

I. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO	11
Subsistema de Regulación	12
Subsistema de Apoyo	14
Subsistema Sustantivo	16

I. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO

El sistema de administración y desarrollo de personal público tiene tres objetivos generales:

El primer objetivo, que es *funcional*, se refiere a lograr que el personal al servicio de la dependencia labore en relación con los objetivos institucionales.

El segundo objetivo es *cualitativo* y abarca dos aspectos:

- a. Elevar la productividad del personal, y
- b. Satisfacer los requerimientos mínimos de bienestar de los trabajadores.

El tercer objetivo es *operativo*, consistente en resolver eficaz, eficiente y congruentemente los problemas que se susciten *antes* de establecer la relación laboral, *durante* la prestación de los servicios y al *término* de dicha relación laboral.

Para la consecución de estos objetivos, hemos dividido convencionalmente el sistema integral en tres subsistemas a saber:

- 1. Subsistema de Regulación: Se encarga de la programación, presupuestación, organización y evaluación;

2. Subsistema de Apoyo: Es el que se refiere al manejo oportuno y veraz de la información en materia de gestión de personal (puesto, persona, tarjeta presupuestal); y

3. Subsistema Sustantivo: Abarca en sí al funcionamiento del sistema a través de cuatro áreas administrativas: empleo, remuneraciones, relaciones laborales, y capacitación y desarrollo.

Cada una de estas áreas debe entenderse como interactuante con las otras; son todas interdependientes e interrelacionadas, pues lo que sucede en una de ellas influye en las demás. Así, tenemos que cada una tiene sus objetivos, sus funciones, sus medios y sus relaciones hacia adentro de la organización y hacia afuera.

SUBSISTEMA DE REGULACION: **(Programación, Presupuestación,** **Organización y Evaluación)**

PROPOSITO FUNDAMENTAL:

Establecer un marco de referencia que le fije fronteras, tiempos y responsabilidades al sistema y que planee, presupueste, organice y evalúe las actividades del sistema en su conjunto.

OBJETIVOS:

Realizar diagnósticos referentes a las condiciones laborales de la dependencia.

Estipular programas, subprogramas y acciones.

Determinar costos de los programas.

Fijar las condiciones para corregir desviaciones.

Evaluar la realización de los programas en torno a metas y objetivos.

FUNCIONES:

Planear y programar la administración y desarrollo de personal a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las prioridades de la dependencia establecidas en sus programas sectorial e institucional, así como en el Programa Operativo Anual (POA).

Establecer mecanismos de coordinación interna.

Realizar estudios comparativos entre número y calidad de personal contra programas y metas.

Realizar estudios comparativos entre tipo de personal requerido contra tipo de personal existente.

Analizar los programas de la dependencia para prever las necesidades del personal.

Estudiar permanentemente las condiciones del personal en cuanto a su calidad y cantidad, poniendo énfasis en su historia laboral.

Establecer programas, subprogramas y metas a corto, mediano y largo plazo.

Fijar las condiciones adecuadas para reprogramar permanentemente.

Determinar costos en términos monetarios de los programas.

Analizar y asignar el presupuesto según programas.

Establecer los mecanismos de evaluación por programa.

Evaluar la ejecución del programa.

Fijar las tolerancias a las desviaciones de los programas.

Corregir parcial o globalmente las desviaciones.

Establecer un seguimiento de acciones y un control de gestión.

SUBSISTEMA DE APOYO: (Información)

PROPOSITO FUNDAMENTAL:

Captar información relevante, suficiente, veraz, oportuna y trascendente para el sistema.

OBJETIVOS:

Procesar información para proporcionarla en bancos especializados.

Ordenar y jerarquizar información para toma de decisiones en materia de administración y desarrollo de personal.

Operar procesos específicos para elevar la capacidad de respuesta del sistema.

FUNCIONES:

Establecer y operar un sistema de captación de información.

Retroalimentar el sistema permanentemente.

Establecer y operar un programa de consulta para toma de decisiones.

