador Mínimo	(1)
Personal por Abajo del Tabulador Medio	(-2)
Personal en el Tabulador Medio	(2)
Personal por Abajo del Tabulador Máximo	(-3)
Personal en el Tabulador Máximo	(3)

7.- Las percepciones que se considerarán, se desglosan a continuación:

- Sueldos Compactados para el personal Docente o Administrativo - permanente, Sueldos Compactados para el Personal Obrero, Sueldos Compactados para el Personal Eventual, Honorarios y COSSIES.
- Compensación Extraordinaria
- Otras Prestaciones como Despensa.
- Previsión Social Múltiple.
- Prima Quinquenal, principalmente.

8.- Se anotará la suma total de las percepciones que correspondan a cada puesto-plaza.

9.- En la adscripción presupuestal se deberán anotar las claves de la unidad y usuario controlado a los que se encuentra adscrito el servidor público, de acuerdo al Catálogo de Unidades emitido por la Unidad de Programación, Organización y Evaluación.

DEPENDENCIA: 1

DISPERSION SALARIAL.

UNIDAD: (CLAVE Y DENOMINACION). 2

FECHA: 3

NOMBRE	PUESTO	CODIGO FUNCIONAL Y NO. DE PLAZA	NIVEL	SUELDOS COMPACTADOS 1104 o 1105.	TABULADOR MAXIMO S.P.P. (FECHA)	DIFE- RENCIAS	ESTIMULOS AL PERSONAL 1506	TOTAL DE PERCEPCIONES POR SUELDO (MENSUAL)	OBSERVACIONES
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

SECRETARIA DE ECONOMIA

DISPERSION SALARIAL.

INSTRUCTIVO.

Se deberá anotar:

- 1.- El nombre de la Secretaría de Estado, de la Oficialía Mayor o -
equivalente y de la Dirección General, que son responsables del
estudio de Dispersión Salarial.
- 2.- La Clave y el nombre completo de la Unidad Administrativa que -
se esté estudiando.
- 3.- El mes y año de realización del estudio.
- 4.- El nombre completo del empleado.
- 5.- La denominación del puesto, conforme al Catálogo de Puestos Ins-
titucional, que ocupa el empleado.
- 6.- La clave del puesto (código funcional), de acuerdo al Catálogo
Institucional de Puestos y el número de la plaza.
- 7.- El nivel salarial del puesto, de acuerdo al Tabulador Institu-
cional de Sueldos.
- 8.- El sueldo mensual que cobra el empleado, ya sea por la partida
1104 (Sueldos Compactados) ó 1105 (Sueldos Compactados al Perso-
nal Obrero). Sin contar ninguna prestación, como es el caso de
la despensa, por ejemplo.
- 9.- El rango máximo del Tabulador de Sueldos Institucional, autoriza-
do por la Secretaría de Programación y Presupuesto, para cada -
nivel.
- 10.-La diferencia que existe entre el sueldo que percibe el emplea-
do y el sueldo autorizado por la Secretaría de Programación y -
Presupuesto.
- 11.-En caso de que el empleado perciba una cantidad mensual adicio-
nal que complementa el sueldo, por la partida 1506 (Estímulos -
al Personal), el monto mensual respectivo.
- 12.-El total de percepciones, contempladas en el numeral 8 y en ca-
so de tener un sueldo adicional, sumar también el numeral 11.

13.-En la columna de observaciones, la razón por la que el empleado no está percibiendo el sueldo máximo, autorizado por la Secretaría de Programación y Presupuesto; y/o alguna otra aclaración - que sirva para el estudio.

DEPENDENCIA: 1																				
EVALUACION DEL SISTEMA DE ESTANDARIZACION SALARIAL																				
OBJETIVO: 2										FECHA: 3										
NO. DE ACTIV.	ACTIVIDAD.	FECHA				Z. DE AVANC.		GRAFICA DE CANT.												OBSERVACIONES.
		PROG.	REAL	PROG.	REAL	E	P	H	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
5	6	7	8	9	10							1	1							12

EVALUACION Y CONTROL DEL SISTEMA DE ESTANDARIZACION SALARIAL.
INSTRUCTIVO.

