



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Unidad 092, Ajusco, CDMX

Secretaría Académica

Área académica 1

Política Educativa Procesos Institucionales y Gestión

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TESINA

MODALIDAD RECUPERACIÓN PROFESIONAL

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL ÁREA DE PRESTACIONES DEL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL  
BACHILLERATO. ESTUDIO DE CASO**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Presenta

Claudia Gutiérrez Romero

Director

Maestro: Héctor Reyes Lara

Noviembre 2022

*La educación es un proceso permanente que demanda continuidad y planificación a largo plazo, superar lo inmediato, la desinformación y la discontinuidad administrativa que caracteriza la educación de hoy...*

*Freire (1989)*

## DEDICATORIA

A ti hermano, que has sido madre y padre al mismo tiempo, a mis hijas y a mi compañero de vida, que son la columna incondicional que siempre esta ahí con el apoyo, el aliento y la motivación para que cada uno de nosotros seamos a lograr nuestros objetivos.

Al Maestro Héctor Reyes Lara, cordel que ha guiado con sus conocimientos este recorrido hacia el cumplimiento académico y moral, que hoy permite cerrar un círculo que estuvo inconcluso por mucho tiempo.

A mi amada y añorada Alma Mater y a su Cuerpo Docente que la engradece con su gran compromiso a la labor educativa.

A todos, gracias.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
<b>1. CAPÍTULO I. PROCESO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Pregunta de investigación	3
1.3 Justificación	19
1.4 Objetivo general	20
1.5 Objetivos específicos	21
1.6 Método de investigación	21
1.7 Dimensión teórica-conceptual y categorías de análisis	22
<b>2. CAPÍTULO II. DIRECCIÓN GENERAL DEL BACHILLERATO. OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>29</b>
2.1 Antecedentes	29
2.2 Atribuciones y servicios	31
2.3 Estructura Organizacional, Misión y Visión	35
2.4 Contexto laboral	36
2.5 Trayectoria laboral	38
<b>3. CAPÍTULO III. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>40</b>
3.1 Control interno	40
3.2 Manual de procedimientos	43
3.3 Investigación del objeto de estudio	45
3.4 FODA del área de prestaciones del departamento de RH de la DGB	51
3.5 Diseño del manual de procedimientos	53
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>80</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>83</b>

## INTRODUCCIÓN

Fue en la Fiesta del Libro y la Rosa en la UNAM cuando, al reencontrarme con el maestro Héctor Reyes Lara, que como buen promotor de su labor docente, al saludarlo después de muchos años de haber sido su alumna, me hizo la pregunta; ¿ya te titulaste?, con total vergüenza mi respuesta fue no, ante esta aseveración, hizo de mi conocimiento el Curso-Taller Sabatino de apoyo a la titulación que organiza y lleva a cabo semestralmente la Coordinación de la Licenciatura en Administración Educativa. Fue en 2020 cuando tomé la decisión de concluir con un tema pendiente, “titularme”, que a la fecha, ha sido de las mejores decisiones y una excelente terapia ante la pandemia derivada de la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19), que nos obligó a resguardarnos en nuestros hogares y que va acompañada de sentimientos encontrados y estados mentales, por momentos, poco favorables.

Es el maestro Gorgonio Segovia quien me proporcionó los datos para que asistiera al coloquio de fecha 03 de septiembre de 2020, en el que egresados, que también tomaron el Curso-Taller Sabatino, presentaron los avances de investigación para sus trabajos recepcionales. Este coloquio sería a su vez, el inicio del Curso-Taller Sabatino, septiembre 2020 – enero 2021, el cual me corresponde y al que asistiría, de inicio, apenas con una vaga idea sobre lo que trabajaría para titularme, no obstante, cada sesión se fue clarificando gradualmente. Este Curso-Taller se realizó de manera virtual, como estrategia para continuar con las actividades académicas, pese a la contingencia por la pandemia y fue impartido por los maestros; Gorgonio Segovia Febronio, Lauro Ventura Cabrera, Héctor Reyes Lara, Carmen Evelia Hernández Ortiz, Leticia Rocha Herrera, Esther García Martínez, Susana Romero y Rocío Verdejo Saavedra.

En el primer módulo, nos presentaron la estructura de algunas tesis, por parte de los ponentes del Curso-Taller, me permitió visualizar, como debería estructurar mi proyecto de tesis, pensar en el posible tema que trabajaría, el título y sobre todo tratar de identificar la problemática que abordaría.

En la sesión, “modalidades de titulación” se nos dieron a conocer las opciones de titulación enmarcadas en el Reglamento General para la Titulación Profesional de Licenciatura de la Universidad Pedagógica Nacional; Tesis, Texto publicado, Trayectoria profesional y Tesina con modalidad en; Recuperación de la experiencia profesional, Historia de vida, Análisis de testimonio, Trayectoria formativa, Ensayo monografía e Informe académico. En este punto, apropiandome de la información proporcionada en las sesiones del Curso-Taller y considerando la Institución donde laboro, tomé la decisión de realizar una tesina basada en la Recuperación de experiencia profesional.

El módulo, “marco teórico”, me permitió comprender su importancia para sustentar el tema de estudio, para la investigación misma y para ubicar el problema existente en la correcta dimensión teórica-conceptual, de tal forma que se cuenten con las herramientas teóricas para poder interpretar acertadamente los resultados de la investigación y dar una posible solución.

En el módulo “estructura metodológica”, se nos proporcionó información sobre los diferentes métodos de investigación en educación, a fin de elegir el método más adecuado para abordar el problema de investigación, la planificación, el desarrollo y la conclusión del proceso de investigación; descriptivos, correlacionales, explicativos causales y orientados a solucionar problemas prácticos.

El módulo, “recursos informativos” para la recuperación de literatura, fue como abrir una ventana que me permitió respirar, primero, por la situación de pandemia las bibliotecas cerraron sus puertas, después, por la falta de tiempo debido al trabajo, por estar ajena durante muchos años a la vida académica y por mis escasos conocimientos en el manejo de internet.

El módulo, “construcción del texto académico”, hizo de nuestro conocimiento que las citas empleadas en nuestro escrito deberían ser conforme a las normas APA, mecanismo para cohesionar las formas de escribir un texto, esto, no con el contenido sino con la estructura, la forma en que diferenciamos nuestro pensamiento del sugerido por otros, tema totalmente nuevo para mi, hasta la fecha, muy complicado.

El módulo, “dimensión teórica-conceptual y categorías de análisis”, enfatizó en la importancia de las fuentes teóricas de consulta de las que se puede disponer sobre el problema a investigar, filosóficamente; una teoría es en contraposición a la práctica o a la hipótesis (al saber no comprobado, a la conjetura). La teoría es distinta de la práctica, pues constituye un reflejo y una reproducción mental, ideal, de la verdadera realidad; el concepto es una idea, un contenido mental producto del conocimiento, enlazan las palabras con determinados objetos, estableciendo el significado exacto; las categorías son conceptos que reflejan las propiedades, facetas y relaciones más generales y esenciales de los fenómenos de la realidad y de la cognición, permiten al hombre llegar a conocer profundamente el mundo que lo rodea.

El Curso-Taller impartido por diferentes maestros de la Licenciatura en Administración Educativa, concluyó con la asignación de asesores para cada uno de los egresados, designando al maestro Héctor Reyes Lara, como mi asesor, quien con su estrategia pedagógica grupal, aplicada en cada una de las continuas asesorías desde febrero de 2021 a la fecha, me proporcionó elementos que me permitieron llevar a cabo este proyecto, pero aún con sus bondades, el regresar a la vida académica después de años de ausencia, tuvo momentos muy gratificantes pero también momentos de frustración, al observar a mis compañeras(os) recién egresadas(os) con su pronta capacidad de análisis y entendimiento, mientras que yo, cual “maquinaria oxidada” fui reaprendiendo lentamente, no obstante, el apoyo paciente, sustancioso y absoluto del maestro Héctor, me permitieron reunir las condiciones de ánimo necesarias para la conclusión de esta etapa. Es así como se desarrolló este trabajo, con el propósito de racabar información que exprese las causas o motivos de la problemática que actualmente presenta el área en la que me desempeño laboralmente, destacando aspectos que se deban mejorar.

El área de prestaciones del departamento de Recursos Humanos de la Dirección General del Bachillerato, presta servicio a los trabajadores adscritos a esta Dirección, de la eficacia con la que se realicen los procesos correspondientes, depende que se cumpla cualitativamente con el objetivo sustancial del área, la satisfacción de los trabajadores y que se obtengan resultados fidedignos, medibles para la rendición de cuentas.

Actualmente se están presentando inconsistencias en la gestión de prestaciones, lo que conlleva a constantes quejas por parte de los trabajadores ante la tardanza para recibir el pago correspondiente, misma situación que puede derivar en posibles observaciones ante una auditoría administrativa, de ahí la importancia de precisar el nivel de desempeño del área y oportunidades de mejora.

En el capítulo I se plantea la problemática que presenta el área de prestaciones; omisiones y retrasos, sus causas y consecuencias, se delimita el tema de estudio, se argumenta la importancia de la investigación y se establece como objetivo general la elaboración de una propuesta de mejora, basada en el método de investigación cualitativo, todo sustentado en teorías y conceptos que apoyan el trabajo de investigación.

El capítulo II refiere al objeto de estudio; descripción de la Dirección General del Bachillerato, antecedentes, estructura organizacional, Misión y Visión.

En el capítulo III se elabora la propuesta de mejora; diseño de un manual de procedimientos para el área de prestaciones del departamento de recursos humanos de la Dirección General del Bachillerato, una herramienta del control interno como alternativa para contribuir a solucionar la problemática existente.

Finalmente, se determina la importancia de la reingeniería en el proceso de la gestión de prestaciones mediante constancia de nombramiento, siendo el manual un medio que contribuya a; restablecer la comunicación organizacional con información formal entre el departamento de recursos humanos de la Dirección General del Bachillerato y el departamento de recursos humanos de los centros de trabajo; a la capacitación del personal de nuevo ingreso que interviene en la gestión de las prestaciones. Dicho manual será presentado para consideración de las autoridades facultadas para su autorización.