Establecer y operar programas rutinarios de captación y análisis de información por áreas de operación.

Este subsistema se fundamenta principalmente en los siguientes rubros:

1. **PUESTO:** Unidad organizacional cuya característica fundamental radica en su impersonalidad. Es la célula básica de la organización y sus componentes nos determinan su ubicación orgánica dentro de la estructura organizacional, su descripción genérica y específica, así como los requisitos necesarios de ocupación. (Ver definición en Medios Técnicos y Normativos).
2. **PERSONA:** Individuo que puede ocupar, ocupa o que ocupó un puesto en la organización.

En este rubro se habrán de incluir las características y datos personales, profesionales e institucionales.

Es la historia laboral de un *servidor público*. (Ver definición de *servidor público* en Medios Técnicos y Normativos).

3. TARJETA PRESUPUESTAL: Registro histórico de los movimientos presupuestales y pagos realizados en una plaza. (Ver definición de *plaza* en Medios Técnicos y Normativos).

SUBSISTEMA SUSTANTIVO:

PROPOSITOS FUNDAMENTALES

1. EMPLEO: Establecer las normas, lineamientos e instrumentos de ingreso y permanencia de los trabajadores, así como el análisis y valuación del trabajo.

OBJETIVOS:

Establecer políticas, lineamientos e instructivos para el ingreso y permanencia de los trabajadores, de acuerdo con los fines institucionales.

Planear la demanda actual y futura de personal.

Estudiar y proyectar el contenido de trabajo y valorarlo en términos de mercado, para estar en condiciones de establecer la oferta y de controlar la movilidad interna.

Establecer los mecanismos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Establecer la procedencia de los movimientos internos, desde el punto de vista de política salarial, altas, bajas y cambios de situación.

FUNCIONES:

Adecuar la política de empleo de la institución al marco normativo general del sector público y particular de la dependencia.

Investigar permanentemente las necesidades funcionales y programáticas de la dependencia.

Desarrollar los mecanismos e instrumentos para el ingreso y permanencia de los trabajadores.

Investigar la demanda laboral de la dependencia a corto, mediano y largo plazo.

Analizar los puestos de la organización.

Valorar los puestos de la organización.

Compactar los puestos que sean susceptibles de ello.

Establecer la bolsa de trabajo institucional.

Desarrollar mecanismos de reclutamiento interno.

Establecer contactos con fuentes idóneas de reclutamiento.

Establecer métodos y procedimientos de selección.

Establecer métodos y procedimientos de inducción.

Establecer el control presupuestal del presupuesto de servicios personales.

Técnicas del Area Administrativa

RECLUTAMIENTO: Es el proceso mediante el cual se localiza y se atraen los aspirantes a empleo, que de acuerdo con el catálogo de puestos del gobierno federal, cumplen con los requisitos básicos para cubrir las demandas de personal. (Ver definición en Medios).

SELECCION: Proceso mediante el cual se elige a los candidatos que cubren el perfil del puesto; de acuerdo con los resultados de la evaluación, de sus antecedentes académicos, laborales y características personales. (Ver definición en Medios Técnicos y Normativos).

INDUCCION: Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores de reciente ingreso a una institución o que pretendan ubicarse en un lugar de trabajo distinto. Incluye los aspectos relacionados con el conocimiento de políticas, estructura y funciones de la institución, y aspectos generales de las actividades del puesto de trabajo a ocupar. (Ver definición en Medios Técnicos y Normativos).

ANALISIS DE PUESTOS: Técnica que define las labores que componen e integran un puesto y especifica los requisitos deseables para que una persona los desempeñe. (Ver definición en Medios Técnicos y Normativos).

VALUACION DE PUESTOS: Técnicas que se aplican con el objetivo de determinar la estructura de salarios de una organización. (Ver definición en Medios Técnicos y Normativos).

