

MÉXICO, D.F., ENERO DE 2004.

**SECRETARÍA DE MARINA-ARMADA DE MÉXICO
ESTADO MAYOR GENERAL**

**LIBRO DE POLÍTICAS
DE LA
ARMADA DE MÉXICO**

Contenido

**PRESENTACIÓN
PREFACIO**

**CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN**

**CAPÍTULO II
LOS OBJETIVOS DE LA ARMADA**

**CAPÍTULO III
LA ESTRUCTURA DE LA ARMADA:
CÓMO ESTAMOS ORGANIZADOS, ADMINISTRADOS Y REGIDOS**

**CAPÍTULO IV
EL PERSONAL DE LA ARMADA**

**CAPÍTULO V
LA IDIOSINCRASIA Y REPUTACIÓN DE LA ARMADA**

**CAPÍTULO VI
OPERACIONES DE LA ARMADA DE MÉXICO**

**CAPÍTULO VII
LAS UNIDADES OPERATIVAS DE LA ARMADA DE MÉXICO**

**CAPÍTULO VIII
EL FUTURO DE LA ARMADA:
AVANCE PERMANENTE Y MEJORA CONTINUA**

Presentación

Las políticas de la Armada de México establecidas en este documento son una referencia de sus principios fundamentales y está escrito para todos sus integrantes. Al enunciarlas estamos seguros, que cada uno de nosotros podrá tener una mejor apreciación de sus distintos componentes. También es importante destacar que el análisis continuo de estas políticas nos ayudará a identificar y abocarnos a las áreas que requieren reformas.

La idea del perfeccionamiento continuo, es decir, el compromiso permanente de hacer mejor las cosas a cada paso del camino, es el núcleo de las políticas de la Armada.

Es menester que preservemos con cuidado los conceptos que le han sido fructíferos a lo largo de su historia y estar, al mismo tiempo, resueltos a reconocer lo que necesitamos modificar para hacer mejor nuestro trabajo y contar con gente de calidad. No hay una fuente de talento superior para afrontar este reto que las mujeres y los hombres de la Armada; sus ideas forjarán el futuro.

Estamos muy interesados en mejorar el modo de trabajo y vida de quienes conformamos esta noble institución, por ello todo elemento de la Armada deberá leer y emplear el "Libro de Políticas de la Armada de México" como un catalizador para la superación institucional y personal; debe discutirse honestamente a lo largo de toda la cadena de mando y compartirlo con quienes son ajenos a la institución; teniéndolo a la mano en todo momento, para utilizarlo como fuente de consulta en su sitio de trabajo, ya sea a flote o en tierra.

En los términos de las facultades que me confiere el artículo 7/o fracciones I y II de la Ley Orgánica de la Armada de México, en cuanto a elaborar, determinar y ejecutar la Política y Estrategia Naval, así como operar y administrar el Poder Naval de la Federación para la defensa exterior y coadyuvar en la seguridad interior del país; el artículo 5/o fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de Marina, en cuanto a determinar y dirigir la Doctrina Naval Militar, expídase el siguiente documento normativo de las políticas institucionales de la Armada de México.

MARCO ANTONIO PEYROT GONZÁLEZ
ALMIRANTE
SECRETARIO DE MARINA

Prefacio

La Armada de México, desde su nacimiento, ha buscado en forma constante desarrollarse y estar a la altura exigida por las circunstancias del país en cada momento. Sin embargo, los tiempos cambian modificando la situación nacional e internacional, es por ello que nuestra forma de organizarnos y de actuar debe evolucionar y actualizarse, a fin de tener la capacidad de alcanzar los objetivos asignados por el Estado Mexicano a nuestra institución. En este libro de políticas encontraremos la guía para llevar a cabo de manera acertada esta labor de evolución y superarnos día a día en el ejercicio cotidiano del servicio naval.

A continuación de la introducción (capítulo I), en el capítulo II se tratan los objetivos de la Armada, describiendo aquellos logros que la institución debe esforzarse por alcanzar, a fin de cumplir cabalmente su cometido. Entre ellos destacan la eficiencia operativa en la mar, la movilidad y flexibilidad de nuestras unidades, el liderazgo como requisito primordial en todos los niveles, la colaboración interinstitucional y nuestro esfuerzo por contar con un personal naval de alta calidad.

En el capítulo III se describe nuestra organización a través de la cadena de mando, tanto en el aspecto operativo como administrativo, nuestro compromiso con la administración eficiente de los recursos de la Armada y el "Liderazgo de Calidad Total", para dar paso en el capítulo IV al recurso más importante con que cuenta la institución: su personal. En él se aborda el aspecto de la educación naval, la filosofía de la distribución de los recursos humanos en las diferentes adscripciones y del servicio dentro de la Marina como una "carrera en la Armada"; se trata además, el importante aspecto del reconocimiento a individuos y unidades, así como la política sobre los beneficios institucionales, haciendo hincapié en la política que todo marino militar debe observar en actos del servicio.

Para continuar, en el capítulo V abordamos el tema de la idiosincrasia y reputación de la Armada, el cual hace referencia a la superación de todos los escollos históricos desde hace 182 años, siempre al servicio del país, acorde a las necesidades de la Patria y respondiendo a los legítimos intereses del pueblo mexicano, partiendo de principios y valores tales como la rectitud y lealtad a toda prueba.

El capítulo VI pretende familiarizar al personal de todas las jerarquías con las operaciones de la Armada y el papel que desempeñan en el complejo ámbito de la Seguridad Nacional, haciendo patente la importancia fundamental de la Doctrina Naval como guía para conducir nuestras acciones de conjunto. De manera congruente, en el capítulo VII se habla sobre las unidades operativas de la institución y las responsabilidades que recaen sobre ellas en la Defensa Marítima del Territorio y el Ejercicio de las Funciones del Estado en la Mar.

Finalmente, en el capítulo VIII, mostramos hacia dónde podemos llevar nuestra Armada en el futuro, a través del avance permanente, la mejora continua y el cumplimiento del compromiso que cada uno de nosotros tenemos con la Marina y con México.

Capítulo I

Introducción

Este libro fue escrito para que quienes integramos la Armada conozcamos nuestros principios básicos. Está diseñado para fomentar una mejor apreciación de los componentes que integran la Armada e identificar las áreas que precisan ser renovadas. Por lo tanto, el “Libro de Políticas de la Armada de México” tiene dos objetivos generales:

- 1) Reafirmar las políticas que han funcionado bien para la Armada en el pasado y que estamos conscientes debemos preservar y arraigar.
- 2) Coadyuvar en el proceso actual de reconocimiento de situaciones que deseamos cambiar, a fin de que nos sean de utilidad para el cumplimiento de nuestra misión y la superación de nuestro personal.

No se pretende que este libro sea un sustituto de los documentos, manuales, instrucciones y demás directrices autorizadas de la Armada, que definen las órdenes y procedimientos que seguimos hoy; más bien, con él intentamos englobar el espíritu de las políticas de la Armada y establecer la línea de fondo para las instrucciones y directivas que se escriban o revisen.

A quién va dirigido el “Libro de Políticas de la Armada de México”

Este libro fue escrito para todos los integrantes de la Armada, independientemente de su nivel o jerarquía. La diversa naturaleza de nuestra organización demanda que cada elemento conozca el propósito y los objetivos de la institución y el papel que deberá jugar para conseguir el éxito de ésta. Somos un equipo en el que cada uno depende del otro. Es muy importante que todos sepamos y observemos los preceptos de este libro, en la medida en que nos conciernen. Para hacer realidad su propósito, es imprescindible que todos en la Armada lean este texto y lo discutan franca y abiertamente.

Por qué se debe compartir el “Libro de Políticas de la Armada de México” con personas ajenas a la institución

Estamos orgullosos de la Armada y de aquello que cada uno de nosotros le aporta. Ese orgullo ha de provocar el deseo de contarles a otros sobre el servicio naval. Dado que este libro les permitirá echar un vistazo al interior de la Armada, se anima a todo el personal a compartirlo con sus familiares, amigos y demás personas interesadas en conocer en qué concepto nos tenemos.

Qué queremos decir con objetivos y políticas

Los objetivos son afirmaciones de finalidad, de cosas que intentamos conseguir. En el capítulo II, leerá lo relacionado con los objetivos de la Armada. Las políticas son directrices de carácter general que nos ayudan a alcanzar esos objetivos. Algunas políticas, como la honestidad o integridad, pueden considerarse ideales, preceptos o valores. Otras políticas, como la estimación que tenemos por los elementos de la institución o el significado del valor de la instrucción, bien pueden definirse como actitudes. Otras más, como las evaluaciones que se llevan a cabo sobre el desempeño del personal naval, en realidad son meras procedimientos o reglas. Por último, políticas tales como ofrecer instalaciones de calidad a nuestra gente se describen mejor como intenciones; no obstante, todas ellas contribuyen a hacer de la Armada lo grande y eficiente que queremos que sea.

Para qué tenemos políticas

Las políticas sirven a tres propósitos:

- 1) Ayudan a todos los miembros de la Armada a entender la filosofía básica de la misma, así como los principios y preceptos éticos que subyacen tras nuestras acciones profesionales y personales.
- 2) Fomentan una mejor comunicación y un ambiente de cooperación y
- 3) Proporcionan a los líderes un esquema global que les permite actuar de manera independiente, pero respetando nuestros ideales, principios, procedimientos y reglas, siempre enfocados a mantener un espíritu de servicio en función de las necesidades operativas de la institución.

El origen del “Libro de Políticas de la Armada de México”

La idea del “Libro de Políticas de la Armada de México” tuvo su origen en la visión del Alto Mando, en cuanto a la necesidad de contar con una publicación breve y sencilla en donde se mostrara cómo se quiere que el personal naval vea a la Armada y sus responsabilidades dentro de la misma. Este libro será de gran utilidad también para la puesta en práctica de las políticas referentes a la Administración Pública del país al interior de la institución y podrá auxiliarnos a todos los que integramos el equipo de la Armada a concentrarnos en el carácter de nuestra organización, revisar nuestras convicciones como marinos militares y difundir las políticas más efectivamente en toda la Armada, además de ser para

quienes no pertenecen a ella, una valiosa fuente de información sobre lo que significa el servicio naval que desempeñamos.