Como mencioné, el motivo para realizar esta investigación es conocer la realidad, las causas que están generando el retraso o la omisión en la solicitud, por parte del trabajador, de las prestaciones que se gestionan mediante constancia de nombramiento y que por derecho le corresponden, con la finalidad de resolver esta situación, beneficiando a los trabajadores adscritos a la Dirección General del Bachillerato y evitar



el riesgo de observaciones o aplicación de sanciones derivadas de una auditoría administrativa por parte del Órgano Interno de Control de la Secretaría de Educación Pública.

## 1.- CAPÍTULO I. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto tiene como propósito, identificar los factores que intervienen en la problemática que enfrenta el área de prestaciones del departamento de recursos humanos (RH) de la Dirección General del Bachillerato (DGB), así como la obtención de titulación en la Licenciatura de Administración Educativa.

El estudio contemplará al área de prestaciones de RH de la DGB, al departamento de RH de los centros de trabajo que pertenecen a esta Institución, que son las áreas involucradas en la gestión de las prestaciones, y a los afectados, que es el personal de base, con el objeto de analizar las causas que están originando la situación actual, que afecta la gestión de las prestaciones que se tramitan mediante constancia de nombramiento ( **ver anexo 1** ) y que por derecho corresponden a los trabajadores. De la misma manera, se pretende identificar criterios que permitan tomar una decisión para la aplicación de una acción correctiva, previo análisis de su viabilidad para su implementación.

Es importante que el trabajador tenga conocimiento de las prestaciones que emanan de su relación laboral con la Institución y que el servidor público, gestor, cuente con la información oficial para la correcta gestión, difusión y asesoramiento al trabajador. Es trascendente que el área de prestaciones mantenga una comunicación eficiente, que garantice que la información llegue al trabajador sin barreras ni distorsiones, logrando así, una gestión eficaz.

Como encargada del área de prestaciones me considero responsable de proporcionar información completa, confiable y pertinente, al servidor público asignado para la gestión de las prestaciones, haciendo uso de los recursos disponibles que permitan la circulación efectiva de la información. Lograr que el servidor público implicado se identifique como parte de la organización, orientando su acción e integración para fomentar el trabajo en equipo, creando un clima de colaboración para lograr el cumplimiento de los objetivos sustanciales del área. Al mismo tiempo, contribuir a la creación de una imagen confiable del departamento de RH de cada centro de trabajo hacia los trabajadores.

Como administrador educativo, debo aportar para el cumplimiento de los objetivos institucionales una estrategia comunicativa congruente, basada en la investigación y las necesidades de la organización, fomentando la participación y logrando que cada participante en la gestión de las prestaciones, asuma sus responsabilidades.

El presente capítulo trata de identificar los puntos básicos para delimitar y plantear el problema de investigación, la justificación, sus alcances y el planteamiento de objetivos.

### **1.1 Planteamiento del problema**

El área de prestaciones de recursos humanos de la Dirección General del Bachillerato, ofrece servicio aproximadamente a 2,643 trabajadores activos, de los cuales 1,394 son docentes y 1,249 son personal administrativo que normativamente se denomina personal de apoyo y asistencia a la educación, también se les da servicio a los trabajadores jubilados o a sus beneficiarios en caso de defunción. Corresponde al área, emitir documentos que indican la trayectoria laboral del trabajador, sus datos personales y sus datos laborales, también gestiona las prestaciones, no calendarizadas, a las que tienen derecho los trabajadores.

En lo referente a prestaciones, estamos realizando trámites con años de atraso, normativamente, el trabajador cuenta con un año para exigir el pago de sueldos o prestaciones a partir que tiene derecho a percibirlos, si se trata de una remuneración económica, me resulta incomprensible que el trabajador no la solicite en tiempo, ¿cuál es la razón para que un trabajador, no solicite la prestación a la que tiene derecho? y ¿cómo es que el área de prestaciones las gestiona, fuera de tiempo?, ¿cuáles son las causas que generan esta situación?, ¿el trabajador tiene conocimiento de las prestaciones que emanan de su relación laboral con la Institución?, ¿cómo se hace de la información el trabajador sobre las prestaciones que le corresponden?, el servidor público encargado de la gestión de prestaciones en los CT ¿cuenta con la información necesaria, de tal forma que le permita comunicar al trabajador información pertinente al respecto?, ¿cómo obtiene el servidor público esta información?, ¿es capacitado formalmente?, tanto el trabajador como el servidor público ¿conocen la normatividad vigente aplicable a las prestaciones?, estas son las preguntas que surgen sobre la problemática que se está presentando en el área de prestaciones y que urge encontrar respuestas. Este mismo

escenario, me lleva a reflexionar sobre ¿cómo puede el administrador educativo contribuir para superar esta situación?, ¿por qué debe cambiar esta situación?, es importante saber ¿hay una relación entre la información formal e informal y la problemática existente?, la gestión administrativa de prestaciones ¿es congruente con la función sustantiva del área?, ¿los servidores públicos involucrados en la gestión de las prestaciones, satisfacen las necesidades de los trabajadores en igualdad de circunstancias?, es importante analizar si el departamento de RH de la DGB cumple con las funciones encomendadas en lo relativo a prestaciones.

### 1.2 Pregunta de investigación

- ¿EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL BACHILLERATO CUMPLE CON LAS FUNCIONES DE COORDINAR LA DIFUSIÓN Y ASESORAMIENTO A LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA REFERENTES A LAS PRESTACIONES A QUE TIENEN DERECHO, ASÍ COMO VERIFICAR EL PAGO OPORTUNO DE LAS MISMAS Y EN SU CASO, GESTIONARLOS EN TIEMPO Y FORMA ANTE LA INSTANCIA CORRESPONDIENTE?

La Dirección General del Bachillerato (DGB) opera a 40 Centros de Trabajo (CT) denominados Centros de Estudio de Bachillerato (CEB) y 03 Preparatorias Federales Lázaro Cárdenas (PFLC) ubicados en 24 estados de la República Mexicana, coordina académicamente los servicios de Educación Media Superior de Telebachillerato Comunitario (TBC), Colegios de Bachilleres Estatales (COBAES), Educación Media Superior a Distancia (EMSaD) y Escuelas Preparatorias Particulares Incorporadas a la DGB (EPPI), además, de operar los servicios de Preparatoria Abierta.

Corresponde al departamento de RH de la DGB, atender administrativamente a los 40 CT denominados Centros de Estudio de Bachillerato (**CEB'S**), a las 03 Preparatorias Federales Lázaro Cárdenas (**PFLC**) y a 03 áreas centrales administrativas, en la siguiente tabla se describe la clave, la clave económica (**CE**) y la ubicación de cada centro de trabajo (**CT**):