Se deberá anotar:

- 1.- El nombre de la Secretaría de Estado, de la Oficialía Mayor o -
equivalente y de la Dirección General, a la cual se está eva -
luando y controlando el Sistema de Estandarización Salarial.
- 2.- Mes y año en que se llevó a cabo la evaluación y control.
- 3.- El objetivo de la evaluación y control del Sistema de Estandari
zación Salarial.
- 4.- Los responsables y corresponsables de cada una de las activida-
des.
- 5.- El número de las actividades que se están evaluando en un perío
do determinado.
- 6.- La especificación del contenido de la actividad que se está eva
luando y controlando.
- 7.- Día, mes y año en que debe realizarse la actividad.
- 8.- Día, mes y año en que se llevó a cabo la actividad.
- 9.- El porcentaje determinado para cada actividad (que en total de
de ser un 100%) que se está evaluando y controlando.
- 10.- El porcentaje de avance real que se tuvo en cada una de las ac
tividades.
- 11.- En la Gráfica de Gantt, los tiempos en que se deben realizar --
las actividades (con un color) y los tiempos reales en que se -
llevaron a cabo (con otro color), de tal forma que se pueda de
terminar de manera inmediata los desfases que pudieran --
existir entre las actividades.
- 12.- En la columna de observaciones, las causas por las que una ac
tividad no fue realizada en los tiempos establecidos y las medi
das tomadas para corregirla, evitando retrasos en el Sistema.

BIBLIOGRAFIA.

BIBLIOGRAFIA.

- | <u>A U T O R :</u> | <u>T I T U L O :</u> |
|--|--|
| Acosta Esparza, Daniel. | <u>Teoría, Metodología y Técnicas en la Investigación Social.</u> Editado por la Universidad Iberoamericana México, 1978. |
| Amaro Guzmán, Raymundo. | <u>Administración de Personal.</u> Edit. Limusa. México, 1987. |
| Arias Galicia, Fernando.
(Coordinador) | <u>Administración de Recursos Humanos.</u> Edit. Trillas. México, 1987. |
| Bacna Paz, Guillermina. | <u>Instrumentos de Investigación.</u> -- Editores Mexicanos Unidos. México, 1985. |
| Borges, Paúl. | <u>¿Los Salarios son Responsables de la Inflación?</u> Edit. Nuestro Tiempo. México, 1987. |
| Byars LL. L. y Ruel W. | <u>Administración de Recursos Humanos. Conceptos de Aplicaciones.</u> -- Edit. Interamericana. México, 1983. |
| Carrillo Castro, Alejandro. | <u>La Reforma Administrativa en México.</u> Edit, INAP. México, 1975. |
| Castelazo, José R. | <u>Apuntes sobre la Teoría de la Administración Pública.</u> Editado por el Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública de México. México, 1979. |
| Castelazo, José R. | <u>Técnicas y Especialidades en Administración de Personal Público.</u> -- (Versión Ampliada). Edit. INAP. -- México, 1985. |
| Castelazo, José R. | <u>Un Sistema Integrado para la Administración de Recursos Humanos en el Sector Público.</u> Tesis. México, 1970. |
| Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública de México. | <u>Diccionario de Política y Administración Pública.</u> Editado por el Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública de México. México, 1978. |

A U T O R :

T I T U L O :

- | | |
|---|---|
| | <u>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.</u> Edit. Porrúa. México, 1987. |
| Coordinación General de Estudios Administrativos. | <u>Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal.</u> Editado por la Presidencia de la República. México, 1982. |
| Coordinación General de Estudios Administrativos. | <u>Programa General y Programas Institucionales para Mejorar la Administración y Desarrollo de Personal al Servicio del Estado.</u> Editado por la Presidencia de la República. México, 1979. |
| Coordinación General de Estudios Administrativos. | <u>Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal.</u> Editado por Presidencia de la República. México, 1979. |
| Coordinación General de Estudios Administrativos. | <u>Sistema de Relaciones Laborales.</u> Documentos Información. Editado por la Presidencia de la República. México, 1981. |
| Chavez Alcazar, Margarita. | <u>El Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública Mexicana.</u> Impresos Estrella. México, -- 1987. |
| Chagoya Rivero, Luis A. | <u>Apuntes de la Materia "Administración de Sueldos y Salarios y su Vinculación con el Proceso de Presupuestación.</u> Imparida en el INAH, dentro del Programa de la Especialidad en Administración de Personal al Servicio del Estado. México, Promoción 1987-1988. |
| Chiavenato, Idalberto. | <u>Administración de Recursos Humanos.</u> Edit. Mc. Graw Hill. 1985. |
| Chiavenato, Idalberto. | <u>Introducción a la Teoría General de la Administración.</u> Edit. Mc. Graw Hill. 1977. |
| Del Río González, Cristobal. | <u>Técnica Presupuestaria.</u> Ediciones Contables y Administrativas, S.A. (ECASA) México, 1987. |

A U T O R :

T I T U L O :