La visión y los principios de la Secretaría de Marina-Armada de México

Visión para el año 2006

"Construir una Armada de respuesta efectiva, acorde al desarrollo del país que cumpla en términos eficientes y eficaces las demandas que la Nación hace a los hombres de mar, garantizando la soberanía, independencia y la integridad territorial, que propicie el desarrollo sostenido y sustentable del Poder Marítimo Nacional".

Por lo anterior, **todo esfuerzo administrativo y logístico de la Secretaría de Marina debe ir encaminado a sostener una Armada operativamente eficiente**, capaz de otorgar una respuesta efectiva en el cumplimiento de su misión. Hemos evolucionado y crecido, por lo que debemos buscar la armonía de los medios que disponemos para alcanzar el objetivo de operatividad planteado.

No tendrían sentido nuestras escuelas e instalaciones si no poseemos buques y aviones en adecuadas condiciones operativas y personal entrenado, ello es una de las principales características de las Armadas altamente eficientes. Para lograrlo, tenemos una infraestructura operativa y otra administrativa (Fuerzas Navales, Mandos Navales y Direcciones Generales), cuyos mandos deben comprometerse y comprometer a sus subordinados a alcanzar objetivos de alta operatividad, de resultados y de eficacia; bajo estas premisas deben dimensionarse los servicios, las instalaciones y los medios, para ser más eficientes en la mar.

La visión de la Secretaría de Marina para el año 2025

"Un Poder Naval que garantice la defensa y seguridad del interés vital de la Nación, de la soberanía, la independencia y la integridad territorial, incluyendo el espacio aéreo, el subsuelo y los recursos naturales de las aguas marítimas jurisdiccionales, enfrentando los riesgos y amenazas, utilizando todas las capacidades disponibles y oportunidades que se presenten".

Las actividades sustantivas de la Secretaría de Marina

- Garantizar la defensa marítima del territorio.
- Ejercer las funciones del Estado en la mar.
- Desarrollar el Poder Naval de la Federación.
- Contribuir a la acción del Estado en apoyo a la población.

Principios de la Secretaría de Marina

Es importante mantener en nuestras diarias actividades los principios básicos, valores y virtudes inherentes a la profesión naval, así como los postulados, criterios y normas siguientes:

Mantendremos la armonía, la concordia, la tradición, la fraternidad y la doctrina tradicional con la que fuimos educados, para ganar la estima, consideración, confianza y respeto de nuestros compañeros, subordinados, de nuestras autoridades y de nuestros conciudadanos.

Nos conduciremos con honradez, más honradez y siempre honradez; evitaremos la corrupción y las actitudes inadecuadas que no corresponden a la nueva realidad nacional.

En todos los niveles asumiremos cabal responsabilidad de nuestros actos, en el desempeño de nuestros deberes y funciones.

Tendremos confianza en la toma de decisiones de nuestros mandos subordinados. La falta de comunicación con el nivel paralelo y superior no será justificante de la indecisión o de nuestra inacción.

Daremos seguridad a nuestro personal sobre sus actuaciones en actos del servicio. Normaremos las condiciones y situaciones bajo las cuales pueden y deben hacer uso de la fuerza, de las armas y de los medios con que son dotados para la seguridad y defensa de la Nación.

Promoveremos la simplificación administrativa, permitiendo que cada nivel realice los trámites que le competan y sólo en casos estrictamente indispensables sea el máximo escalón de mando quien signe la documentación generada. Daremos libertad de gestión y comunicación a todas las unidades y dependencias, para que cada nivel asuma su función en su esfera de competencia. Los mandos deberán priorizar su atención hacia los asuntos operativos, por ello, eliminaremos el proceso vigente a lo largo de muchos años, en el cual cada mando debía firmar y supervisar toda la documentación y ser responsable de ella.

Cada nivel orgánico signará y será el responsable de su propia gestión. Intensificaremos el cruce de información entre los diversos niveles, por todos los medios disponibles –entrevista, teléfono, correo electrónico, etcétera– tomando en cuenta que el concepto de correr conductos no aplica en el cruce de la información necesaria que cada mando requiere para el mejor desempeño de sus funciones.

Exigiremos transparencia y cuentas claras en el manejo de los recursos de la Nación, para que se aprovechen debidamente y nunca se utilicen con fines diferentes a los autorizados.

Daremos impulso a la utilización de medios informáticos, institucionales y personales; normaremos su utilización en las áreas y Estados Mayores que requieran discreción o confidencialidad, de tal forma que todos estemos convencidos de los riesgos militares, institucionales y nacionales que se corren cuando no se respetan las normas del secreto.

Cumplimiento de la Misión: Mantendremos presente, en todos los niveles de mando, que nuestro objetivo cotidiano radica en el cumplimiento de la misión. No es suficiente llevar a cabo las tareas asignadas, ni la simple realización de nuestras actividades, si no se está cumpliendo con la misión. Los recursos humanos y materiales rara vez serán suficientes, por ello debemos ser innovadores en su empleo, buscando siempre el cumplimiento de la misión. En suma, buscaremos por todos los medios legales obtener los resultados positivos que el mando espera de nosotros y no sólo cumplir de manera automática con las normas y tareas asignadas en nuestras funciones.

Aceptamos el compromiso de tomar el control y renovar todos los sistemas y procesos con los que respaldamos a nuestras fuerzas operativas. Debemos ser capaces de afirmar que las armas, municiones, instrucción, asistencia médica, transporte, alojamiento y otros bienes y servicios que conforman ese apoyo son de alta calidad y que están al alcance de las unidades operativas a tiempo y en las condiciones convenientes para cualquier tarea que les sea asignada.

Hemos de valernos de la innovación para satisfacer las necesidades presentes y futuras. Visualicemos métodos creativos en la utilización de nuevas tecnologías que sirvan para aumentar el apoyo a nuestras fuerzas operativas.

Estamos comprometidos con la honradez e integridad y admitimos que la confianza pública y defensa de la Nación precisan de los más altos valores de conducta moral. Por integridad nos referimos a que antes de nuestros intereses personales tomaremos decisiones basadas en los intereses de la Armada y la Nación.

Hemos adoptado la frase de liderazgo "calidad total", como término general conforme al cual pondremos todo nuestro empeño al asumir nuestra responsabilidad. No obstante, sabemos que son los conceptos y el contenido de nuestros esfuerzos los aspectos primordiales, no así el nombre que reciban, ya que la "calidad total" aparece únicamente cuando hay gente de calidad.

Áreas estratégicas de la Secretaría de Marina

Los mandos de la Armada de México, cada uno en el nivel de competencia que nos concierne, optimizaremos la efectividad del equipo formado por la Armada, conduciendo a nuestro personal y administrando los sistemas como una fuerza integrada dentro de una organización enfocada en la calidad, con

capacidad de respuesta efectiva. Trabajaremos para influir en nuestro futuro transformando en acciones nuestra visión, misión y principios, a fin de que los recursos y avances se enfilen en un mismo propósito, a través de la cuidadosa evolución de las ideas.

En base a la visión planteada hemos identificado las cinco áreas estratégicas siguientes, mismas que son prioritarias para el adecuado cumplimiento de las atribuciones de la Secretaría de Marina:

- Integración.
- Recursos humanos, educación e instrucción.
- Adquisición.
- Innovación y tecnología.
- Instalaciones.

Tomando en cuenta que las mejoras continuas en tales áreas son obligatorias para que enfrentemos los desafíos que se nos presentan.

Integración

Mantendremos una fuerza operativa totalmente integrada, la cual brindará una capacidad operacional máxima y sacará provecho de la sinergia de nuestros componentes operativos y administrativos.

En especial, idearemos las estrategias y doctrinas tácticas necesarias para maximizar la efectividad del servicio en el marco de la Estrategia Militar de la Nación, apoyada por un esfuerzo administrativo y logístico adecuadamente unificado y enfocado, de tal manera que facilite la integración y educación de nuestro personal en múltiples disciplinas de aplicación directa al servicio naval, en beneficio de las operaciones.

Recursos humanos, educación e instrucción

La Armada de México ha apostado a la educación del personal como el principal medio para modernizar la institución en el presente y hacerla evolucionar en el futuro, por ello la educación naval se ha convertido en el "Eje Rector" de nuestra organización.

Mejoraremos sin descanso la calidad del personal naval, mediante cambios programados, innovadores y basados en los hechos que afectan el reclutamiento, la instrucción y la calidad de vida.

Específicamente, identificaremos y derribaremos las barreras existentes, para igualar las oportunidades de todos los elementos de la Armada, modificando el sistema de reclutamiento a través de una mejor determinación de necesidades y distribución de los recursos. Haremos evolucionar los sistemas de retroalimentación, evaluación e impartición de la instrucción para satisfacer nuestras necesidades operacionales. Por último, implementaremos las medidas necesarias para que las condiciones en que el personal debe cumplir con su servicio sean lo más adecuadas posible, a fin de aumentar su rendimiento.

Adquisición

Mejoraremos continuamente el proceso de adquisición de los requerimientos, para lograr que el apoyo sea oportuno y adecuado. En particular, disminuirémos el tiempo transcurrido desde la determinación de necesidades hasta la distribución de los bienes y servicios en el lugar donde se necesitan, sin olvidar el trabajo de equipo basado en la confianza, la lealtad y los más altos valores del proceder ético.

Innovación y tecnología

Perfeccionaremos sin cesar el proceso de identificación e introducción de nuevas tecnologías y fomentaremos un medio ambiente que promueva la innovación. En especial, agilizaremos el proceso de selección y evaluación de oportunidades tecnológicas. Invertiremos en las tecnologías que sirvan de base al desarrollo futuro de sistemas para la Armada e introduciremos en nuestro sistema tecnologías que permitan a la institución optimizar el ejercicio de su presupuesto.

Instalaciones

La Secretaría de Marina operará instalaciones costeras que sean flexibles y bien dispuestas con las dimensiones y capacidad de apoyo adecuados, a fin de elevar la calidad del servicio ofrecido a las fuerzas operativas. También operará complejos atractivos y bien conservados, que conlleven a la mejora de las condiciones de trabajo y vivienda y al aumento de la productividad en todas sus unidades e instalaciones, conduciéndose además con una actitud responsable ante el medio ambiente y contribuyendo a elevar la calidad de vida en las comunidades de las que forman parte.