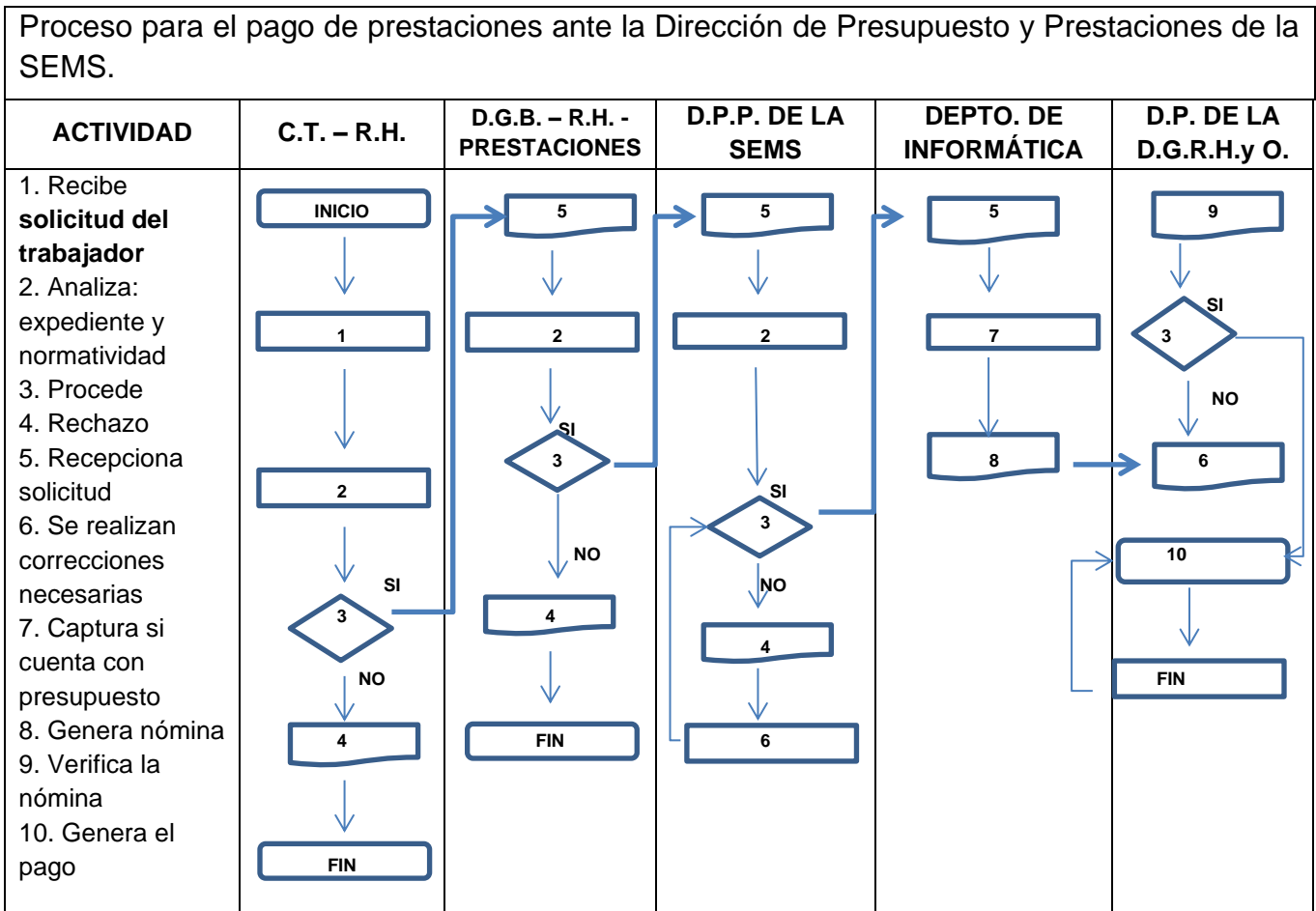
No.	CLAVE	UBICACIÓN	No.	CLAVE	UBICACIÓN
	DGB	ÁREAS CENTRALES, CDMX	22	12DBP0004X	TLAPA DE COMONFORT, GUERRERO
1	01DBP0001U	AGUASCALIENTES, AGS.	23	13DBP0001Z	PACHUCA, HIDALGO
2	01DBP0002T	OJO CALIENTE, AGS.	24	13DBP0003X	HUEHUETLA, HIDALGO
3	01DBH0004I	AGUASCALIENTES, AGS.	25	14DBP0009Q	CD. GUZMÁN, JALISCO
4	01DBH0005H	AGUASCALIENTES, AGS.	26	14DBP0010F	TIZAPÁN EL ALTO, JALISCO
5	02DBH0001K	TJUANA, BAJA CALIFORNIA	27	15DBP0002W	IXTLAHUACA, EDO DE MEX.
6	02DBH1002Q	TJUANA, BAJA CALIFORNIA	28	16DBP0002V	ARTEAGA, MICHOACÁN
7	02DBH1003P	TJUANA, BAJA CALIFORNIA	29	16DBP0003U	QUERÉNDARO, MICHOACÁN
8	03DBP0001S	LORETO B.C.S.	30	17DBP0002U	MAZATEPEC, MORELOS
9	03DBP0002R	LA PAZ, B.C.S.	31	20DBP0001I	STA. CRUZ AMILPAS, OAXACA
10	04DBP0001R	HOPELCHEN, CAMPECHE	32	20DBP0002H	VILLA ETLA, OAXACA
11	07DBP0002N	TECPATAN, CHIAPAS	33	20DBP0003G	RÍO GRANDE, OAXACA
12	08DBP0002M	CD. DELICIAS, CHIHUAHUA	34	21DBP0003F	CD. SERDÁN, PUEBLA
13	08DBP0003L	GUACHOCHI, CHIHUAHUA	35	23DBP0001F	BACALAR, Q. ROO
14	09DBP0001M	MOISÉS SÁENZ GARZA, CDMX	36	23DBP0002E	FELIPE CARRILLO PUERTO Q. ROO
15	09DBP0002L	JESÚS REYES HEROLES, CDMX	37	24DBP0001E	EL CEDRAL, S.L.P.
16	09DMS0002O	CNAR, CDMX	38	26DBP0001C	CD. OBREGÓN, SONORA
17	10DBP0002A	VILLA UNIÓN, DURANGO	39	26DBP0002B	NAVOJOA, SONORA
18	11DBH0003Q	LEON, GUANAJUATO	40	28DBP0001A	SAN JOSÉ DE LAS FLORES, TAMPAS
19	11DBH1006U	GUANAJUATO, GUANAJUATO	41	29DBP0001Z	XALTOCAN, TLAXCALA
20	12DBP0002Z	IGUALA, GUERRERO	42	30DBP0001P	TUXPAN, VERACRUZ
21	12DBP0003Y	TLALCHAPA, GUERRERO	43	32DBP0002M	EL SALTO FRESNILLO, ZAC.

Incumbe al área de prestaciones, el trámite de diversas remuneraciones, no calendarizadas, al personal adscrito a estos centros de trabajo y áreas centrales, dado que la DGB, no es una instancia generadora de pago, estas remuneraciones se deben gestionar ante la Subsecretaría de Educación Media Superior (**SEMS**) y la Dirección de Recursos Humanos y Organización (**DGRHyO**), según corresponda, ambas Dependencias pertenecen a la Secretaría de Educación Pública. Estas prestaciones que derivan de la relación laboral de los trabajadores con la Dependencia, están enmarcadas en el Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública, normatividad aplicable vigente, considero importante enunciarlas, explicar en qué consiste cada una y el proceso que conllevan para su gestión;

Ante la Dirección de Presupuesto y Prestaciones de la Coordinación Sectorial de Planeación y Administración de la SEMS se gestiona:

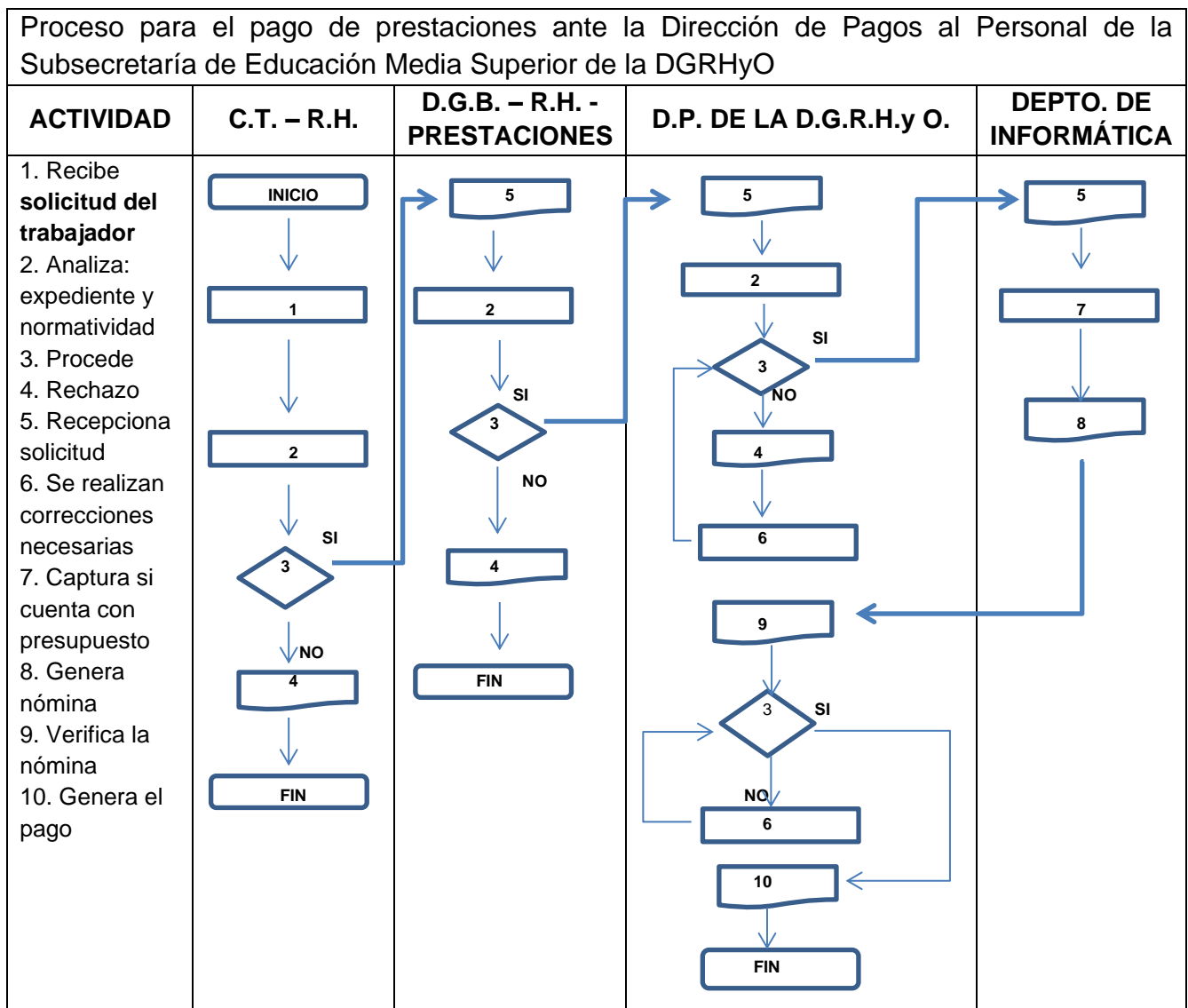
- **Estímulo por antigüedad.** Se otorga al personal por el tiempo efectivo de servicios prestados en el subsistema.
- **Pago por renuncia.** Se otorga al personal que presenta su renuncia a la totalidad de las plazas que ostenta en el subsistema.
- **Pago por renuncia por defunción.** Se otorga al personal docente al finalizar los efectos de su nombramiento por defunción.

- **Pago de guardería.** Apoyo económico para el pago de servicio de guardería particular cuando no se haya encontrado lugar en los centros de desarrollo infantil de sostenimiento oficial.
- **Gratificación por jubilación.** Compensación que se otorga al trabajador con motivo de su jubilación por edad y tiempo de servicios o por cesantía en edad avanzada.
- **Pago por invalidez.** Ayuda económica al personal dictaminado por el ISSSTE que se inhabilite física o mentalmente por causas ajenas al desempeño de su empleo.
- **Estímulo a la Productividad y Eficiencia.** Estímulo económico al personal de apoyo y asistencia a la educación (no docente), convocatoria anual.