POLITICA SALARIAL: Línea estratégica que se adopta con

el objetivo de procurar que la remuneración recibida responda a un criterio uniforme de asignación de sueldos. Es la definición administrativa y política que sustenta la forma, el tiempo y criterio, bajo la cual se sustenta el pago al servidor público.

CONTROL Y EVALUACION: Proceso cuyo objetivo es la detección de logros y desviaciones para evaluar la ejecución de programas y acciones, y aplicar las medidas correctivas necesarias. La acción de controlar y evaluar puede producirse permanentemente, periódicamente o eventualmente durante un proceso determinado o parte de éste, a través de la medición de resultados. Para el caso de la función de *empleo*, sirve para verificar constantemente si el presupuesto es suficiente, si cumple con los propósitos del programa, si las unidades están dotadas del personal más idóneo y si el catálogo de puestos y el tabulador de sueldos resultan útiles a los propósitos institucionales.

2. REMUNERACIONES: Pagar oportuna y correctamente al trabajador dentro de un sistema administrativo, ágil, logrando a la vez la correcta comprobación del gasto.

OBJETIVOS:

Elaborar nóminas y pagos.

Registrar movimientos de nómina.

Comprobar y rendir cuenta.

Establecer un seguimiento de pagos.

FUNCIONES:

Organizar unidades de nómina por unidad presupuestal.

Afectar y registrar tarjetas presupuestales por plaza, de acuerdo a la plantilla o presupuesto autorizado.

Afectar tarjetas alfabéticas.

Supervisar la elaboración de la nómina.

Supervisar impresión de cheques.

Supervisar distribución de cheques.

Distribuir cheques a unidades pagadoras.

Recibir comprobación de pago.

Preparar rendición de cuenta.

Crear el sistema de reclamaciones y seguimiento de pagos.

Técnicas del Area Administrativa

NOMINA Y PAGO: Es la parte del proceso de las remuneraciones donde se ejecutan las cuentas entre percepciones y deducciones a las que está sujeto el empleado. Esta área se encarga de hacer las liquidaciones correspondientes entre el sueldo total y los descuentos de ley o voluntarios a los que se sujeta el personal.

En esta parte se lleva un registro presupuestal, en el que quincena a quincena se van inventariando los sueldos que conforman la nómina quincenal.

Los principales conceptos de pago son: sueldos, sobresueldos, compensaciones, despensa, honorarios, prima quinquenal, etc. (lo anterior a la compactación de sueldos).

Los principales conceptos de descuento son: impuesto sobre productos del trabajo, servicio médico (ISSSTE), fondo de pensiones, cuota sindical (personal de base), FOVISSSTE, o bien préstamos a corto plazo.

Al comenzar el año presupuestal se asigna un monto de dinero a pagar en cada una de las plazas durante todo el año, el área de nómina y pago se encarga de ir restando quincena a quincena a efecto de obtener saldos y no sobregirar el pago. Además, esta área se encarga de abastecer la información necesaria para rendir el informe de la cuenta pública, que consiste en comprobar con documentos oficiales los montos y dineros pagados durante el año.

REGISTRO Y CONTROL: Es un proceso a través del cual se verifica la información que habrá de servir como fuente alimentaria de los archivos, así como los soportes de pago en cuanto a comprobaciones y sueldos se refiere.

La verificación se realizará principalmente en dos aspectos:

- a. En cuanto al correcto llenado de la documentación utilizada para los trámites de altas, bajas, cambios de adscripción incrementados o decrementados, licencias, retardos y faltas.
- b. En cuanto a la veracidad y disponibilidad de recursos.

Esto es, plaza que se utiliza puesto que se asigna, función y desempeño, partidas utilizadas para el pago correspondiente, así como las afectaciones presupuestales.

También en esta parte se registran los datos contenidos en la documentación, a efecto de llevar principalmente tres controles:

1. En cuanto a la persona (histórica).
2. En cuanto a los recursos principales.
3. Adicionalmente, en esta parte del proceso se verifican los requisitos a cubrir por las diferentes leyes en su filiación de personal federal, cartilla liberada, acta de nacimiento, forma de protesta, designación de beneficiarios de seguros, etc.