En pocas palabras, definiremos y estableceremos niveles de calidad para que las instalaciones cubran las necesidades de las misiones institucionales, la atención familiar, las actividades recreativas y para el bienestar en general,

además de proporcionar los recursos necesarios para alcanzar, con el tiempo, los niveles de calidad fijados, mantener el apoyo proporcionado a las unidades en esos niveles e integrar la conciencia ambiental a toda la planeación, administración y las operaciones de la Armada, acatando todas las leyes al respecto y protegiendo los recursos naturales localizados en su área de responsabilidad, para minimizar los desperdicios, ahorrar energía y adoptar medidas preventivas contra la contaminación, evitando efectos adversos en el ambiente.

Capítulo II

Los Objetivos de la Armada

Los objetivos son afirmaciones de intenciones; son lo que necesitamos lograr para cumplir la misión de la Armada.

Las organizaciones, al igual que los individuos, requieren un sentido de dirección, un curso planeado hacia el que encaminarán sus esfuerzos. Los objetivos de este capítulo son enunciados sobre lo que debe hacer la Armada para cumplir su cometido.

La eficiencia y efectividad de la Armada en el área marítima es un requisito elemental para la seguridad del país

El propósito de la Armada a lo largo de la historia ha estado y estará ligado directamente al bienestar económico, político y la fuerza. La Armada de México salvaguarda la capacidad de nuestro país para hacer uso de los mares, y debe estar preparada para enfrentar cualquier amenaza a los mismos.

Nos hemos propuesto como meta lograr que toda persona que desarrolle actividades marítimas en aguas nacionales tenga la certeza de que la Armada vigila el cumplimiento de las leyes del Estado Mexicano en la mar, en respuesta a la seguridad que la sociedad demanda.

Debemos tener una Armada que pueda llevar a la práctica la estrategia de Seguridad Nacional

Las capacidades de la Armada deben reflejar lo que nuestra Nación espera de nosotros. Es imprescindible para la estrategia de Seguridad Nacional de México que todas las Fuerzas Armadas trabajen para contribuir a la disuasión estratégica y mantenimiento de la paz en nuestro territorio, responder a las crisis regionales y estar prevenidas para enfrentar una amenaza exterior. Asimismo, como una estrategia adicional, la Armada debe mantener la capacidad de construir y operar buques, aeronaves y armamento.

Nuestra Armada debe ser móvil y flexible

Un mundo en cambio constante exige una Armada dinámica preparada para neutralizar amenazas, riesgos y otros desafíos que se deriven de las nuevas circunstancias. Es nuestro deber proteger con celeridad los intereses de México

en todas las áreas marítimas y en especial aquellas consideradas como estratégicas.

Debemos luchar en múltiples dimensiones

Para proyectar el poder y vencer, es imperioso que tengamos fuerzas aeronavales, de superficie y terrestres, entrenadas y listas para operar de manera integrada con los servicios. Es prioritario garantizar que nuestros conceptos de operación incluyan la dimensión del espacio y el uso seguro del espectro electromagnético. Nos valemos de sistemas a flote, en el espacio aéreo y en tierra para efectos de navegación, vigilancia y C4I (mando, control, comunicaciones, cómputo e inteligencia). Por último, tenemos que asegurarnos de que nuestros establecimientos en la costa brinden el apoyo logístico, mantenimiento, instrucción y entrenamiento a las unidades operativas.

Hemos de tener presente la Misión de la Armada en todo momento

Aunque nuestra función principal es la defensa de la soberanía en el territorio marítimo, no debemos olvidar nunca que, por mandato constitucional, podemos ser llamados para desplegar fuerzas de manera rápida y decisiva en cualquier lugar del país, para apoyo de los objetivos nacionales.

La probidad total es intrínseca a nuestra profesión

Aceptamos que la confianza de nuestros connacionales y la defensa de nuestra Nación exigen las más estrictas normas de conducta moral. No toleramos el comportamiento ilegal o indecoroso ni algo que se le asemeje. Las decisiones que tomamos siempre anteponen el beneficio de la Armada y la Nación a cualquier consecuencia personal. Asumimos nuestra responsabilidad ética y legal tanto en nuestra vida pública como en la privada.

El liderazgo es un requisito primordial en todos los niveles

El liderazgo es el factor de mayor trascendencia para motivar a nuestros subordinados a cumplir su cometido de una manera altamente satisfactoria, a pesar de las dificultades que se nos presenten y de los riesgos inherentes a nuestra profesión. La mejora de las aptitudes de liderazgo en todos los niveles de la jerarquía naval debe ser un proceso continuo.

Operamos en estrecha colaboración con otras instituciones de México y del extranjero

Todas las Fuerzas Armadas y de seguridad de México poseen capacidades que se complementan unas a otras. Dado que es muy factible que las operaciones que se desarrollan no sólo involucren a la Armada, es preciso que nos instruyamos y estemos en capacidad de operar de manera efectiva con ellas para incrementar los niveles de seguridad en nuestra sociedad. De manera similar, debemos planear y llevar a cabo ejercicios con las Fuerzas Navales de otros países, a fin de obtener una referencia, comparar el grado de adiestramiento que poseemos y elevar el nivel del mismo.

Somos responsables de nuestra Misión y personal

Para los hombres y las mujeres de la Armada, el cumplimiento con eficiencia óptima de la misión asignada es nuestra responsabilidad capital, por tal motivo uno de los valores más trascendentes de la institución es la procuración de la seguridad y el bienestar personal y profesional del personal, pues es imprescindible para el cabal cumplimiento de la misión.

Debemos conservar a nuestra gente de calidad

Nuestra Armada depende de hombres y mujeres motivados, confiables y bien instruidos. Necesitamos atraer y conservar profesionales expertos combinando el mejor equipo, instrucción y experiencia del recurso humano de que disponemos, empleando para ello el liderazgo que desafía e inspira un sentimiento de orgullo en la consecución de resultados y reconoce la dedicación. Sabemos que para lograrlo es imprescindible el bienestar de la familia de nuestro personal, por tal motivo en la Armada trabajamos para ofrecerles un nivel de vida de calidad.

Nuestro compromiso fundamental es garantizar que todos los elementos de la Armada cuenten con el equipo, la instrucción, la educación y el apoyo adecuados para cumplir su cometido con eficiencia y eficacia, de una manera segura. En consecuencia, hemos de dar prioridad a nuestros recursos, a fin de asegurarnos que nuestra gente esté entrenada y de que el equipo se mantenga en un estado de disponibilidad máxima.

Una parte integral de nuestras operaciones es el cuidado del medio ambiente

Todos tenemos que estar conscientes del posible impacto de nuestras acciones en el medio ambiente. Desde los desechos, hasta los derramamientos de petróleo, tienen el potencial de dañar el mundo en donde vivimos, por lo que coadyuvar a preservarlo es una de las atribuciones que la ley nos asigna. Es menester hacer hincapié en lo urgente que resulta que todos los miembros de la Armada sustenten iniciativas para mejorar y proteger al medio ambiente.

Es nuestro deber administrar con responsabilidad los recursos que los contribuyentes aportan para operar la Armada

El precio de tener una defensa naval efectiva en México lo paga su población, por lo tanto, debemos garantizarles que utilizamos el dinero que se nos confía de una manera eficiente, honesta y cuidadosa. Es responsabilidad de todos combatir el despilfarro y usar de manera óptima los recursos que nos son asignados.

Precisamos un programa duradero de investigación y desarrollo

Debemos buscar y aplicar nuevas tecnologías que se anticipen a las necesidades del mañana y, al mismo tiempo, aumenten nuestra eficiencia y efectividad hoy. De igual manera, es imprescindible conocer, de la forma más completa posible, el océano y nuestras costas, ya que sólo de esta manera estaremos en capacidad de ejecutar operaciones navales sofisticadas que puedan ser verdaderamente eficientes y, por otra parte, coadyuvar a que nuestro país esté en posibilidad de aprovechar los recursos marítimos en beneficio de la población.

Estamos comprometidos con la mejora continua

Tenemos que estar conscientes de la necesidad de un cambio positivo y mostrar voluntad para acoplarnos a los nuevos retos. Favorecemos el cambio que conlleve a mejorar la forma en que cumplimos con nuestra misión, ejercemos nuestras atribuciones y procuramos el bienestar de nuestro personal y sus derechohabientes; eso es algo que nos interesa a todos. Al analizar continuamente los resultados de nuestro trabajo, procedimientos y funciones, identificamos las áreas que hay que mejorar haciendo los cambios correctos. Este proceso global recibe el nombre de "liderazgo de calidad total".

Capítulo III

La Estructura de la Armada: Cómo Estamos Organizados, Administrados y Regidos

El Presidente de la República

El Presidente es nuestro Mando Supremo, quien representa la autoridad máxima, pues está por encima de las Fuerzas Armadas de la Nación. El Gabinete de Seguridad Nacional es su asesor principal en todos los asuntos relacionados con esta materia.

Tenemos una cadena de mando

La cadena de mando es una estructura de comunicación que hace posible que las órdenes y la información se transmitan de un nivel a otro. Su propósito es dotar a cada Comandante y a su personal con un claro sentido de dirección para que todos los integrantes del equipo conozcan sus funciones y responsabilidades, asimismo, da oportunidad y facilita los medios a los Oficiales de los grados más altos para que reciban los puntos de vista, sugerencias e inquietudes de todos sus elementos.

Los mandos tienen la responsabilidad del compromiso del proyecto de la Armada que la Nación requiere y el compromiso como líderes de hacer que sus mandos subordinados entiendan, comprendan y difundan hasta el último elemento de nuestra organización, qué es lo que queremos y hacia dónde vamos. Seamos proactivos, seamos capaces de hacer que las cosas sucedan y no esperar a que sucedan.

No podemos ser paternalistas. Tenemos que ser profesionales, saber delegar funciones. No debemos ser centralistas. Debemos tener confianza en nuestro personal para poderlo comprometer a que responda en el nivel que le compete. Es también esto una medida de motivación ya que el personal que sabe lo que es y al mismo tiempo se siente útil, también es capaz de responder con profesionalismo en situaciones difíciles.

Nuestra organización se basa en dos cadenas de mando: operativa y administrativa

La cadena de mando operativa

Dado que la Armada enfoca su estrategia en dos grandes vertientes, de esa misma manera se establece su cadena de mando **operativa**:

Defensa Marítima del territorio.- El Alto Mando, asesorado por el Estado Mayor General de la Armada, es quien gira instrucciones a los Comandantes de las Fuerzas Navales, con sus respectivas fuerzas de superficie, de reacción anfibia, especiales y unidades aeronavales, para concebir, planear y ejecutar las operaciones ofensivas y defensivas que permitan salvaguardar los intereses marítimos nacionales.