Ante la Dirección de Pagos al Personal de la Subsecretaría de Educación Media Superior de la DGRHyO se gestiona:

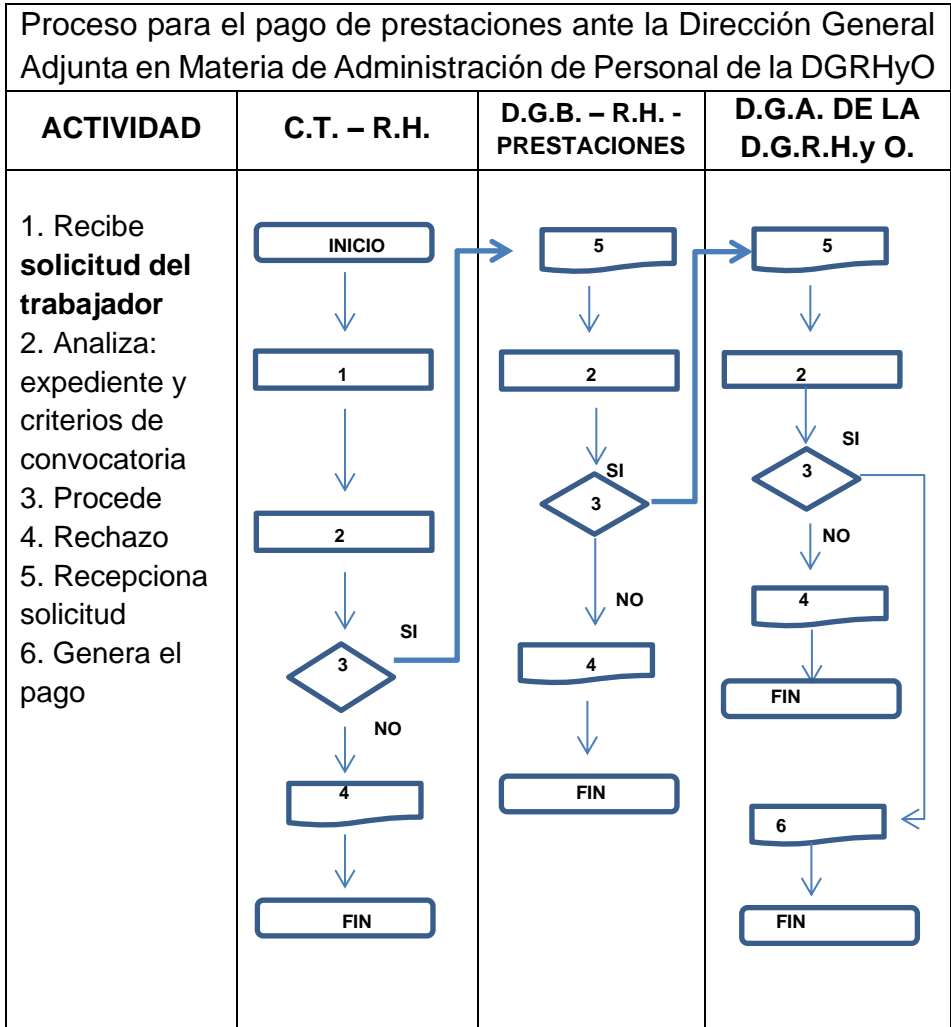
- **Canastilla Maternal.** Ayuda económica que se otorga a las madres trabajadoras con el motivo del nacimiento de su hijo (a).
- **Prima dominical.** Se otorga al personal de apoyo y asistencia a la educación cuando por necesidades del servicio debidamente justificadas, labore en día sábado o domingo en el Centro de Trabajo de su adscripción.
- **Ayuda para gastos escolares.** Ayuda para gastos escolares, al personal de apoyo y asistencia a la educación del Catálogo Institucional de Puestos de la Dependencia, que tenga hijos en edad escolar.



Los estímulos que derivan de las convocatorias anuales, emitidas a final del año calendario en octubre - noviembre, se tramitan ante la Dirección General Adjunta en Materia de Administración de Personal de la DGRHyO:

- Medalla “**Maestro Rafael Ramírez**”. Reconocimiento a la labor de los maestros que hayan prestado treinta años de servicios docentes a la Dependencia.
- Condecoración “**Maestro Altamirano**”. Reconocimiento que hace el Gobierno Federal a los maestros que cumplen cuarenta años o más de antigüedad en el servicio docente al servicio de la Federación, los Gobiernos de los Estados, Municipios o Instituciones Educativas Particulares incorporadas a los sistemas federal o estatal, siempre y cuando en éstas los candidatos al premio impartan Educación Básica y/o Media Superior.
- **Estímulos por Antigüedad en la S.E.P.** Se otorgan al personal de apoyo y asistencia a la educación por 10, 15, 20, 35 y 45 años de servicios efectivos en la Dependencia.
- **Premio Nacional de Antigüedad.** Reconocimiento que hace la Dependencia al personal de apoyo y asistencia a la educación, personal no docente y servidores públicos de mando que acrediten antigüedades de 25, 30, 40 y 50 años de servicio efectivo en la Dependencia o que acumulen dichas antigüedades en el servicio efectivamente prestado en Dependencias o Entidades de la Administración Pública Federal que se rijan o hubieran regido sus relaciones laborales por el Apartado “B” del Artículo 123 Constitucional y en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, conforme a lo señalado en la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.
- **Estímulos y Recompensas por el Desempeño Destacado de sus Funciones.** reconocimiento que hace la Dependencia al personal de apoyo y asistencia a la educación, que se distingue por la calificación obtenida en la evaluación del desempeño de sus funciones.





A partir de enero 2018, me reasignan al área de prestaciones debido al rezago en la gestión, el extravío y la falta de control de las prestaciones que se tramitan mediante constancia de nombramiento (ver anexo 1), por parte de los integrantes del área de prestaciones en la DGB. Como agente de cambio, en conjunto con la, entonces, jefa del departamento de RH, se implementaron estrategias que permitieron, ir regulando la situación; se diseñó una base de datos para la recepción de correspondencia que permitiera dar seguimiento a los trámites enviados por los CT, desde su recepción en DGB hasta la conclusión del proceso, se asignaron los centros de trabajo entre los integrantes del área en función de las aptitudes de cada persona y las características propias de cada CT. De entonces a la fecha, se ha procurado establecer una comunicación con cada integrante del área y cada responsable de RH de los CT, encaminada a generar una actitud de servicio y motivar el interés por el seguimiento

constante y permanente a cada proceso. Sin embargo, la falta de un diagnóstico y la toma de decisiones apresuradas ante la urgencia, ha dado medianos resultados pues estos problemas persisten, aunque en menor grado, no es tarea fácil romper viejos paradigmas y enfrentarse a la resistencia al cambio del personal involucrado.

<b>DOCENTES CON AÑOS DE SERVICIO:</b>		<b>PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACIÓN CON AÑOS DE SERVICIO:</b>	
<b>CONVOCATORIA ANUAL</b>	<b>CONSTANCIA DE NOMBRAMIENTO CÓDIGO 10, 95, 97</b>	<b>CONVOCATORIA ANUAL</b>	<b>CONSTANCIA DE NOMBRAMIENTO CÓDIGO 10, 95, 97</b>
	10	10	
	15	15	
	20	20	
	25	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>MAESTRO RAFAEL RAMÍREZ</b>	<b>30</b>	30	
	35	35	
<b>MAESTRO ALTAMIRANO</b>	<b>40</b>	40	
	45	45	
	50	50	

A principios de 2019, concluida la entrega a la instancia correspondiente de los candidatos a los estímulos por convocatoria, dirigidas al personal docente y de apoyo y asistencia a la educación, cuyo análisis implica la revisión de la historia laboral del trabajador a fin de acreditar los años de servicio para hacerse acreedores a los estímulos correspondientes, se solicitó a los servidores públicos de los CT el envío de las constancias de nombramiento de los docentes que contaban con 30 y 40 años de servicio, así como las constancias del personal de apoyo y asistencia a la educación con 25 años de servicio ya que corresponde un pago doble, por así decirlo. Me sorprendió la

respuesta por parte de algunos servidores públicos, “no estaban enterados que correspondían 02 estímulos para el presonal con los años de servicio mencionados”. Si el servidor público desconocía esta información, por ende también el trabajador e implicaba que había trabajadores que por desconocimiento perdieron un estímulo económico que por derecho les correspondía.

Paralelamente surgió otra situación que, aunque son casos aislados, se ha ido incrementado, lo que a mi parecer resulta alarmante por las implicaciones que conlleva; se da el caso que algunos trabajadores se presentan directamente en las oficinas de la DGB para entregar la solicitud de algún trámite o solicitar informes sobre ciertas prestaciones, estímulo por antigüedad, básicamente, unos llaman por teléfono, otros envían correos electrónicos y hay quienes acuden a otras instancias como el Sindicato Nacional de los Trabajadores al servicio del Estado, Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales y Atención Ciudadana. Como se muestra gráficamente en los diagramas de flujo, todos los procesos para el pago de prestaciones inician a solicitud del trabajador y como en toda organización se deben seguir las líneas de autoridad, es por esto que se remite al trabajador a su CT al que se encuentra adscrito, ante este argumento el trabajador objeta: “*no me hacen caso, no me informan, no se si me corresponde*”, aquí se detecta claramente la ruptura del proceso de comunicación entre el personal de RH de los CT y los trabajadores, en estos casos específicamente no se está brindando la información y el servicio necesario para evitar que el trabajador se tenga que desplazar desde su ubicación hasta la DGB, realizando un gasto innecesario e infructífero en algunos casos ya que al realizar el análisis correspondiente, su solicitud se puede dictaminar improcedente por no haberla realizado en tiempo o porque no cumple con los requisitos normativos aplicables.

Como se mencionó anteriormente, la DGB no es una instancia pagadora, lo que implica que el proceso para el pago de una prestación atravesase por una ruta crítica que puede llevar desde 03 meses, hasta 03 o 04 años para el pago ya que depende de los tiempos de cada instancia por la que atraviesa, incluido la disponibilidad del recurso.

La morosidad o la omisión ocasionados por el desconocimiento, representan un problema para el trabajador ya que puede perder la remuneración correspondiente, esto con base

en la normatividad vigente aplicable; el Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública, que en su numeral 21.1.6, establece: “*La acción para exigir el pago de sueldos o prestaciones, prescribirá al término de un año contado a partir de la fecha en que fue devengado o se tenga derecho a percibirlo....*”, aquí se puede observar el desconocimiento de la normatividad, aunque es importante mencionar que el desconocimiento de la norma no exime de su cumplimiento, el trabajador ignora los procesos, los tiempos y las prestaciones mismas.