- Dobb, Maurice. Salarios. Edit. F.C.E. México, -- 1969.
- Dublan y Lozano. Legislación Mexicana. Tomo 9. Im-
prenta de Comercio. México, 1978.
- Duhalt Krauss, Miguel. La Administración de Personal en
el Sector Público. Edit. INAP. Mé-
xico, 1972.
- Duhalt Krauss, Miguel. La Administración Pública y el De-
sarrollo en México. Edit. INAP. -
México, 1970.
- Duhalt Krauss, Miguel. Una Selva Semántica y Jurídica. -
Edit. INAP. México, 1981.
- Dwight, Waldo. Administración Pública. Edit. Tri-
llas. México, 1974.
- Estupiñán, Jorge. Conceptos Metodológicos Básicos -
Sobre Presupuesto. Edit. UNAM. Mé-
xico, 1980.
- Fernández Santillán, José P. La Administración Pública en la -
Epoca Colonial. Tesis. México, --
1978.
- Galván Escobedo, José. Tratado de Administración General.
Edit. INAP. México, 1976.
- González Reyna, Susana. Manual de Redacción e Investiga-
ción Documental. Edit. Trillas. -
México, 1982.
- Guerrero, Omar. Introducción a la Administración
Pública. Edit. Harla. México, 1985.
- Hernández Puente, Adriana. Descentralización y Administra-
ción de Personal. Tesis. México,
1981.
- Jicius, M.J. Curso de Clasificación y Remunera-
ción de Cargos. Edit. Trillas. Mé-
xico, 1987.
- Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teo-
ría Administrativa. Edit. F.C.E.
México, 1974.

A U T O R :

T I T U L O :

- Kast. Administración en las Organizaciones. Edit. Mc. Graw Hill. 1985.
- Koontz O'Donnell. Administración. Edit. Mc. Graw Hill. 1986.
- Laris Casillas, Francisco. Administración Integral. Edit. -- OASIS. México, 1975.
- Lerner. Introducción a la Administración y Organización de Empresas. Edit. Mc. Graw Hill. 1985.
- Ley Federal del Trabajo. Edit. Porrúa Hnos. México, 1987.
- Ley Federal de los Trabajadores - al Servicio del Estado. Edit. Porrúa Hnos. México, 1988.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Edit. Porrúa -- Hnos. México, 1988.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Edit. Porrúa -- Hnos. México, 1987.
- Luthans. Introducción a la Administración. Edit. Mc. Graw Hill. 1985.
- Martínez Chávez, Victor. Antología de la Teoría Presupuestaria. Edit. F.C.P. y S.-UNAM. México, 1986.
- Martner, Gonzalo. Planificación y Presupuesto por - Programas. Edit. Siglo XXI. México, 1986.
- Méltion Rodríguez, Victor. Administración de Personal. Edit. ONAP. Santo Domingo, 1967.
- Miranda, José. Las Ideas y las Instituciones Políticas Mexicanas. Edit. UNAM. México, 1978.
- Miranda Pasquel, Raúl. El Personal Público Federal en la Administración Pública Federal. - Edit. F.C.P. y S.-UNAM. México, - 1972.

A U T O R :

T I T U L O :

- Molina López, Guillermo. Planificación, programación y --- Presupuestación. Edit. UNAM. México, 1983.
- Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración. -- Edit. Trillas. México, 1984.
- Muñoz Amato, Pedro. Introducción a la Administración Pública. Tomo I y II. Edit. ---- P.C.E. México, 1986.
- Oñate Muñoz, Luis Fernando. Administración de Personal Público. (organismos Descentralizados) Tesis. México, 1986.
- Organización Interempresarial para la Coordinación de la In Las Remuneraciones y sus Aspectos Psicológicos. Edit. Sagitario. España, 1987.
- Organización de las Naciones Unidas. Nuevos Enfoques de la Política de personal para el Desarrollo. Editado por la Organización de las Naciones Unidas. New York, 1974.
- Planeación y Desarrollo de los -- Sistemas en México. Una Metodología para el Estudio de Sistemas.
- Pichardo Pagaza, Ignacio. Introducción a la Administración Pública en México. Tomos I y II. Edit. INAP-CONACYT. México, 1984.
- Pigors Paul, A. Myers. La Administración de Personal. -- Edit. CECSA. Chile, 1977.
- Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. Editado por la Secretaría de Programación y Presupuesto. México, 1983.
- Reyes Ponce, Agustín y Otros. Administración de Personal. Edit. Limusa. México, 1982.
- Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Edit. Limusa. México, 1985.
- Reyes Ponce, Agustín. Los Salarios Mínimos Profesionales. Edit. Limusa. México, 1977.

A U T O R :

T I T U L O :

Rodríguez, Nicasio.

Apuntes de la Materia "Teoría Presupuestaria. Impartida en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, en la Licenciatura de Administración Pública. - Semestre 1987-I.

Rojas Soriano, Raúl.