Ejercicio de las Funciones del Estado en la Mar.- El Alto Mando, asesorado por el Estado Mayor General de la Armada, gira instrucciones a los Mandos de Regiones, Zonas, Sectores y Subsectores Navales para que mediante la concepción de operaciones, su planeación, conducción y apoyo logístico, lleven a cabo el Ejercicio de las Funciones del Estado para el mantenimiento del estado de derecho en la mar.

La cadena de mando para funciones administrativas

La compone la Subsecretaría de Marina y la Oficialía Mayor, apoyadas por las Direcciones Generales que las conforman, cuya función principal es administrar y brindar el apoyo logístico a los Mandos Navales de unidades y establecimientos.

La comunicación y el flujo de información entre las cadenas de mando siempre es positiva, fluye en todos los sentidos, carece de obstáculos y garantiza que las áreas administrativas canalicen sus recursos para emplear con eficiencia y oportunidad nuestros medios operativos.

La institución requiere de políticas de orden administrativo y financiero claramente formuladas por cada una de las Direcciones Generales. **Los Directores Generales son los administradores de la Armada y son responsables, en conjunto con la Coordinadora Logística del Estado Mayor General, de asegurar el mejor uso de los recursos de la institución, tomando, en reuniones de alta dirección, decisiones comprometidas para que los destinos que se den a dichos recursos sean siempre, de acuerdo, a la situación y oportunidades que se presenten, los más convenientes para el cumplimiento de las funciones de la Armada.**

Con ello queremos decir que es responsabilidad de los Directores Generales y de la Coordinadora Logística, la mejor utilización de los recursos financieros, para obtener los éxitos de la Armada. Los resultados de estas decisiones permitirán **proveer, en tiempo y forma, los medios materiales y**

humanos necesarios para que las unidades operativas se encuentren listas en todo momento, permitiéndoles cumplir con las misiones que el Mando les asigne. Independientemente de lo anterior y respetando la Cadena de Mando y de decisión, la Subsecretaría de Marina, la Oficialía Mayor y el Estado Mayor General de la Armada, son los entes que concretarán las decisiones tomadas en este plano.

La Armada está constituida por elementos en activo y de la reserva

Además de nuestro personal en el servicio activo, el personal militar también incluye a las reservas, sobre las cuales se tiene control para movilizarlas cuando las necesidades del servicio lo demanden.

La responsabilidad es crucial para nuestro éxito

Aceptamos las consecuencias de nuestras acciones. En los puestos de liderazgo, nos responsabilizamos de las acciones de nuestros subordinados. En nuestra calidad de marinos militares altamente profesionales, seguimos órdenes de los Oficiales de altos grados en la cadena de mando. Estamos convencidos de que somos miembros de la Armada las 24 horas del día y responsables de nuestro proceder profesional y personal, ya sea dentro o fuera del servicio.

Una de las políticas primordiales de la Armada es asignar responsabilidades y delegar la autoridad suficiente, lo que alienta la iniciativa individual y desarrolla en los subordinados las capacidades necesarias para asumir en el futuro inmediato mayores responsabilidades.

El liderazgo es la esencia de nuestra profesión

El liderazgo es la capacidad para inspirar a la gente, para hacerla sentir que puede hacer el trabajo sin importar qué tan duro sea; da dirección, establece prioridades y promueve estándares. Debemos esforzarnos por brindar a nuestro personal las herramientas e instrucción que necesitan para hacer bien su trabajo. Mediante el liderazgo efectivo, guiamos y asistimos a los subordinados para que alcancen sus metas individuales y de equipo. También, debemos instruir a nuestros subordinados para que se conviertan en buenos líderes y la mejor manera de lograrlo es predicar con el ejemplo. Debemos tener en todo momento la mente abierta para aceptar el cambio y solicitar la retroalimentación activa y honesta. Los buenos líderes saben que su propio éxito se mide en términos del éxito y el crecimiento personal y profesional de sus subordinados.

El personal naval tiene el derecho de comunicarse directamente con sus Oficiales al Mando

La cadena de mando de cada elemento conduce al Oficial al Mando. Aun cuando la mayoría de los asuntos serán resueltos a través de dicha cadena, todo individuo tiene derecho a hablar con el Oficial al Mando, sin que nadie pueda privarlo de ello y sin temor a la respuesta.

Los Comandantes son responsables de cerciorarse de que todos conozcan dicha prerrogativa y de poner en marcha los procedimientos que la hagan posible. De suma importancia es que la cadena de mando responda a las sugerencias y solucione los problemas. La retroalimentación debe ser parte del proceso. Todo individuo merece saber qué medidas se han tomado respecto a su solicitud o propuesta.

La motivación es el elemento fundamental en la generación de la energía necesaria para que la Armada se consolide como una organización eficiente, productiva y competitiva. Al personal naval hay que darle razones e incentivos para influir en su comportamiento y actitud, de tal manera que se comparta el entusiasmo por lo que se está haciendo (todas las actividades deben estar enfocadas no sólo al "qué" sino al "para qué", es decir, orientadas al propósito) y que los dote de un sentido interno de recompensa por el hecho de estar realizando un trabajo que tiene gran significado para la Nación. El liderazgo que requiere esta tarea no es el impuesto por el organigrama, hay que ganarlo y merecerlo a través de un compromiso ético, humano y profesional.

Estamos consagrados al Liderazgo de Calidad Total (LCT)

Hemos adoptado el LCT como la forma para lograr adelantos continuos en la calidad y cantidad de los obtenidos en el ejercicio de nuestras funciones. La definición de liderazgo de calidad es la aplicación de métodos cuantitativos para evaluar y mejorar los procesos y procedimientos empleados para obtener dichos resultados.

El LCT es un enfoque que recorre desde los niveles superiores hasta los inferiores, cuyo punto de concentración es administrar el trabajo y dirigir al personal hacia la calidad.

La misión del liderazgo en el área logística y administrativa es garantizar que las armas, las municiones, la instrucción, el transporte, la atención médica, el alojamiento y los demás bienes y servicios proporcionados al personal operativo, sean de calidad, en una cantidad suficiente y estén disponibles en el lugar y momento adecuados.

Hemos aprendido de la experiencia que en la medida que mejora la calidad, mejora la disponibilidad, aumenta la eficacia en el cumplimiento de la misión y se reducen los costos.

El criterio, la confianza y la comunicación efectiva son en extremo importantes

Equilibramos la necesidad de cumplir nuestra misión de manera satisfactoria con la responsabilidad que tenemos de cuidar a nuestra gente. La confianza existe donde hay convicción de la capacidad, integridad y solidaridad de los compañeros de la Armada. Debemos tener voluntad para hacer sugerencias honestas y secundar las buenas ideas. Reconocemos la perspicacia de nuestros elementos para identificar en qué se está fallando y realizar propuestas de cómo se puede mejorar, sin importar qué tan grande o pequeño sea el cambio.

Las recompensas se ganan

Las recompensas consideradas en la ley para ser otorgadas al personal naval, se conceden a aquéllos que se han hecho acreedores a ellas por su buen desempeño. De esa forma, se promueve y refuerza de manera positiva la excelencia en el servicio y el crecimiento profesional.

Estamos comprometidos a administrar eficientemente nuestros recursos

La administración de nuestra amplia gama de recursos requiere que se establezcan metas, prioridades y una toma de decisiones innovadora. Hacemos énfasis en la mejora continua de todos los niveles de responsabilidad.

Personal naval. Identificamos cuánto y qué clase de personal se necesita para operar la Armada. Nuestras necesidades de fuerza laboral se revisan y actualizan con regularidad. Reconocemos la individualidad de todo nuestro personal y trabajamos para emplearlo en las áreas que convengan a sus aptitudes. Asimismo, admitimos que algunos individuos no se adaptarán y pueden representar un detrimento para sus unidades y establecimientos; el dinero y tiempo invertidos en su instrucción no son una justificación para no reasignar de puesto a elementos con un bajo desempeño. También tratamos que exista en el personal un balance justo entre sus comisiones en las unidades operativas y administrativas, a fin de mantener la capacitación, disponibilidad, desarrollo profesional y una calidad de vida aceptable.

Tiempo. Debemos fijar tiempos realistas para lo que necesitamos lograr. Comunicamos las metas y usamos la cadena de mando para alcanzar nuestros

objetivos. Alentamos tanto el pensamiento independiente como el trabajo en equipo para garantizar que a los expertos de los niveles más subordinados se les dé la oportunidad de aplicar los procedimientos más eficientes para tener los resultados deseados a tiempo.

Tecnología. Conservamos y ampliamos la tecnología de nuestras unidades operativas con un programa continuo de investigación y desarrollo. Nos valemos de la investigación para desarrollar programas que den solución a problemas específicos o aumenten nuestras capacidades. Evaluamos a conciencia nuestros sistemas para asegurarnos que tendrán la capacidad de asimilar desarrollos tecnológicos futuros.

Adquisición. Hemos de desarrollar y dar preferencia a la adquisición de nuevos recursos, con base en las necesidades operativas y la calidad de vida de nuestro personal. Los programas de compras están diseñados para tal fin.

Equipo. Cuidamos de nuestro equipo en todos los niveles. Nos instruimos de manera continua para garantizar que nuestro equipo se mantenga en buen estado y siempre esté listo para ser utilizado, llevando a cabo los programas de mantenimiento necesarios.

Hacemos hincapié en la trascendencia de los procedimientos

Establecemos procedimientos para garantizar que el trabajo, ya sea administrativo, operativo o de mantenimiento, se realice como debe ser en todo momento. Los procedimientos aprobados aseguran que en todos los niveles se ha entendido el proceso y nos garantizan que las tareas se llevarán a cabo de la manera correcta; son la primera garantía de seguridad. El uso de los procedimientos adecuados promueve la buena comunicación en todos los niveles y ayuda a desarrollar habilidades tanto individuales como de equipo. En lugar de inhibir la innovación, los procedimientos estándares pueden representar el medio de identificación de los sitios que requieren renovarse.