Con la pretensión de apoyar al trabajador a fin de que reciba la remuneración correspondiente y con fundamento en la misma norma numeral 21.1.8 que a la letra dice: “*La prescripción del cobro sólo se interrumpe por solicitud escrita del interesado, conforme a lo señalado en el Artículo 72 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, por lo que el trabajador podrá solicitar en el tiempo antes.....*”, se requiere la emisión de un **dictamen de vigencia de derechos** ante la Dirección General Adjunta en Materia de Administración de Personal de la DGRHyO, para esto, se solicita al plantel la **fabricación** de solicitudes por parte del trabajador con determinadas especificaciones para poder interrumpir la prescripción, actualmente estamos tramitando vigencias de derecho hasta con cuatro años de atraso, para lo cual no hay ningún argumento que lo justifique.

El cuestionamiento al personal de RH de los centros de trabajo en donde se han presentado estas situaciones, ha dejado en claro que es éste mismo personal que no cuenta con la información real y precisa que le permita desarrollar sus funciones de manera efectiva, es importante señalar que este personal es servidor público y a su vez, usuario y en algunos casos, ellos mismos han sido afectados en sus prestaciones por el desconocimiento, situación inadmisible. La normatividad aplicable puede ser consultada por los servidores públicos, trabajadores y público en general, en el Sistema Integral de Administración de Personal de la Secretaría de Educación Pública (**SIAPSEP**) sin embargo por desconocimiento o falta de voluntad, esta acción de consulta no se realiza.

Por otra parte, cuando los trabajadores de los CT interponen una queja sobre la administración en turno, la DGB envía un grupo de trabajo a manera de supervisión, con la finalidad de corroborar los hechos acentados, yo he formado parte de este equipo.

Dentro de las revisiones que tiene que hacer el personal de RH que asiste a esta actividad, está verificar, que al menos una impresión del Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública, este a disposición y de forma accesible para la consulta de todos los trabajadores, con el objeto de que lo puedan consultar cuando lo requieran, sin embargo en la mayoría de los planteles esto no sucede, al hacer el cuestionamiento, el argumento es: “*se lo roban*” o “esta en la biblioteca pero no lo solicitan”. Otra situación de la que se puede uno percatar en la supervisión a los CT, es que los trabajadores que no se identifican con las autoridades y sus allegados, son ignorados o amedrentados, la insinuación misma de consulta de la normatividad puede ser mal vista por parte de las autoridades.

La integración de personal de nuevo ingreso, o que proviene de otras áreas, al departamento de RH de los CT, por motivo de bajas de personal por jubilación, defunción, renuncia o licencias, y que no reciben una capacitación formal, realizan sus funciones basadas en viejos usos y costumbres, comunicadas de manera informal. Aún en el área de prestaciones de RH de la DGB, la capacitación al personal de nuevo ingreso se realiza de manera informal, apoyada en la normatividad aplicable pero con la intervención del criterio del jefe en turno. Un servidor público al que no se le proporcionan las herramientas y la información para realizar sus funciones, difícilmente puede llevar a buen fin su desempeño laboral.

Cabe agregar, a finales de 2019, el Órgano Interno de Control de la SEP, encargado de que el control de los procesos y procedimientos que realizan los servidores públicos en la SEP estén apegados a la legalidad y a los objetivos sustantivos de esta institución, realizó un auditoría administrativa, a fin de verificar el cumplimiento de la normatividad, de controles internos y el desempeño de la DGB, con fundamento en el precepto constitucional que establece que los recursos económicos que disponga el estado, deben administrarse con eficiencia, eficacia y honradez, motivando la consecución de metas y objetivos institucionales. Por cuestiones de pandemia, las observaciones derivadas de esta revisión, se entregaron a principios del presente año y la resolución fue: la DGB carece de un control interno y se tienen que realizar las medidas correctivas pertinentes, de tal forma, que la titular de la dependencia se ha comprometido a implementar un

Sistema de Control Interno. En esta ocasión, el área de prestaciones no tuvo observaciones.

En retrospectiva y haciendo uso del diagrama Ishikawa, mencionado por Manuel, M. C. V. (1998), he realizado la clasificación de la causa-efecto del problema en cuestión:

<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
Desconocimiento de la responsabilidad como servidores públicos.	Omisión, retraso y extravío de los trámites.
Desconocimiento de la normatividad aplicable, por parte del servidor público y del trabajador	Omisión, retraso y rechazo de trámites
Falta de comunicación oficial establecida	Prevalece la comunicación informal
Desconocimiento de prestaciones por parte del servidor público y del trabajador	Omisión
Falta de capacitación al personal de nuevo ingreso.	Desconocimiento del procedimiento para la gestión de prestaciones. Las actividades se realizan a criterio, basado en viejos usos y costumbres
Falta de comunicación asertiva que coadyuve al empoderamiento del trabajador	Uso de poder de las autoridades hacia el trabajador
Cambio de personal de acuerdo a la empatía con las autoridades en turno en los CT	Sin apego al catálogo de puestos, falta de interés y desconocimiento de los procesos que tiene que ejecutar el servidor público, uso de poder
El servidor público no cuenta con información sobre las prestaciones	Sin posibilidad de asesorar al trabajador y realizar la difusión de información

Ahora bien, analizando las situaciones descritas, se desprende que no está establecido, oficialmente, el procedimiento para la gestión de prestaciones mediante constancia de nombramiento, no existe una capacitación formal al personal de nuevo ingreso con información oficial vigente que le permita realizar sus actividades eficientemente, ante esta situación, es evidente que el servidor público no puede proporcionar información veraz al trabajador. No existe un canal de comunicación en la organización con información oficial para el área de prestaciones del departamento de RH de la DGB, el departamento de RH de los CT y el trabajador.

Como individuo que actúa en un contexto organizacional en el cual, es fundamental una comunicación asertiva, es importante sustentar teóricamente el objeto de estudio. En este propósito y de acuerdo con Harmon, M. M., & Mayer, R. T. (2001), se enuncian algunas definiciones que resumen la evolución de la organización y que muestran la diversidad de opiniones de lo que es una organización y de cómo el ser humano se ha organizado a través de la historia para la actividad colectiva. A lo largo del tiempo, los procesos de comunicación han evolucionado y las perspectivas de análisis también, la percepción de las organizaciones, la gestión de las mismas y de sus recursos humanos, han sido objeto de importantes cambios a través de su estudio, Charles Redding, declaró que “para predecir el futuro es necesario conocer el pasado”(Buzzanel y Stohl, 1999, citado por Mateus, A. F. 2014); luego entonces, se procederá a enunciar brevemente algunas definiciones sobre la cambiante evolución de la organización, que en concordancia con Harmon, M. M., & Mayer, R. T. (2001), servirán para “mostrar como varias definiciones, en yuxtaposición, revelan la riqueza del campo en la teoría de las organizaciones”:

#### OCHO DEFINICIONES DE ORGANIZACIÓN

##### MAX WEBER

Un círculo de personas que están habituadas a obedecer las órdenes de dirigentes y que tienen un interés personal en la continuación del dominio, en virtud de su propia participación y los resultados benéficos, que se han dividido entre ellas al ejercicio de aquellas funciones que servirán prontamente a su ejercicio.

##### DWIGHT WALDO

...la organización puede definirse como la estructura de interrelaciones personales autoritarias y habituales en un sistema administrativo.

##### CHESTER BARNARD

Una organización formal es un sistema de actividades o fuerzas coordinadas conscientemente de dos o más personas.

##### PHILIP SELZNICK

(...) la organización formal es la expresión estructural de la acción racional.

#### DANIEL KATZ Y ROBERT L. KAHN

Nuestro modelo teórico para la comprensión de las organizaciones es el de un sistema energético de entrada y salida en el que el regreso energético de la salida reactiva el sistema. Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos por cuanto la entrada de energías y la conversión de la potencia en una nueva entrada energética consisten en transacciones entre la organización y su entorno.

Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, consisten en las actividades reguladas de varios individuos. Además, estas actividades reguladas son complementarias o interdependientes de cierto resultado o rendimiento común; son repetidas, relativamente constantes y están limitadas por el tiempo y el espacio.

#### DAVID SILVERMAN

Las organizaciones (...) son instituciones sociales con ciertas características especiales: son creadas de modo consciente en un momento determinado; sus fundadores les han dado metas que suelen ser importantes, sobre todo como símbolos legitimadores; la relación entre sus miembros y la fuente de autoridad legítima está relativamente bien definida, aunque a menudo esta última está sujeta a discusión y a un cambio planeado (por los miembros que buscan coordinar o controlar)

#### KARL WEICK

(...) organizar (a diferencia de organización) se define como una gramática validada por consenso para reducir la ambigüedad mediante conductas razonables entrelazadas.

#### MICHAEL COHEN, JAMES MARCH y JOHAN OLSEN

Una organización es un conjunto de opciones en espera de problemas, sucesos y percepciones que a su vez buscan situaciones decisorias en las que puedan manifestarse; soluciones en busca de problemas para los que podrían ser la respuesta, y ejecutivos en busca de tareas.

Harmon, M. M., & Mayer, R. T. (2001).

La teoría clásica con sus primeros autores: Max Weber con la teoría de la “Burocracia”, Henry Fayol, creador de la “Teoría Clásica de la Administración” y Frederick Taylor, “padre” de la “Administración; Proponen una forma sistemática de estudio para las organizaciones, enfatizan los aspectos estructurales de la organización como jerarquía y



autoridad, reglas y procedimientos, la organización debe limitarse a la comunicación formal y centralizada, con el objetivo de la planificación y ejecución de las tareas. Con este enfoque, prevalece la comunicación organizacional formal, oficial y descendente, basada fundamentalmente en la transmisión de información con poca relevancia a las necesidades de los empleados (Fernández, 2012).