La última parte de este proceso consiste en enviar al procesador de datos la información obtenida, a efecto de que actualice la plantilla de personal, la cual contiene tanto datos personales como presupuestales.

CONTROL Y DISTRIBUCION DE CHEQUES: En esta parte del proceso se controlan las formas valoradas que, después de impresas, se convierten en cheques. Esta área debe de estar apoyada por unidades pagadoras en cada centro de trabajo, de tal suerte que, a través de ellas, se haga llegar los cheques al personal mediante los pagadores habilitados, los que recabarán la firma de recibo de los trabajadores, pues de esta manera se demuestra el pago de remuneraciones.

PROCESO CECOBAN: Una vez pagados los cheques, éstos

entran al mercado de dinero y las instituciones bancarias los envían al Banco de México para hacerlos efectivos. El Banco de México los ordena y los envía a la dependencia para que sean guardados durante 5 años, a efecto de que sirvan de comprobantes a cualquier aclaración de la cuenta pública. Pasados los 5 años, la propia dependencia, con la intervención de las autoridades competentes, procede a la destrucción de esas formas.

SEGUIMIENTO DE PAGO: Es un proceso mediante el cual se verifica que las acciones de pago se lleven a cabo correcta y oportunamente, rectificándose, en su caso, las liquidaciones erróneas.

3. RELACIONES LABORALES: Establecer las normas, los mecanismos y los instrumentos para lograr la formalización laboral, las condiciones laborales adecuadas y los estímulos a los trabajadores de la dependencia, consistente en mantener la paz laboral o estabilidad que se requiere para el mejor desempeño del trabajo y por ende el logro de los objetivos institucionales.

OBJETIVOS:

Formalizar el ingreso al trabajo, el cambio de un trabajador o la terminación de la situación laboral.

Dictaminar la conflictiva laboral, tanto socioeconómica como jurídica.

Administrar las prestaciones al personal.

Establecer los mecanismos de recreación y servicios sociales a los trabajadores.

Establecer y administrar los mecanismos de la negociación laboral.

FUNCIONES:

Revisar permanentemente los instrumentos jurídico-laborales.

Estudiar permanentemente la efectividad de las normas jurídico-laborales en la práctica.

Captar información sobre los nuevos trabajadores para su registro y control.

Registrar los cambios que tengan los trabajadores en activo.

Alimentar el archivo histórico del personal.

Estudiar y dictaminar jurídica y laboralmente las situaciones de conflicto.

Estudiar y determinar las situaciones socioeconómicas de los conflictos laborales.

Conciliar las situaciones conflictivas.

Corregir desviaciones para solucionar conflictos.

En su caso, aplicar la ley para solucionar conflictos.

Determinar demandas del trabajador en materia de seguridad social, salud y recreación.

Formular programas de prestación de servicios.

Estudiar y dictaminar solicitudes de prestación de servicios.

Tramitar solicitudes de prestaciones.

En base a las demandas de los trabajadores, establecer programas de recreación y servicios sociales.

Llevar a cabo programas culturales, sociales y deportivos.

Técnicas del Area Administrativa

REGLAMENTACION NORMATIVA: Consiste en la aplicación de los preceptos derivados de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, mediante la expedición de:

- Condiciones Generales de trabajo.
- Reglamento de escalafón.
- Reglamento de higiene y seguridad.
- Reglamento de capacitación y desarrollo.
- Reglamento de becas.
- Reglamento para la distribución de plazas vacantes de última categoría.
- Circulares que norman la relación laboral.
- Otros instrumentos que se consideren específicamente útiles en un ámbito y una situación concretos.