Llevamos a cabo inspecciones que nos ayudan a administrar nuestros recursos

La inspección es una revisión periódica que sirve para confirmar que se están estableciendo y siguiendo los estándares necesarios. Su propósito es garantizar que toda unidad, establecimiento, sistema, equipo e individuo, tengan un rendimiento uniforme. Los inspectores deben observar las áreas en el momento adecuado y en la forma precisa, así como apegarse a los procedimientos establecidos para proponer mejoras reales y dar seguimiento adecuado al desempeño.

Capítulo IV

El Personal de la Armada

El Personal es el Recurso más Valioso de la Armada

En los procesos de la Armada se considera con especial atención el desarrollo de nuestros hombres y mujeres, con el fin primordial de cubrir las necesidades de la institución y elevar su nivel profesional e intelectual.

Uno de los objetivos de la Armada es atraer a individuos de calidad

Atraer a mujeres y hombres jóvenes, altamente motivados, calificados y perseverantes, es esencial para la Armada. Contratamos y reclutamos sin discriminación en cuanto a raza, género o religión. Buscamos gente que tenga el potencial para trabajar de manera competente y satisfactoria en la Armada.

Animamos a nuestro personal a hacer una carrera en la Armada

Queremos conservar con nosotros personal que sea profesional, con aptitudes de liderazgo, administración y destreza técnica. Conservar a estos elementos nos permite aprovechar sin descanso las ventajas de su instrucción y aplicar su conocimiento, capacidad y experiencia para lograr altos objetivos de la Nación en beneficio de nuestro pueblo. Por lo tanto, es crucial que apoyemos las iniciativas de calidad de vida, en especial la relativa a la satisfacción laboral, para exhortar a nuestros mejores hombres y mujeres a que hagan de la Armada una carrera. También reconocemos las enriquecedoras contribuciones de quienes no desean hacer de la Armada una carrera; les hacemos notar nuestra admiración y les brindamos tanta ayuda como nos sea posible para su paso a la vida civil.

Reconocemos a los individuos y las unidades que lo ameritan

Todos apreciamos una palmada en la espalda de vez en cuando, pues nos da a entender que vamos por buen camino; nos ayuda a sentir que pertenecemos a algo, nos da gusto por lo que hacemos e inspira a dar lo mejor de nosotros. Los reconocimientos son incentivos, alimentan el espíritu, y como tales, deben ser oportunos, adecuados y significativos. Nos empeñamos en exaltar a nuestros elementos para mostrarles la estima por sus esfuerzos diarios. Otorgamos distintas formas de reconocimiento para destacar en público el desempeño

perseverante y excepcional. Determinamos dicho reconocimiento con base en la contribución que hace el individuo a la misión de la institución, sin que influya su jerarquía. Reconocemos especialmente al personal que se encuentra asignado a unidades operativas por los altos riesgos que enfrenta en el cumplimiento de las misiones que le son asignadas.

Nuestra meta es promover al personal al nivel o grado más alto, de conformidad con su capacidad

Creemos en la importancia de la movilidad ascendente y de dar la oportunidad de avanzar en una carrera. Promovemos a nuestro personal con base en las capacidades demostradas. Todos aquellos quienes realizan sus tareas de manera competente y tienen la capacidad para asumir responsabilidades mayores, cubran vacantes y reúnan los requisitos de ley, son candidatos para ser promovidos. Los mandos de la Armada son responsables del desarrollo de sus subordinados y de animarlos a superarse.

Consideramos como ascenso el acto mediante el cual se promueve al militar en servicio activo al grado inmediato superior, en el orden jerárquico dentro de la escala que fija la Ley Orgánica. Un ascenso, además de representar una nueva jerarquía, representa mayores beneficios económicos, pero también implica un compromiso personal con la institución: asumir con mayor responsabilidad sus funciones, así como lograr mejores niveles de desempeño.

Nuestras asignaciones a puestos se basan en las necesidades de la Armada

Cuando asignamos a un individuo a un puesto, tomamos en cuenta dos factores: las necesidades de la Armada, para asegurarnos que el individuo correcto esté en el puesto adecuado cuando sea necesario y las necesidades profesionales del individuo, para garantizar su crecimiento continuo en la carrera. Las asignaciones se dirigen primordialmente a evitar las vacantes en unidades operativas.

Giramos órdenes de movimiento para reubicar a quienes se encuentren excedentes en las planillas orgánicas, y para mantener cubiertas las planillas de las unidades y establecimientos que lo requieran. Procuramos afectar lo menos posible al personal, asignándolo a la misma región geográfica, buscando compaginar los intereses institucionales con los personales, siempre y cuando esto no perjudique el servicio.

Algunos problemas personales pueden requerir reasignación o licencias

Aceptamos que los problemas personales son poco previsibles, por lo que tratamos de darles la atención apropiada. Sabemos que hay circunstancias que no se pueden prever y que sólo pueden resolverse con la presencia del interesado en el ámbito familiar en que se presente la emergencia. Si un individuo o miembro de su familia enfrenta una situación así, se pone a consideración que al individuo en servicio activo le conceda una licencia por problemas personales, siempre y cuando no se perjudique el servicio. En los casos que precisan de más tiempo del estipulado en las licencias, de acuerdo a la gravedad del problema y sin afectar el servicio, es posible reubicar a los individuos para ayudarlos a sobrellevar su situación. El área de Seguridad Social de la Dirección General de Recursos Humanos juega un papel preponderante en estas situaciones, para que a través de ella y con un estudio socioeconómico muy profesional, se den las respuestas a las necesidades planteadas. No es posible olvidar que el cumplimiento de nuestra misión, en la mayor parte de los casos, nos obliga a ausentarnos del ámbito familiar y en otros a cambiar de domicilio por razones estrictamente operacionales; a nadie se le busca una reasignación con afán de perjudicarlo.

La instrucción y educación son de vital importancia

El proceso de modernización operativa de la Armada, ha exigido orientar las políticas de personal hacia el desarrollo humano, privilegiando la capacitación, el adiestramiento, el entrenamiento, la formación y la especialización, convirtiendo la educación naval en el eje rector de la institución, **de tal manera que le permita proyectarse en el tiempo de manera flexible de acuerdo a la evolución de las circunstancias.**

Para ello incrementamos la especialización en centros educativos nacionales y del extranjero, abarcando una gran cantidad de áreas del conocimiento, así mismo, integramos un grupo de alto nivel capaz de desarrollar la ciencia y la tecnología para la Armada, preparándose en: electrónica naval, procesamiento digital de señales, ingeniería aeronáutica, sistemas de sensores electromagnéticos, ciencias de la computación, robótica y análisis de operaciones, entre otras.

En nuestras escuelas de formación y especialización, se impulsa el uso de simuladores aéreos y de navegación, tácticos y estratégicos, necesarios para la ejecución de las operaciones bajo una misma doctrina. Ante los escenarios nacional e internacional, que demandan capacidad real de respuesta para neutralizar amenazas, entrenamos a nuestras fuerzas especiales en la ejecución de operaciones de guerra no convencional en el aire, tierra y mar y preparamos a las fuerzas de reacción anfibia para proyectarse a tierra en el desarrollo de operaciones encaminadas a la salvaguarda del territorio nacional. También adiestramos al personal de fuerzas de infantería de marina y de las brigadas navales en operaciones ribereñas y a las dotaciones de las patrullas interceptoras

en operaciones de respuesta inmediata contra las amenazas que se presentan en nuestros mares.

Como resultado de este proceso, las Fuerzas Navales realizan operaciones donde se evalúa la capacidad de respuesta de las unidades de superficie, fuerzas especiales, fuerzas anfibas y unidades aeronavales, a fin de alcanzar altos niveles de efectividad en la ejecución de operaciones.

La educación de los hombres y mujeres de la Armada, sin importar su especialidad o rama, constituye la estrategia central para lograr el desarrollo de la institución, por tal razón buscamos alcanzar el óptimo desarrollo profesional de todos nuestros recursos humanos y exhortamos al personal naval para que saque provecho de las oportunidades educativas a su alcance.

Valoramos y dependemos del ingreso de profesionales y las ideas de todo el personal

La cooperación y el trabajo en equipo son esenciales para el cumplimiento de la misión, lo cual sólo se logra con gente profesional, por tal motivo somos muy cuidadosos con su selección, inducción (al ingresar al servicio activo) y desarrollo. Alentamos la comunicación abierta a lo largo de la cadena de mando al hacer participar a nuestros subordinados en la planeación, toma de decisiones y solución de problemas, fomentando el trabajo en equipo y un sentido de pertenencia. Estimulamos a nuestros elementos para que hagan propuestas innovadoras.

Respetamos los derechos humanos

La Armada de México, como heredera de las tradiciones de respeto a la dignidad humana, preserva los derechos humanos, ya que una parte inherente del éxito de una misión lo constituye el compromiso de hacerlo respetando las garantías individuales de las personas. Haremos del conocimiento del personal de la Armada, el marco legal de los derechos humanos, teniendo siempre presente que éstos corresponden al hombre por su propia naturaleza y que el personal naval está obligado a mantener, respetar y garantizar estos derechos en el ejercicio de sus funciones o atribuciones.

No toleramos la discriminación

El respeto a todos los ciudadanos es la piedra angular de nuestra Constitución. Aceptamos plena responsabilidad de demostrar este respeto a todos, sin discriminación de raza, religión o género. Sabemos que el trabajo en

equipo, que es imprescindible para el cumplimiento de la misión, requiere que aceptemos, instruyamos, inspiremos y respaldemos a todos. Admitimos la importancia de una Armada que refleje la diversidad de género, raza y cultura de nuestra Nación, y buscamos la representación de dicha diversidad en todos los grados y ramas. Hemos de brindar la instrucción, educación y asesoría necesarias para desarrollar las aptitudes de liderazgo y garantizar una oportunidad de igualdad de aspiración a los cargos.

No disculpamos ninguna forma de acoso sexual

El acoso sexual contraviene el compromiso que tiene la Armada de mantener altos niveles de integridad e imparcialidad. Es un comportamiento inaceptable que perjudica la efectividad del servicio. No se justificará en ningún nivel. Todas las quejas se manejarán de una manera pronta, justa y efectiva.

No permitimos las familiaridades en el servicio

Las relaciones personales de **familiarización** entre superiores y subalternos son contrarias a la ética profesional. La **confraternización** mal entendida da como resultado el favoritismo, ya sea real o imaginario y da pie a la insubordinación o desobediencia, lo que menoscaba nuestra organización.