La teoría humanista surge en oposición a las teorías clásicas, siendo sus principales representantes: Elton Mayo, Kurt Lewin y Douglas McGregor, en esta corriente se favorece el trabajo en equipo y el interés en las personas, procurando su desarrollo y la motivación. La perspectiva sostiene que la mayor satisfacción de los empleados aumenta la productividad: “Un trabajador feliz es un trabajador más productivo” (Kreps, 1990, citado por Mateus, A. F., 2014). La comunicación organizacional en el enfoque humanista es un elemento central y definitivo, viene a desempeñar un papel fundamental en los estilos de liderazgo, en el análisis de estructuras y redes de comunicación, se reconoce la importancia de la comunicación formal e informal como factor de cooperación a todos los niveles, no solo es funcional, sino también relacional. Esta corriente es el origen de la multiplicación de la comunicación y el desarrollo de la información implica una comunicación descendente y horizontal.

Emery y Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, autores de la teoría de sistemas, consideran aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto, fuera de las condiciones internas, un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que construyen un “todo organizado”, se consideran aquellos elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados de cualquier organización. Esta corriente viene a complementar a las dos anteriores ya que le da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de la organización, considerando las interrelaciones con los aspectos del entorno. Al ser complemento la teoría de sistemas de la teoría humanista, el concepto de comunicación es profundizado y ampliado, la información adquiere un papel preponderante para la organización siendo la energía importada del medio que permite la retroalimentación constante, determinante para el control, la homeostasis y la evolución ( Fernández, 2012).

La teoría de la contingencia con sus principales autores, Joan Woodward, Tom Burns y G.M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, surge a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta y argumenta que las situaciones diferentes requieren diferentes prácticas, reconociendo la posibilidad de utilizar los enfoques anteriores, de forma independiente o combinada para manejar diferentes situaciones. La clave de la gestión contingencial es la identificación de las variables ambientales y contextuales que requieren la adaptación de las estructuras y prácticas de gestión, dependiendo la eficacia de las decisiones tomadas de su adecuación al medio. La comunicación se constituye como un elemento esencial de la vida organizacional, es el proceso mediante el cual las personas expresan y comparten la cultura y por lo cual ella se crea continuamente (Fisher, 1993). Las dos funciones básicas de la comunicación organizacional son; suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura e integrarlos en la misma cultura (Kreps, 1990). Su función es de conectar todos los demás componentes; tiene la labor de adaptar al personal y los procesos a las situaciones y problemas específicos, la comunicación debe tener lugar a diferentes niveles del sistema: entre las partes y entre el sistema y el medio ambiente.

La escuela neoclásica, representada Peter Drucker, Louis Allen, Ralph Davis y Ernest Dale, se caracteriza por dar máxima importancia a los conceptos de participación, estrategia, gestión por objetivos, metas, toma de decisiones, contingencia, la comunicación organizacional desempeña un papel fundamental, la decisión en condiciones de incertidumbre, y, por último, la planificación estratégica (Benoit, 1994).

Davenport y Prusak, Nonaka y Takeuchi, Stewart, Sveiby y Morrison, son algunos de los representantes del enfoque contemporáneo, sustentan que cada organización tiene su propia personalidad y que por lo mismo hará esfuerzos para promover a gente que acepte, se identifique y apoye los valores de la misma. Esta corriente ofrece una nueva perspectiva de la comunicación, comunicar eficientemente, la complejidad del medio ambiente, donde están insertadas las organizaciones, cambia el paradigma de la comunicación organizacional, hasta ahora centrado en la transmisión de información, la comunicación se convierte en la transmisión del conocimiento dentro del espacio interno y externo, así como para todas las direcciones y sentidos de la organización (Fernández, 2012).

Otras tendencias contemporáneas incorporan los conceptos de contingencia, valores y cultura, teniendo como punto de partida la calidad, centrada en el incremento de resultados excelentes y confiables en función de los clientes que reciben los productos o servicios, se busca la satisfacción total de los clientes de una empresa u organización. Algunos de sus autores; como Crosby (1987), citado por Alvarado, B., & Rivas, G. (2006), creador de los conceptos “cero defectos y aprovechar el día”; Juran, J. M. (1990), considera al elemento humano como factor clave para administrar la calidad partiendo de la necesidad de capacitar, “planear la calidad, controlarla y mejorarla” (p. 55); Ishikawa (1986), citado por Fernández Collado, C. (2012), incorpora métodos estadísticos para la planeación y control de productos de calidad.

Lo expuesto, deja claro la importancia que ha tenido y tiene hasta el día de hoy la comunicación en las organizaciones, cualquiera que sea su rubro, las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus integrantes, ayuda y fomenta el intercambio de conocimientos, es un requisito de conectividad organizacional, de ahí que se deba buscar una comunicación asertiva, para lograr una gestión coordinada y sinérgica que integre los objetivos humanos y organizacionales.

Desde sus orígenes, el hombre como ser social, ha pertenecido a grupos organizacionales para transmitir o intercambiar sus ideas, sentimientos y vivencias en general y lo ha hecho a través de la comunicación, proceso que le ha permitido entrar en contacto con su entorno, haciendo uso del lenguaje verbal o no verbal y que lo convierte en un integrante activo en la sociedad, la comunicación es básica para cualquier tipo de relación humana, es la forma de socializar, gracias a ella se logra estrechar vínculos, fomentar el contacto entre el personal que labora en una organización, estimular su participación en la creación de las oportunidades y soluciones de problemas y debilidades; lo que a su vez, ayudará a que los individuos se sientan participes, tomados en cuenta por sus superiores, aumentando la motivación que ellos puedan tener para lograr un buen desempeño en su trabajo; es decir, la comunicación abarca todas las categorías de la organización y demanda acción, planificación y comprensión en todos los espacios para estrechar esas relaciones. Conforme el hombre empieza a establecer grupos sociales más grandes, su proceso de comunicación se hace más complejo; no sólo necesita de un emisor, un receptor y un mensaje, existen otros elementos que

también son importantes. El canal, el código y las barreras de comunicación, pueden lograr que el mensaje sea enviado de manera efectiva y logre su propósito. Entendida como el proceso por el cual se comunica información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida, se necesitan varios elementos y tiempo suficiente para que se realice.

Andrade, H. (2005) menciona que “La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño” (p. 11), y conforma al conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes, aprovechada adecuadamente, es un factor importante para el éxito de la organización. La comunicación organizacional se puede dividir en dos categorías: comunicación interna y comunicación externa, dependiendo del público al que se dirija el esfuerzo comunicativo.

Teóricamente se asume que la comunicación es una actividad inherente a la vida de la organización, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan,1986), "el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización" (Marin, 1997), pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas acciones de la organización sino que es un recurso, una estrategia que se debe gestionar.

### **1.3 Justificación**

El propósito del presente trabajo es, determinar los factores que están ocasionando la problemática que se presenta en el área de prestaciones de la DGB, elaborar una propuesta que permita realizar los cambios para llevar a cabo una comunicación asertiva que permita resarcir los efectos de la falta de información en el área de prestaciones, los centros de trabajo y los trabajadores. Como servidor público y administrador educativo, integrante del área de prestaciones, tengo la responsabilidad de identificar riesgos que afecten el cumplimiento de objetivos y proponer soluciones a los problemas identificados, en la situación actual, no se está cumpliendo plenamente con la función sustantiva del área. La información derivada de una comunicación asertiva, permitirá al servidor público hacerse de información que le permita realizar sus funciones eficientemente y el empoderamiento del trabajador respecto de las prestaciones a las que tiene derecho, logrando que solicite en tiempo y forma, coadyuvando así, a que el departamento de RH

de los planteles y el área de prestaciones de la DGB, cumplan eficazmente con las funciones establecidas en el Manual de Organización de la Dirección General del Bachillerato.

Para gestionar la vigencia de derechos se fabrican las solicitudes de los trabajadores, con las peculiaridades necesarias que permitan interrumpir la prescripción, en caso de una auditoría administrativa realizada por el Órgano Interno de Control de la SEP, esto puede ser motivo de observación, responsabilidad económica o incluso sanción administrativa, es injustificable tres o cuatro años de atraso para gestionar un trámite, el departamento de RH de los centros de trabajo y por tanto el área de prestaciones son entes normativos y en la situación actual se atenta contra el Derecho de Petición enmarcado en el Artículo 80 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Se debe prestar atención a la comunicación como un recurso que permita la información veraz, sin influencias externas y que a su vez contribuya a la capacitación de los servidores públicos, para lograr así una gestión efectiva de los procesos que nos competen. Es importante tener en cuenta la situación geográfica de los centros de trabajo, así como la falta de recursos para asignación de viáticos, lo que prácticamente imposibilita la capacitación personalizada por parte del departamento de RH de la DGB al personal asignado para esta función en los centros de trabajo

Por otra parte, el trabajador debe tener conocimiento de las prestaciones que por derecho le corresponden, los requisitos que debe cumplir para hacerse acreedor a estas, así como la responsabilidad de hacerlo en tiempo y forma, en este sentido mis objetivos son:

#### **1.4 Objetivo general**

- ELABORAR UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA EL ÁREA DE PRESTACIONES, QUE PERMITA COADYUVAR AL PLENO CUMPLIMIENTO DE LA FUNCIÓN SUSTANTIVA DEL ÁREA, APLICANDO LOS CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.

## 1.5 Objetivos específicos

- Identificar el procedimiento para la gestión de prestaciones mediante constancia de nombramiento.
- Restablecer el proceso de comunicación formal entre el departamento de RH de la DGB, el departamento de RH de los centros de trabajo y los trabajadores.
- Definir el medio idóneo para transmitir la información, de tal forma que no haya interferencias o modificación a ésta.
- Abrir un canal con información clave que le dé sentido las actividades diarias y genere compromiso de largo plazo
- Difundir las prestaciones que emanan de la relación laboral enmarcadas en la normatividad vigente.