PRESTACIONES Y SERVICIOS: Este sistema permite establecer mecanismos y procedimientos para que los trabajadores puedan disfrutar de las prestaciones de ley o las que institucionalmente sean otorgadas a los servidores públicos:

- Préstamos a corto y mediano plazo.
- Préstamos hipotecarios.
- Pensiones y jubilaciones.
- Tiendas de descuento.
- Administrar el sistema de prestaciones y servicios que otorga la institución.
- Guarderías.
- Festejos y celebraciones.
- Promociones por antigüedad.
- Premios, estímulos y recompensas.

NEGOCIACION LABORAL: Permite establecer mecanismos y procedimientos que den lugar al logro de una relación ágil y fluida con los representantes sindicales, a través de:

- Revisión y negociación de la reglamentación normativa.
- Integración de comisiones mixtas (escalafón, higiene y seguridad, capacitación y desarrollo, plazas vacantes de última categoría, premios, estímulos y recompensas, productividad).

- Atención de peticiones individuales y colectivas y su resolución con criterio jurídico-político.
- Participación en actos protocolarios, convocados y organizados por la representación sindical y por las autoridades.
- Realización conjunta de actividades de carácter cultural, social y deportivo.

APLICACION DE NORMAS: Este sistema establece mecanismos y procedimientos para supervisar el cumplimiento de las normas que rigen la relación laboral:

- Levantamiento de actas administrativas por violación a las condiciones generales de trabajo.
- Dictamen de las actas administrativas para determinar la procedencia de aplicar alguna sanción.
- Aplicación de sanciones y medidas disciplinarias.
- Interpretar las disposiciones derivadas de la normatividad de la relación laboral.
- Coadyuvar en el trámite de juicios ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

4. CAPACITACION Y DESARROLLO: Integrar al trabajador al medio laboral, logrando la realización individual y colectiva de la dependencia, a través de la motivación y la vinculación de esta área con un sistema escalafonario, funcional e intercomunicado.

OBJETIVOS:

Integrar a las personas a su trabajo, logrando la realización individual y colectiva del trabajador, al tiempo que se cumplen los objetivos institucionales.

Detectar áreas críticas de capacitación.

Establecer y ejecutar programas en base a prioridades institucionales.

Evaluar la realización de los programas de capacitación en base a resultados específicos.

FUNCIONES:

Determinar las condiciones iniciales de capacitación de cada trabajador.

Preparar la normatividad de los cursos de inducción por puesto.

Vincular la capacitación con el escalafón.

Establecer un sistema de información para la capacitación por unidad presupuestal.

Investigar en cada unidad las necesidades de capacitación prioritarias, para cubrir los programas actuales y futuros.

Normar la elaboración de programas de capacitación por unidad presupuestal.

Elaborar programas definitivos de capacitación de la dependencia, en base a las prioridades institucionales.

Elaborar y desarrollar programas de formación de instructores.

Normar la ejecución de los programas de capacitación.

Normar la evaluación de los trabajadores capacitados.

Evaluar y promover materiales didácticos.

Técnicas del Area Administrativa

NORMATIVIDAD: Son las políticas y lineamientos normativos generales a los que debe sujetarse la capacitación, con el propósito de homologar, orientar, dirigir y establecer en un marco de prioridades las tareas de capacitación.

PROGRAMACION: Fijación de objetivos, metas y asignación de recursos para alcanzar las metas a largo, mediano y corto plazo, que en materia de capacitación se han estipulado para la dependencia.

A su vez se analiza y formula el objetivo para la estructuración del contenido de los cursos de capacitación y se seleccionan las técnicas y materiales didácticos.

OPERACION: Acción de poner en marcha los cursos que en materia de capacitación y desarrollo han sido previamente planeados y autorizados, o que se ejecutan por rutina en el medio laboral. Esta fase la conforman las actividades que permiten la

aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.

EVALUACION: Es la medición de los resultados obtenidos en el grado de avance y consolidación de los programas de capacitación y desarrollo, con la finalidad de corregir las desviaciones de dichos programas o modificar las metas establecidas inicialmente en ellos. Es la fase del proceso en la que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitandos alcanzan los objetivos educativos prefijados.