Damos asesoría oportuna y constructiva

Hacemos uso de asesoría documentada informal y formal para cerciorarnos de que nuestro personal sepa en todo momento lo que pensamos de su desempeño. Nos aseguramos de que conozcan lo que esperamos de ellos. Deben ser elogiados por su buen desempeño, informados cuando éste no es satisfactorio o asesorados sobre cómo mejorarlo cuando es inadecuado.

Hacemos evaluaciones prácticas y periódicas por escrito sobre el desempeño

La asesoría y las evaluaciones del desempeño son procesos separados, aunque relacionados en cierto modo. Las evaluaciones tienen que pensarse mucho porque su intención no estriba únicamente en registrar el desempeño sino en motivar e instruir.

Las evaluaciones escritas tienen que estar listas a tiempo y poner énfasis en lo que el individuo ha conseguido durante el periodo, qué tan bien lo ha hecho, los puntos más fuertes del individuo y, de ser necesario, sus debilidades más significativas y el potencial que muestra para el avance y un aumento de responsabilidades. Nadie habrá de sorprenderse por el contenido de su evaluación, pues la asesoría y retroalimentación periódicas, así como un consejo sobre cómo mejorar, son los medios básicos para estimular los puntos débiles e identificar las fortalezas.

Vacaciones

Todo el personal tiene derecho a las vacaciones establecidas en el reglamento correspondiente, a fin de contar con tiempo libre para actividades familiares y asuntos personales. El individuo puede hacer uso de los periodos vacacionales a que tiene derecho, sin embargo, las necesidades que impone el servicio son el factor con base en el cual se decide cuándo y cuántos días se le autorizan en un momento dado; los mandos son responsables de ello. La organización y la instrucción de su personal deben permitir a todos los individuos hacer uso de sus vacaciones sin afectar el servicio.

Autorizamos franquicias para ausentarse del servicio

Las horas de **servicio** y de franquicia deben definirse con claridad. Los líderes son responsables de organizar los horarios de trabajo de tal manera que no se extiendan más allá del horario normal, salvo en circunstancias excepcionales. Las franquicias por lo general se autorizan al final del horario laboral, hasta el inicio del siguiente día hábil.

Damos todas las prestaciones que marca la ley y procuramos ajustarnos a las cambiantes condiciones económicas

Sueldos y compensaciones. Pocas cosas son más importantes que asegurarnos que los hombres y las mujeres de la Armada reciban una remuneración justa por su servicio. Hacemos un esfuerzo constante ante las instancias correspondientes para que el pago y las compensaciones de la Armada se adecuen a las necesidades del personal.

Atención médica. La salud es primordial y estamos comprometidos a satisfacer las necesidades médicas de nuestros elementos y sus familias. Trabajamos para que haya centros modernos y eficientes de atención cerca de las instalaciones navales.

Seguro. Todos los hombres y las mujeres de la Armada tienen por ley un seguro de vida militar y un seguro colectivo de retiro (se descuentan por nómina).

Retiro. La Armada de México tiene un programa de retiro al que nuestro personal tiene derecho después de 20 años de servicio. El haber del retiro se calcula con base en un porcentaje de los haberes en el servicio activo, de acuerdo al grado que ostente y el número de años en el servicio. Buscamos garantizar que el haber de retiro refleje los cambios del costo de vida. Los retirados de la Armada gozan de los derechos y beneficios a los que su leal servicio y sacrificio los ha hecho acreedores.

Nos esforzamos por proporcionar instalaciones modernas, atractivas y de alta calidad para nuestro personal

De nosotros depende destinar los recursos a sitios de trabajo de alta calidad y eficientes, así como alojamientos disponibles y seguros. Para tal fin trabajamos en conjunto con las autoridades locales.

Estamos consagrados a la seguridad de nuestro personal

Una obligación fundamental de la Armada es proteger el bienestar y la vida del personal naval. Nuestros programas incluyen medidas de seguridad que tienen como fin evitar accidentes; sus elementos básicos son personal instruido, competente y adecuadamente supervisado, equipo bien diseñado y en buen estado, así como procedimientos operativos aprobados.

Somos responsables de que se observen las normas de conducta, las leyes y los lineamientos federales

Nuestras normas de conducta y desempeño exigen más que aquéllas de la comunidad civil que protegemos y defendemos. Es nuestra responsabilidad acatar esas normas, pues sabemos que nuestros superiores y la sociedad mexicana nos tienen por responsables de ello. Nuestra responsabilidad queda avalada por nuestro compromiso personal, un firme liderazgo y, cuando es necesario, por las leyes y los reglamentos que rigen nuestro proceder.

No toleramos el consumo de drogas ni alcohol

El abuso del alcohol y el uso de drogas, es incompatible con nuestras normas de desempeño, disciplina y disponibilidad militar; socava los cimientos de la moral, salud, seguridad y confiabilidad. Enfatizamos la educación preventiva, la disuasión activa y la detección en todos los niveles.

Capítulo V

La Idiosincrasia y Reputación de la Armada

La Armada de México es especial

En la Armada sentimos un orgullo que ha ido evolucionado a partir de actitudes y convicciones de una honrosa tradición, tal orgullo es el resultado directo de la experiencia incomparable de vivir y operar en el mar, un entorno peligroso e inolvidable que exige un alto grado de sacrificio familiar y personal.

Lo más importante es la experiencia de todo hombre y mujer de la Armada de estar consagrados las 24 horas al servicio de nuestro país y de ser colega de todos los marinos del pasado, presente y futuro.

La Armada de México siempre ha estado lista para responder a las necesidades de nuestra Patria. Como entidad del Estado, es una institución de carácter permanente cuya existencia está contemplada desde la primera constitución del país y ha estado presente en la Independencia, las intervenciones extranjeras, la Reforma, la Revolución y en la época moderna de la Nación.

Los principios, valores e identidad de la Marina de Guerra han sido y siguen siendo formados **como producto del esfuerzo, valor y entereza moral** de sus hombres de mar y puede percibirse que han sido puestos a prueba en todo el proceso histórico de México, desarrollando a través del tiempo un sólido espíritu de cuerpo inspirado en los hechos, el cumplimiento del deber **y, cuando ha sido necesario, en el sacrificio de sus hombres**. El quehacer continuo y el celo puesto de manifiesto en el cumplimiento de su misión, **dirigida en todo momento a servir los legítimos intereses del pueblo mexicano**, es lo que ha señalado esa permanencia como institución responsable de la defensa marítima del territorio y de mantener el estado de derecho en nuestras zonas marinas.

Justo es decir que su integración y ese sólido espíritu de cuerpo, no se hubieran alcanzado sin los hombres que en actos del servicio han ofrendado su vida. **El recuerdo imperecedero de los que han fallecido en el cumplimiento de su deber**, es la forma en que la Armada enaltece los valores y profesionalismo de sus marinos. Quienes formamos parte de ella, conscientes de los riesgos de nuestra profesión, **entendemos el valor, la entrega y el sacrificio que en su momento se asume, para cumplir el deber con la Patria y con la Armada, a veces a costa de la propia vida**.

Esta importante actitud se refuerza con otra de igual o mayor trascendencia practicada invariablemente por la Armada de México durante sus 182 años de existencia. Esta actitud es la lealtad, lealtad a toda prueba hacia la Nación, las instituciones del país, el Gobierno y principalmente, hacia el Comandante Supremo de las Fuerzas Armadas y Presidente de la

República. Porque es la lealtad la divisa fundamental dentro de la cual actuamos todos los marinos de la Armada, Almirantes, Capitanes, Oficiales, Clases y la Marinería, es decir, la Armada entera y esta lealtad, en 182 años, jamás ha sido quebrantada.

Aceptamos el cambio y planeamos para el futuro

Debemos trabajar de manera continua para dar forma a una Armada capaz de responder al mundo del mañana. No podemos dejarnos vencer por las limitaciones o escenarios que enfrentamos hoy. Nuestra planeación nos da la capacidad para apoyar los objetivos nacionales en un mundo en donde hay una variedad desmedida de problemas que pueden precisar de respuesta naval. El proceso de planeación también debe mostrar las realidades presupuestales. Debemos hacernos preguntas difíciles y considerar todas las opciones posibles para la Armada del futuro cuando veamos hacia delante. Exploramos ideas innovadoras y rechazamos conceptos defectuosos e improductivos.

Nuestros valores son la integridad, el profesionalismo y la tradición

Hemos de conducirnos de manera íntegra en todas las relaciones con quienes se hallan a nuestro nivel, nuestros superiores y subordinados. El personal naval, por ética, no miente, engaña ni roba. La rectitud es la piedra angular y el más poderoso precepto del código de nuestra profesión ya que debemos inspirar confianza en nuestro trato con otros, dentro y fuera de la Armada. La rectitud "es el poder de tomar, sin flaquear, una decisión relativa a una cierta manera de conducirse que se encuentra conforme a la razón", la rectitud es moral y espiritualmente la columna vertebral que nos mantiene erguidos en las circunstancias más comprometidas.

Como marinos militares altamente profesionales, adaptamos el progreso al cumplimiento de nuestra misión. Nuestro empeño en el trabajo de equipo para cumplir en tiempo y forma con esa misión, refleja la permanencia y práctica efectiva de tradiciones adoptadas desde nuestra creación, entre las que se encuentran el valor para realizar las funciones y sacrificios propios de nuestra profesión naval, una preocupación genuina por nuestros subordinados y la convicción acerca de los principios esenciales de nuestro patriotismo.

El Mando es el punto focal del liderazgo, la autoridad, responsabilidad y obligación

Quienes sean designados para asumir un puesto de mando deben ser seleccionados cuidadosamente, pues de su habilidad, liderazgo y juicio dependerá el éxito de las tareas asignadas. En consecuencia, esto les da la máxima autoridad para guiar a su personal, cuidar sus unidades y establecimientos, y llevar a cabo las misiones que se les asignaron; son estrictamente responsables del desempeño de las unidades bajo todo tipo de circunstancias; esta es la esencia del Mando.