## 1.6 Método de investigación

El presente proyecto se basará en la investigación cualitativa, definida como el proceso de llegar a soluciones fiables para los problemas planteados a través de la obtención, análisis e interpretación planificada y sistemática de los datos (Mouly,1978). El método cualitativo tiene como objeto conocer la realidad desde el interior de un fenómeno social, ya sea analizando las experiencias de los individuos, las interacciones y comunicaciones o el análisis de documentos, toma al fenómeno y su contexto para entender el problema de estudio, complementado con el conocimiento teórico, tiene básicamente tres componentes; los datos, que pueden provenir de entrevistas, observaciones, documentos y registros; los procedimientos, de los que hace uso el investigador para interpretar y organizar los datos; y los informes.

La investigación cualitativa básicamente desarrolla procesos descriptivos, que miden los parámetros de un fenómeno sin que exista una hipótesis de referencia, el método descriptivo consiste en “decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno”, busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a análisis ( Fernández, 2012 p. 167).

La investigación cualitativa utiliza diferentes métodos de investigación y técnicas, como estrategias que ayudan a reunir los datos que se emplearán para deducir e interpretar,

para explicar y predecir. El método establece los parámetros que han de guiar la indagación, vincula lo que se va a investigar con las bases teóricas que han de sustentar dicha investigación, la técnica de investigación es la herramienta que se utiliza para la recopilación de datos.

El método de investigación que se aplicará a este proyecto es el estudio de caso, definido como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, se parte del supuesto de que en cualquier caso nos encontramos con múltiples realidades y que para analizarlas es necesario que el investigador realice una inmersión en el campo de estudio, debe conocer, desde dentro, la trama del problema estudiado. Es un estudio natural donde el investigador forma parte del escenario, lo que le permite hacer preguntas y hallar respuestas para comprender los acontecimientos tal como los conciben los participantes, Munarriz, B. (1992).

De las técnicas para la recopilación de datos en la investigación cualitativa básicamente son; la observación, la entrevista, la encuesta;

- Observación: Herramienta que permite la recopilación de información mediante el estudio sistemático de la conducta de los sujetos de estudio.
- Entrevista: Diálogo semiestructurado, generalmente entre dos personas, con la intencionalidad de recabar información sobre el tema de estudio.
- Encuesta: Permite recabar información proporcionada verbalmente o por escrito mediante un cuestionario estructurado, utilizando muestras de la población objeto de estudio, Casilimas, C. A. S. (1996).

### **1.7 Dimensión teórica-conceptual y categorías de análisis**

Chiavenato, I. (2011) Distingue tres niveles organizacionales;

El nivel Institucional, que es el nivel más alto en la organización, integrado por los directores, encargados de la toma de decisiones; el nivel intermedio, compuesto por los departamentos y divisiones de la Institución, administración media encargada de transformar en programas de acción las estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales; por último, el nivel operacional, que ejecuta con eficiencia los programas, rutinas y procedimientos de trabajo, tareas básicas de la

organización, indicadas por el nivel intermedio. Según estas divisiones, el presente proyecto se ubica en el nivel operacional, los servicios que presta el área de prestaciones van dirigidos a los trabajadores, afectando únicamente al interior de la Institución.

Para Andrade, H. (2005):

La comunicación es un proceso social, que ha sido fundamental para el desarrollo del hombre y de la sociedad, es inherente a cualquier forma de relación humana y a la organización.

Este significado deja en claro la importancia que tiene la comunicación, pues permite la interacción entre las personas, intercambiando información que genera aprendizajes, en el caso que nos afecta, pueden ser positivos o negativos, siempre con la posibilidad de corregir o mejorar, de tal forma que el aprendizaje que se reproduzca sea el asertado.

León, A. B. (2002) afirma:

El hombre es por naturaleza un ser gregario, requiere de la interacción con sus semejantes para su existencia, la comunicación ocupa un lugar privilegiado en la creación y desarrollo de las sociedades, requiriendo del uso del lenguaje, siendo éste, todo aquello que nos permite realizar la comunicación.

Este concepto se puede asociar con lo planteado por Engels, F. (1984) en su obra “el papel del trabajo en la transformación del mono en hombre”; el hombre, en su evolución como tal, el más sociable de los animales que convivía en manadas y que el detonador de su evolución fue descubrir y separar las funciones realizadas por las manos de las ejecutadas por los pies a consecuencia del trabajo, generando la actividad grupal y por ende, la necesidad de comunicarse.

Hofstadt (2005) afirma:

El proceso de comunicación supone la intervención activa y dinámica de los elementos que en él intervienen: emisor, receptor, mensaje, código, canal, contexto, ruidos, filtros y feedback. Considerando estos elementos en el proceso comunicativo de la DGB y tomando en cuenta que el área de prestaciones



pertenece al nivel operativo, entonces, corresponde al nivel Institucional (dirección) la iniciativa del acto de comunicar (**emisor**), el nivel intermedio (coordinación administrativa y departamento de recursos humanos) será el **receptor**, de la misma manera, el nivel operativo (área de prestaciones y centros de trabajo), según el argumento de Hofstadt, a lo largo del proceso comunicativo, el emisor se convertirá en receptor y el receptor en emisor. El **mensaje**, conjunto de ideas o información que se transmiten, debe captar la atención y facilitar la comprensión del receptor, en este caso, se debe manejar un glosario o comentario que contenga el significado de las palabras técnicas utilizadas en el contexto laboral, a fin de propiciar una comunicación efectiva. El **código**, conjunto de claves, lenguaje, normas, entre otros, utilizado para transmitir el mensaje, debe ser compartido por el emisor y receptor, lo que comunmente llamamos “hablar el mismo idioma”. El **canal** es el medio a través del cual se emite el mensaje del emisor al receptor.

Actualmente, en el área de prestaciones la información se transmite de manera interpersonal o vía telefónica, utilizando un canal oral-auditivo, en nuestro caso, la pandemia por coronavirus 2019 (COVID-19) ha incrementado la comunicación escrita mediante elementos tecnológicos, básicamente, el correo electrónico y aplicaciones de mensajería.

El **contexto** supone la situación concreta en la que se desarrolla la comunicación, de él dependen los roles que ejecuten el emisor y receptor. El área de prestaciones como receptor, debe seguir la línea de autoridad y la normatividad aplicable a las funciones designadas, como emisor a los CT debe contextualizar los mensajes en este mismo sentido, asegurando su correcta comprensión. Los **ruidos** son todas las alteraciones o interferencias que se producen durante la transmisión del mensaje y que se debe hacer todo lo posible por evitarlas. Los **filtros** que también están presentes en el proceso comunicativo, tanto por parte del emisor como del receptor, según Hofstadt, son aquellas barreras mentales, que surgen de los valores, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios y otros, que ejercen acción sobre el mensaje, que de no controlarse, distorsionan su sentido o interpretación, claro ejemplo es la comunicación informal, cuando no se cuenta con información oficial, se transmite de boca en boca a interpretación personal. Por último el **feedback** o retroalimentación, en este contexto es

la información que el receptor devuelve al emisor referente al contenido comunicativo y a su interpretación. Para Hofstadt (2005):

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituyendo a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, generando la coordinación de las acciones que se requieren para realización de éstos (p. 14).

Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & de Fernández, T. Á. (2005), citan a Scheinsohn (1993) “la comunicación es un hecho que constituye las relaciones en las organizaciones, las cuales se originan, mantienen y fomentan a través de ella” (p.33). Este mismo autor considera que el acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones), es más factible que las complicaciones propias de este acto se agudizan aún más.

Davis y Newstrom (2002) mencionan que “en un sistema de comunicación se requiere de dos personas que interactúen como emisor de información y/o recepción de la misma, utilizando un medio de propagación que no distorsione la información, recepción con fidelidad” (p.25).

Andrade, H. (2005) define a la comunicación organizacional como un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, siendo el conjunto de mensajes que se intercambian entre sus integrantes y los diferentes públicos que tiene en su entorno, pudiendo transmitirse a través de canales interpersonales o medios de comunicación, verbales o no verbales, utilizando la estructura formal de la organización o las redes informales, viajando horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica. Un segundo significado presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio. Para Andrade, H. (2005):

Es entendida como un conjunto de técnicas y actividades orientadas al logro de objetivos de la organización, la comunicación organizacional se puede dividir en; comunicación interna: conjunto de actividades ejecutadas por cualquier

organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales; comunicación externa: conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectando una imagen favorable (p. 17).

Se debe entender como propio de la comunicación interna el tema del rumor, que se produce cuando la comunicación formal interna falla, la disciplina debe velar por la prevención y esto se logra con una excelente gestión, que evite los vacíos informativos.

Andrade (2005) considera que la comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de resultados: respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios, abriendo y cerrando el proceso la investigación.

De Castro, A. (2014) define a la comunicación asertiva como la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás, que es honesta y mesurada para con los involucrados, sin querer imponer a los demás nuestras posiciones o ideas.

Castells, M. (2013) considera que:

El poder es la capacidad relacional que permite a un actor social influir en forma asimétrica en las decisiones de otros actores sociales de modo que se favorezcan la voluntad, los intereses y los valores del actor que tiene el poder, se ejerce mediante la coacción (o la posibilidad de ejercerla) y/o mediante la construcción de significado partiendo de los discursos a través de los cuales los actores sociales guían sus acciones. Las instituciones pueden mantener relaciones de poder que se basan en la dominación que ejercen sobre sus sujetos.

Este concepto, como lo entiendo, es aplicado por la mayoría de las autoridades en los centros de trabajo; cada cambio de administración, los directivos designan personal en

puestos estratégicos ( tal es el caso del departamento de RH), designaciones que derivan de la relación empática y que se convierten en relaciones de poder, a fin de mantener el “orden” para ejercer una “buena administración”, en este mismo orden, empleando las palabras de Michel Foucault, vigilar para disuadir y castigar en caso necesario (cambio de funciones, término de nombramiento, notas malas).

De acuerdo con Segredo, (2016): “En las organizaciones como sistemas sociales, sin lugar a dudas uno de los componentes clave es el factor humano, con su comportamiento competente, dado por la contribución que efectúan las personas a la organización a favor de los objetivos de la institución y la sociedad”.