Guía para la Realización de Investigaciones Sociales. Edit. UNAM.- México, 1982.

Secretaría de la Presidencia de la República.

México a Través de los Informes - Presidenciales. La Administración Pública. Tomo 5. Vols. 1, 2, 3, 4, y 5. Editado por la Secretaría de la Presidencia de la República. México, 1976.

Secretaría de Programación y Presupuesto.

La Administración de Sueldos y Salarios en el Gobierno Federal. - Editado por la S.P.P. México, 1986.

Secretaría de Programación y Presupuesto.

Clasificador Por Objeto del Gasto Editado por la S.P.P. México, 1986.

Secretaría de Programación y Presupuesto.

Glosario para el Proceso de Planeación, 1988. Editado por la S.P.P. México, 1987.

Secretaría de Programación y Presupuesto.

Manual de Normas de la Función -- del Pago de Remuneraciones para el Personal de la Administración Pública Centralizada. Editado por la S.P.P. México, 1980.

Secretaría de Programación y Presupuesto.

Manual para la Operación del Catálogo de Puestos, Tabulador de Sueldos y Prestaciones que se Otorgan a los Servidores Públicos de la Administración Pública Centralizada. Editado por la S.P.P. - México, 1985.

Secretaría de Programación y Presupuesto.

Metodología de Análisis y Valoración de Puestos del Gobierno Federal. Editado por la S.P.P. México, 1982.

Secretaría de Programación y Presupuesto.

Normas para la Celebración de Contrato de Servicios Profesionales. Editado por la S.P.P. México, 1982.

A U T O R :

T I T U L O :

Secretaría de Programación y Presupuesto.

Programa par Mejorar la Administración al Servicio del Estado. - Tabuladores. (Metodología). Editado por la S.P.P. México, 1982.

Secretaría de Salubridad y Asistencia.

Proyecto del Sistema Escalafonario Funcional e Intercomunicado. (Documento no Publicado). México, 1983.

Secretaría de Salubridad y Asistencia.

Requerimientos Especificos para la Secretaría de Salubridad y Asistencia.- Implantación del Proceso Interno de Nivelación Salarial. (Documento no Publicado). - México, 1984.

Spotes, Thomas G.

La Administración de Personal. -- Edit. Continental. México, 1961.

Tena Ramírez, Felipe.

Derecho Constitucional Mexicano. Edit. Porrúa Hnos. México, 1975.

Valencia Sandoval, Jorge A.

Apuntes de la Materia "Administración de Personal Público". Impartida en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, en la Carrera de Administración Pública. Semestre 1988-1.

Valencia Sandoval, Jorge A.

Administración de Personal. (Documento sin publicar). México, 1988.

Valencia Sandoval, Jorge A.

Programación-Presupuestación de Recursos Humanos. (Documento sin Publicar). México, 1988.

Van Gigh, John P.

Teoría General de Sistemas Aplicada. Edit. Trillas. México, 1981.

Vivaldi, G. Marín.

Curso de Redacción. Edit. Paraninfo. México, 1984.

Waldo, Dwight.

Administración Pública. La Función Administrativa, los Sistemas de Organización y Otros Respectos. Edit. Trillas. México, 1974.

Warren, E. Kirby.

Planación a Largo Plazo. Edit. - Diana. México, 1976.

A U T O R :

Yañez Campero, Salvador y
Valentín.

T I T U L O :

La Remuneración del Personal en -
la Administración Pública de Méxi
co. Tesis. México, 1983.

HEMEROGRAFIA.

HEMEROGRAFIA.

<u>A U T O R :</u>	<u>T I T U L O :</u>
Alamán, Lucas.	"Exámenes de Organización General - de la Administración Pública" RAP. No. 50. Edit. INAP. México, 1982.
Bonnin, C.J.B.	"Principios de Administración". - RAP. en Memoria de Gabino Fraga. Edit. INAP. México, 1982.
Cruzado, Manuel.	"La Administración Pública como - Estudio Científico". RAP. en Memoria de Gabino Fraga. Edit. INAP. México, 1982.
De la Rosa, Luis.	"Sobre la Administración pública en México y Medios de Mejorarla". RAP. No. 50. Edit. INAP. México, 1982.
García Cárdenas, Luis.	"Antecedentes y Desarrollo de la Administración Pública Federal en México". RAP. No. 54. Edit. INAP. México, 1983.
Ortiz Zúñiga, Manuel.	"Idea General de la Administra- - ción y del Derecho Administrativo" RAP. en Memoria de Gabino Fraga. Edit. INAP. México, 1982.
Poder Ejecutivo Federal.	"Diario Oficial de la Federación". Editado por Talleres Graficos de la Nación, Secretaría de Gobernación. México. (Diferentes Días).