El personal naval debe conservar y mantener de manera digna, en todo momento, el prestigio de la Armada. Como heredero de este prestigio, debe considerarlo como un bien colectivo, resultado de la historia, la cultura naval y el de todos sus integrantes, por ello una parte esencial de la responsabilidad de quien ejerce un mando estriba en el compromiso de instruir, educar y dirigir a su personal dentro de las normas navales, así como la preparación de su unidad o establecimiento para la Defensa Marítima del Territorio y el Ejercicio de las Funciones del Estado en la Mar, actuando con equidad y energía a fin de obtener el respeto y obediencia de sus subordinados.

El Alto Mando representa los intereses de la Armada

El Alto Mando de la Armada tiene la responsabilidad, entre otras, de administrar el Poder Naval de la Federación, determinar y dirigir la doctrina, política y estrategia naval militar para la seguridad interior y defensa exterior del país, y coadyuvar al desarrollo marítimo nacional, así como representar los intereses de la Armada ante el Gobierno Federal; brinda asesoría al Ejecutivo y al Poder Legislativo, relacionadas con la Armada y su personal.

En la Armada de México no existen los cotos de poder, todos nos esforzamos en el cumplimiento del servicio como la tripulación de un solo buque con un único destino: "el cabal cumplimiento de la misión de la Armada de México". Un aspecto negativo para el logro de este cometido es considerar que cada Dirección General, cada Mando Naval y cada unidad operativa o administrativa pueden convertirse en un coto de poder al servicio de quien ejerce ese mando o dirección particular, es decir, olvidarnos del espíritu de servicio y sentir que somos dueños del proceso y **no servidores del mismo. En nuestra institución el único coto de poder es la Armada en sí misma a través del Alto Mando, que es quien dispone de la totalidad de las Fuerzas Navales, los Mandos Navales y las Direcciones Generales.**

Hacemos énfasis en la importancia de proteger la información clasificada

La seguridad tiene como uno de sus componentes principales el resguardo de la información, las capacidades, los procedimientos y las intenciones que podrían dañar al país si se dieran a conocer a enemigos potenciales. Se cuenta en

la Armada con estrictas normas legales para el manejo de material clasificado y las responsabilidades de los individuos para protegerlo. Se aplican dos criterios básicos, a fin de determinar si una persona puede recibir material clasificado:

- 1) Que por sus funciones tenga la autorización para su manejo; y
- 2) Que tenga genuina necesidad de conocer la información.

Proporcionar información clasificada a personas no autorizadas es un delito en cualquier circunstancia. Es necesario que conozcamos nuestras responsabilidades para su protección, con el fin de llevarlas a cabo de la mejor manera posible y garantizar que se identifiquen y se informen adecuada y oportunamente las prácticas no permitidas que pongan en riesgo la seguridad.

Apoyamos la comunicación abierta y frecuente con los medios masivos de comunicación

Como institución pública, la Armada tiene una responsabilidad legal y moral de mantener informados a los ciudadanos de nuestro país sobre los asuntos bajo nuestro control. Es parte de la política de la Armada proporcionar por conducto de sus mandos la divulgación máxima de información no clasificada, a través de los medios masivos de comunicación, con una demora mínima. Esta política, que se aplica tanto a las situaciones positivas como negativas, garantiza que al dar a conocer los asuntos de interés público se tome en cuenta e incluya el punto de vista de la Armada, brindándonos la oportunidad de garantizar el reconocimiento de la gran labor que desempeña nuestro personal. Los asuntos públicos son una función de mando y un componente clave del liderazgo de la Armada.

Buscamos aumentar nuestro conocimiento técnico profesional, así como nuestro entendimiento de la historia, la cultura y la política

Alentamos a nuestra gente a incrementar su conocimiento profesional y a apreciar la historia, las instituciones, la cultura y la geografía que conforman nuestro país, así como las del resto del mundo. La lectura incrementa tanto el crecimiento emocional como el intelectual. El crecimiento intelectual mejora las habilidades de razonamiento y análisis, nos enseña a evaluar críticamente y aumenta nuestra habilidad para pensar en lugar de sólo reaccionar.

Aplicamos el Código de Conducta

El Código de Conducta del personal naval se encuentra cristalizado en el conjunto de nuestras leyes y reglamentos, aplicándose sin distinción a todos los

integrantes de la Armada y contiene los principios guía en los que deben basarse nuestras acciones.

Fomentamos la solidaridad entre nuestros compañeros, nuestra unidad, la Armada y las Fuerzas Armadas Mexicanas

La solidaridad (espíritu de cuerpo) es un elemento intangible pero importante del carácter de la Armada; se observa a través del orgullo, en los logros de nuestros compañeros, nuestra unidad, nuestra Armada y las Fuerzas Armadas de nuestro país. Nos encontramos lado a lado en momentos de adversidad o de peligro y en momentos de triunfo y celebración. La solidaridad nos ayuda a trabajar juntos como un equipo para alcanzar lo que no puede lograrse de manera individual; se refleja en nuestra lealtad y respeto por nuestros compañeros, subordinados y superiores.

La Armada tiene uniformes específicos y establece altos estándares de apariencia personal

El uniforme nos identifica como miembros de la Armada y refleja el orgullo por nuestra profesión. Portamos uniformes para identificar con rapidez nuestro grado y cargo y por lo tanto nuestras habilidades y nivel de autoridad. Inspira confianza tanto dentro como fuera de la institución, por lo tanto, vestimos los uniformes como un estándar visible de la excelencia. Como representantes de la Armada, en casa o a bordo, siempre mantenemos una apariencia refinada, tanto en uniforme como en ropa de civil, como un reflejo de la organización especial a la que pertenecemos.

Requerimos altos estándares de salud y físicos

La conservación de una adecuada condición física es una manera de vida para el personal naval, independientemente del grado, cuerpo o servicio al que pertenezca. La condición física promueve la buena salud y ayuda a liberar el estrés físico y mental; también aumenta la autoestima y la confianza. La obesidad es incompatible con las exigencias del servicio y requisitos de la Armada, por ello, nuestro programa de condición física está diseñado para garantizar el vigor en cualquier tipo de tarea a la que nos enfrentemos. Además, proporcionamos una variedad de alimentos saludables a bordo de buques, así como en las instalaciones de la Armada y fomentamos hábitos de alimentación adecuados para tener una buena salud.

También es importante mencionar que desalentamos el uso del tabaco y promovemos la conciencia de un estilo de vida positivo.

Los líderes son responsables de establecer el ejemplo y motivar al personal a ejercitarse individualmente y como equipo para construir un espíritu ganador.

Somos ciudadanos responsables y apoyamos a nuestras comunidades locales

Hacemos hincapié en la importancia de nuestras responsabilidades como ciudadanos al alentar a nuestro personal a participar en actividades de la comunidad local durante el tiempo en que nos encontramos fuera del servicio. Es importante que el personal de la Armada fomente un sentido de pertenencia en sus comunidades, para que éstas reconozcan a los hombres y mujeres navales como contribuyentes de su bienestar.

Votación. Todos los miembros de la Armada deben ejercer el derecho al voto. Las generaciones anteriores de hombres y mujeres mexicanos dieron sus vidas por este privilegio, por ello, proporcionamos las facilidades para ejercerlo.

Apoyos para la educación. Un buen sistema educativo garantiza que las futuras generaciones de marinos tengan la inteligencia y las habilidades necesarias para cumplir con un complejo y demandante mundo. El personal naval participa en proyectos para promover el desarrollo de la juventud mexicana. Ayudar a los jóvenes es una inversión en el futuro del país y es gratificante tanto para los estudiantes como para los marinos.

Estamos comprometidos a operar buques e instalaciones en tierra, protegiendo el medio ambiente

Una parte importante de la misión de la Armada es proteger el medio ambiente, prevenir la contaminación y conservar los recursos naturales, históricos y culturales. A fin de cumplir con esta labor, debemos proporcionar una capacitación formal para garantizar el conocimiento de las leyes y reglamentos ambientales. A través del liderazgo y el ejemplo personal, cada uno de nosotros debe demostrar una apreciación diaria por la protección del medio ambiente. Las consideraciones ambientales son un elemento integral de nuestro proceso de adquisiciones. Nos aseguramos que el público reciba la información correcta y oportuna sobre nuestros esfuerzos a fin de proteger y mejorar el medio ambiente.

Los hombres y mujeres de la Armada son embajadores, en el país y en el extranjero

A donde quiera que vayamos dentro de nuestro territorio, representamos a la Armada de México, a través del orgullo, el conocimiento de nuestra profesión y nuestra forma de conducirnos en público y en privado. Por otro lado, nuestra presencia fuera del país nos brinda una oportunidad única para simbolizar los atributos tanto de la Nación como de la Armada y de consolidar nuestro desarrollo intelectual al involucrarnos con un mayor nivel de conocimiento y criterio con otras Marinas del mundo, ampliando el horizonte que poseemos y los puntos de comparación con nuestra propia Armada.

Capítulo VI

Operaciones de la Armada de México

El papel que desempeña la Armada en materia de Seguridad Nacional

Dado que México es una Nación con una importante extensión marítima y bioceánica, la Armada juega un papel significativo en la Seguridad Nacional; debe lograr utilizar los océanos para garantizar nuestra defensa, proteger nuestro comercio y mantener el ambiente propicio para la explotación y aprovechamiento de nuestros recursos naturales. La estrategia marítima de la Armada está diseñada para garantizar una fuerza operativa que asegure el control de todas las áreas bajo nuestra jurisdicción y especialmente en aquellas consideradas como estratégicas para el desarrollo del país. El compromiso de cada uno de nosotros es con México, con sus intereses y con la protección de sus riquezas para beneficio de nuestros conciudadanos, ahí debemos enfocar las acciones de nuestro servicio, en cualquier ámbito de la Armada en que nos desenvolvamos.

Observamos nuestra doctrina operacional

La doctrina operacional de la Armada de México se basa en la disuasión provocada por nuestra presencia, firme voluntad de actuar, posición, fuerza, disciplina y organización, actuando siempre dentro del marco legal establecido. Requerimos que el eventual adversario perciba que existe la capacidad y la voluntad de cada uno de nosotros, para hacerle pagar un costo mayor a los beneficios que pudiera obtener con su acción. Pretendemos lograr el objetivo de hacer creíble la decisión de actuar contra una amenaza, respaldados con los medios que tenemos para hacerlo.

Desplegamos los medios navales, materiales y humanos, debidamente entrenados y equipados, en el lugar y momento adecuado para evitar o neutralizar un conflicto o ilícito, por su sola presencia. Nuestras unidades están capacitadas y entrenadas para actuar ofensiva y/o defensivamente, con la finalidad de hacer cumplir las normas del Estado mexicano en nuestra área de responsabilidad y llegado el caso enfrentar fuerzas enemigas en defensa del país, para lo cual estamos entrenados; debemos esforzarnos para cumplir con nuestro compromiso. No podemos olvidar que parte de nuestra misión nos lleva a garantizar que cualquier persona que utilice legalmente el mar para su propio beneficio, debe tener la certeza de que estaremos con él en el momento en que su seguridad así nos lo exija.

Debemos tomar siempre en consideración que un aspecto fundamental para hacer realidad nuestra visión y alcanzar los objetivos planteados, es compilar, ordenar, difundir e impulsar el pensamiento doctrinario de la Armada. Si no lo

impulsamos a través de su divulgación, comprensión, aceptación y práctica, la Armada no llegará a ser una organización eficiente y moderna. Por más planes que se conciban y ejecuten no funcionarán si no tenemos, como fuerza organizada, una dirección, un conocimiento y un convencimiento de qué es lo que queremos y hacia dónde vamos; porque la credibilidad de lo que hacemos y de lo que somos está en nosotros mismos, pero **la guía que conjunta nuestras acciones individuales en una sola y poderosa acción de grupo, está en la doctrina.**

Cuando logremos comprender esto, habremos dado un paso decisivo para proyectar a la Armada en el tiempo, a través incluso de las peculiaridades de las diferentes administraciones; si estamos convencidos de la derrota que debemos seguir como Fuerza Armada del Estado, vamos a mantenernos a rumbo a través de las diversas administraciones que se sucedan; **en nosotros mismos está proyectar a la Armada en el tiempo.**

Llevamos a cabo operaciones combinadas

Nos capacitamos y operamos con otras Armadas, a fin de aprovechar sus capacidades únicas y aumentar así la comunicación. La cooperación con estas otras fuerzas mejora nuestra habilidad para brindar una presencia en tiempos de paz, responder ante las crisis, y cuando sea necesario, llevar a cabo operaciones de combate.

Las Unidades Navales realizan una gran variedad de operaciones

Las Fuerzas Navales, las unidades de superficie y aeronavales adscritas a los Mandos, las brigadas navales y los agrupamientos de infantería de marina, responden a crisis al concentrar rápidamente sus fuerzas en la escena del problema; protegen a nuestros ciudadanos así como sus bienes, proporcionando un pronto auxilio y asistencia humanitaria en caso de desastre.

La logística es esencial

Proporcionamos a nuestras fuerzas el apoyo que requieren, en tiempo y forma, para llevar a cabo sus operaciones, a través del despliegue estratégico de nuestras instalaciones de apoyo logístico.

Capítulo VII

Las Unidades Operativas de la Armada

Las fuerzas y grupos de tarea son las partes centrales de las operaciones navales.

A fin de llevar a cabo las misiones asignadas, los Mandos Superiores en Jefe y sus mandos subordinados organizan fuerzas y grupos de tarea. En la práctica, esto significa organizar varios buques, aviones y unidades de apoyo para llevar a cabo una tarea específica. Dado que una situación no siempre puede requerir toda una fuerza, se deben diseñar grupos de tarea, en tipo y tamaño adecuado, de acuerdo con el objetivo naval o la amenaza esperada.

De acuerdo con su propósito, agrupamos a nuestras unidades de la siguiente manera:

Para la defensa marítima del territorio se cuenta con dos Fuerzas Navales, una por cada litoral, constituidas por:

- Flotillas de Buques Destruidores.
- Flotillas de Buques Auxiliares.
- Fuerzas Especiales.
- Fuerzas de Reacción Anfibia.

Para el Ejercicio de las Funciones del Estado en la Mar contamos con los Mandos Navales, organizados jurisdiccionalmente a través del territorio marítimo nacional, mismos que cuentan con:

- Flotillas de Buques de Vigilancia Oceánica.
- Patrullas de Vigilancia Costera.
- Patrullas Interceptoras de alta velocidad.
- Escuadrones Aeronavales.
- Brigadas Navales.
- Agrupamientos de Infantería de Marina para proporcionar seguridad a instalaciones estratégicas.

Integramos con eficiencia la actuación de nuestras fuerzas

Los Mandos Superiores en Jefe están conscientes que el ejercicio del mando significa un amplio compromiso con la Nación, por tal razón mantienen la disciplina, la moral y el entrenamiento de su gente, generando un espíritu de

cuerpo y un sentido de pertenencia institucional que los enorgullezca de ser parte de la Armada por su doctrina, historia y tradición.

La responsabilidad de la defensa marítima del territorio cuando la Nación lo demande, recae en nuestras Fuerzas Navales, apoyadas por nuestros Mandos de Región Naval.

El Ejercicio de las Funciones del Estado en la Mar, el mantenimiento del estado de derecho y orden público, la seguridad al tráfico marítimo, la salvaguarda de la vida humana y de sus bienes en la mar, el combate al narcotráfico y a la delincuencia organizada, la protección civil en caso de desastres naturales o provocados, y la protección a instalaciones estratégicas, es tarea de nuestros Mandos de Regiones, Zonas, Sectores y Subsectores Navales, apoyados, cuando las circunstancias lo demanden, por las unidades pertenecientes a las Fuerzas Navales.

Aspecto importante que conviene destacar es que la Armada establece en su doctrina que la Defensa Marítima del Territorio **es en realidad una extensión de la defensa de los hogares mexicanos, porque el amor a la Patria es una extensión de nuestro amor a la familia** y que el Ejercicio de las Funciones del Estado en la Mar, **tiene como su raíz más profunda "el bien común"**, cuya noción incluye a priori **la existencia y operatividad de una Armada eficiente, con capacidad real de respuesta efectiva.**

Capítulo VIII

El Futuro de la Armada: Avance Permanente y Mejora Continua

El mundo está cambiando

En el mundo de hoy estamos presenciando muchos cambios profundos que se despliegan con rapidez. La rápida difusión de armas de alta tecnología, la creciente competencia entre fuerzas potencialmente enemigas, las diferentes capacidades económicas, así como los interminables conflictos políticos, sociales, territoriales y religiosos, entre numerosas naciones (y dentro de algunas de ellas), complican aún más el ambiente de seguridad en todo el mundo.

Construyamos una Armada moderna

Reestructuraremos la Armada, tanto en el ámbito operativo como en el administrativo, buscando como visión, la creación de una Armada moderna, flexible y dinámica que posea una capacidad real de repuesta efectiva en defensa de los intereses de los mexicanos en la mar.

La eficiencia y eficacia operativas, deberán ser tomadas en cuenta en cada uno de nuestros actos dentro del servicio y usarse como guía, tanto al emitir como al dar cumplimiento a todo tipo de órdenes y directivas, tanto al formular como al poner en ejecución proyectos, planes y programas. La clave para el éxito de nuestros esfuerzos será definir la estrategia cuidadosamente, pero sobre todo, consolidar la confianza en nosotros mismos.

Como organización requiere empeño, cambiar lo que se debe cambiar, aunque sea difícil, y al mismo tiempo mantener en alto a toda costa los valores centrales, que como marinos militares, nos han guiado desde el nacimiento mismo de nuestra Armada. El primer cambio y quizás el más difícil, es el que debe operar en la mente de cada uno de nosotros para poder cambiar décadas de políticas administrativas, operativas, de recursos humanos y procesos de gestión que fueron adecuadas en su momento, pero que en la actualidad son inoperantes.

Transformemos nuestra Armada para adaptarla al mundo de hoy y hacerla capaz de evolucionar constantemente, utilizando para ello la inteligencia, la innovación y la confianza en nosotros mismos.

La Armada debe mejorar continuamente

La Armada debe estar bien preparada para cumplir los retos impuestos por los dramáticos cambios en el mundo. Necesitamos mantener nuestro grado actual de disponibilidad, flexibilidad, interés y compromiso. Asimismo, debemos tomar en cuenta la necesidad de operar dentro de un presupuesto limitado. La creatividad, la eficacia, la calidad y la mejora continua serán cada vez más importantes para seguir siendo una Armada fuerte y efectiva. Por esta razón, el esfuerzo diario de todo hombre y mujer de la Armada se centrará en trabajar juntos, como un equipo, para mejorar la calidad de nuestros resultados, nuestro personal y nosotros mismos, aprovechando nuevas ideas y nuevas tecnologías, y lo más importante, para comprender que la búsqueda de la calidad nunca termina.

La gente de la Armada ha sido la esencia de nuestra fuerza en el pasado, y usted es el futuro de nuestra Armada

Hemos construido, operado y mantenido la Armada que hoy navega nuestros mares. Contamos con buques, aeronaves y unidades terrestres; sin embargo, la verdadera fuente de nuestra fuerza y la esencia de nuestra eficacia como fuerza operativa, ha sido y siempre **será la habilidad y devoción al servicio de los hombres y mujeres de la Armada.**

Asumamos el compromiso

Los mandos impulsarán la ejecución de estas políticas, a través de su divulgación, comprensión, aceptación y práctica; todos los que integramos la Armada de México debemos asumir el compromiso de ejecutarlas con eficiencia. No tengamos miedo al pensamiento moderno y a la innovación, seamos atrevidos, ambiciosos, perseverantes, creamos en nosotros mismos y tengamos una definición clara de los ideales que perseguimos, pero sobre todo creamos en nuestra Armada.

Finalmente, es necesario destacar que, en última instancia, todo aquello que hagamos, nuestros triunfos y fracasos como Institución Armada, influirán positiva o negativamente en la seguridad de nuestra Nación y en el futuro de nuestros hijos.

En este sentido la Armada de México, tiene una participación decisiva en la defensa de la soberanía nacional, la integridad territorial y la seguridad de nuestro pueblo. Enero de 2004

La edición de esta publicación estuvo a cargo de la ***Jefatura del Estado Mayor General***, la ***Comisión de Estudios Especiales*** y la ***Unidad de Comunicación Social*** de la **Secretaría de Marina-Armada de México**.

www.semar.gob.mx

Impresos en los talleres de la:
Dirección General de Investigación y Desarrollo
Dirección General Adjunta de Hidrografía y Cartografía
Su tiraje fue de 1,500 ejemplares. México, D.F., enero de 2004.