Hammer, M., & Champy, J. (1994), plantea:

La Reingeniería Organizacional es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez. Significa volver a empezar, es cómo queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias y el potencial de las tecnologías actuales, no se pretende modificar el comportamiento de los trabajadores, por el contrario, se busca aprovechar sus disposiciones naturales y su ingenio, para lograr su compromiso con el cambio, tampoco es necesario arrancar desde cero, se deben valorar los procesos y mejorarlos.

Para Manganelli, R. L. (2004):

Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado (procesos indispensables para satisfacer las necesidades del cliente) para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización, proporciona un enfoque global al rediseño y reconstrucción de los procesos de una organización, siendo el proceso una serie de actividades relacionadas entre sí, que convierten insumos en bienes o servicios. La Reingeniería se debe aplicar cuando un departamento o sección de la organización viene en declive en lo que se refiere a productividad dentro de la organización.

Para Fernández, (2012) la cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto, un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas; siendo las creencias todas aquellas ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva y no siempre existiendo una absoluta uniformidad; los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que influyen en su comportamiento. La cultura organizacional es un recurso estratégico cuyo valor reside en asegurar la existencia, la continuidad y el éxito de las instituciones.

Fernández (2012) afirma:

Una organización con una cultura fuerte, es decir, aceptada y expresada en la cultura cotidiana de la gente, es casi seguro que tendrá una comunicación de alto contexto. En virtud de que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes, éstos cuentan con una especie de brújula que orienta su decisión y acción, con directrices para su comportamiento diario.(p. 92)

Elemento fundamental de la cultura organizacional es el clima organizacional que se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo o la propia organización, (BMM, 2016).

Actualmente existen diversas formas de violencia interpersonal presentes en los espacios laborales, las prácticas de violencia pueden llegar a ser consideradas normales y tienen que ver con la cultura social y la cultura organizacional, fenómeno conocido como acoso laboral o mobbing, consiste en situaciones en la que una persona o grupo de personas ejercen violencia física y/o psicológica sobre otra u otras en el lugar de trabajo. Leymann, H. (1990) define el mobbing como:

Una situación en la que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir sus redes

de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral.

Para Hirigoyen, M. F., & Valls, N. P. (2001) el acoso moral en el trabajo es:

Toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su repetición o sistematización contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o dregadando el ambiente de trabajo. Violencia en pequeñas dosis, que no se advierte y que, sin embargo, es muy destructiva.

## **2.- CAPÍTULO II. DIRECCIÓN GENERAL DEL BACHILLERATO. OBJETO DE ESTUDIO**

### **2.1 Antecedentes**

A partir de la integración funcional de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica y de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica se constituye la Subsecretaría de Educación Media Superior.

En 1981 la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), adquiere su denominación, en congruencia con la clasificación de los tipos educativos establecidos en la Ley General de educación en el artículo 37 y la adscripción de unidades administrativas que coordinan y operan servicios educativos del tipo medio superior, le corresponde atender la responsabilidad del tipo educativo medio superior a través de la Dirección General del Bachillerato que se adscribe a la SEMS adicionando atribuciones referentes al impulso de las reformas curriculares, el intercambio y cooperación académica, la incorporación de tecnologías de la información en los programas académicos y la definición de estándares de calidad que sustenten las evaluaciones educativas. Manual de Organización de la Dirección General del Bachillerato (2018, junio)

En 1982 se publica en el Diario Oficial el Acuerdo número 71, en el que se determinan objetivos y contenidos del ciclo de Bachillerato, el cual señalaba en su artículo 1° “El bachillerato es un ciclo de estudios que tiene como antecedente la educación secundaria. Su finalidad esencial es generar en el educando el desarrollo de una primera síntesis

personal y social que le permita su acceso a la educación superior, a la vez que le dé una comprensión de su sociedad y de su tiempo y lo prepare para su posible incorporación al trabajo productivo” y en el artículo 6° refería que “todas las instituciones educativas dependientes de la Secretaría de Educación Pública y las que cuenten con reconocimiento de validez oficial de estudios otorgados por ella, que imparten el ciclo de bachillerato, deberán adoptar los criterios sobre el plan de estudios y la estructura curricular establecidos en este acuerdo”.

En complemento al acuerdo anterior, se publica en ese mismo año, el Acuerdo número 77 que establece que “corresponde a la Secretaría de Educación Pública expedir los programas maestros de las materias y de los cursos que integran la estructura curricular del tronco común de bachillerato a efecto de procurar la unificación académica...”

En 1984 se establece el convenio de creación del Bachillerato Semiescolarizado entre la Dirección General de Educación Indígena y la Subsecretaría de Educación Media Superior, a fin de instrumentar los estudios de bachillerato en las regiones indígenas.

En 1989 se generó el Programa para la Modernización Educativa 1989 – 1994, en el cual se plasman las políticas y lineamientos que pretenden mejorar la calidad del servicio educativo, a fin de responder a los cambios y necesidades de la sociedad.

En 1991 la Secretaría de Educación Pública expidió el Acuerdo N° 159 por el cual los Centros de Bachillerato Pedagógico cambian su denominación por la de Centros de Estudios de Bachillerato, además se establece que la estructura curricular tendrá dos opciones, general y pedagógica.

En noviembre de 1993 se incorpora la Dirección de Sistemas Abiertos a la Unidad de Educación Media Superior.

Mediante Acuerdo 196 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de junio de 1994, por el que se adscriben orgánicamente las Direcciones Generales, Órganos Desconcentrados y Unidades Administrativas de la Secretaría de Educación Pública; se adscribe a la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, la Dirección General del Bachillerato.

A partir de 1996, se asignó el programa de Educación Media Superior a Distancia (EMSAD) a la Unidad de Educación de Educación Media Superior.

En mayo 2002, se formaliza mediante afectación presupuestal, la creación en la estructura del Departamento de Incorporación, Revalidación y Equivalencias y el Departamento de Coordinación y Apoyo, ambos dependientes de la Dirección de Operación y Financiamiento, atendiendo a la reestructuración organizacional prevista en el Programa Nacional de Educación (PRONABE), en el cual se manifiesta la necesidad de revisar la estructura orgánica de la Secretaría de Educación Pública y avanzar hacia una administración orientada a la satisfacción de necesidades sociales, la SEP, redefine su estructura, actualiza su reglamento interior.

La Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) fue creada el 22 de enero de 2005, al entrar en vigor el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública (SEP) publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

El Reglamento Interior estableció que la SEP contara con un órgano interno de control, 39 unidades administrativas y 9 órganos desconcentrados, lo cual incluyó la reducción de cinco a tres subsecretarías: Educación Superior, Educación Media Superior y Educación Básica.

El 4 de febrero de 2005, mediante acuerdo 351 se adscriben a la SEMS las direcciones de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGECyTM), de **Bachillerato (DGB)**, de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) y de Educación Secundaria Técnica (DGEST). Diario Oficial de la Federación de México (2005, 04 de febrero).

## 2.2 Atribuciones y servicios

De acuerdo con el Artículo 26 del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 2005, (Fe de Erratas DOF 01-02-2005) Corresponde a la Dirección General de Bachillerato, el ejercicio de las siguientes atribuciones:



I. Proponer normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio, métodos, materiales didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje del bachillerato, en sus diferentes modalidades, con excepción del que esté a cargo de otras unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría o de otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y difundir los vigentes;

II. Impulsar las reformas curriculares de los estudios de bachillerato que resulten necesarias para responder a los requerimientos de la sociedad del conocimiento y del desarrollo sustentable;

III. Promover la creación de redes de intercambio y cooperación académica entre las instituciones de educación a que se refiere este artículo y las que imparten niveles equivalentes, así como las de educación superior, a fin de articular sus respectivos currículos, dentro de un esquema de calidad;

IV. Celebrar convenios de coordinación y concertación para dar unidad a las actividades educativas a que se refiere este artículo, en sus modalidades no escolarizada y mixta;

V. Proponer, en coordinación con las unidades administrativas competentes de la Secretaría, la incorporación del conocimiento y aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en los programas académicos y materiales pedagógicos correspondientes a la educación a que se refiere el presente artículo;

VI. Proponer programas y políticas para elevar la calidad en los servicios que se prestan en las instituciones educativas del nivel bachillerato;

VII. Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar, en coordinación con la Dirección General de Evaluación de Políticas, la educación a que se refiere este artículo, que imparta la Secretaría;

VIII. Verificar, en términos de la Ley General de Educación, que las normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio, métodos, materiales didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje aprobados para la educación a que se refiere este artículo, se cumplan en los planteles de la Secretaría;

IX. Emitir opinión técnica sobre la factibilidad de establecer nuevos centros educativos dependientes de la Secretaría, que impartan estudios de bachillerato;

X. Formular disposiciones técnicas y administrativas para la organización, operación, desarrollo, supervisión y evaluación de la educación a que refiere este artículo, difundir las aprobadas y verificar su cumplimiento;

XI. Diseñar y promover criterios y estándares nacionales de calidad y de pertinencia que permitan evaluar los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias de los estudiantes de la educación a que se refiere este artículo;

XII. Diseñar y promover programas de actualización para los docentes que impartan la educación a que se refiere este artículo;

XIII. Gestionar las aportaciones federales a las instituciones que impartan la educación a que se refiere este artículo;

XIV. Proponer lineamientos conforme a los cuales puedan desarrollarse mecanismos de financiamiento para impulsar los planes de desarrollo para las escuelas y la modernización de la educación a que se refiere este artículo;

XV. Promover la celebración de convenios de vinculación entre escuelas que impartan la educación a que se refiere este artículo con los sectores social y privado;

XVI. Estudiar y resolver las solicitudes para otorgar el reconocimiento de validez oficial a los estudios a que se refiere este artículo que se impartan en planteles particulares;

XVII. Substanciar y resolver los procedimientos por los que se retire el reconocimiento de validez oficial de los estudios a que se refiere este artículo;

XVIII. Inspeccionar y vigilar, en términos de la Ley General de Educación, que las instituciones incorporadas a la Secretaría que impartan la educación a que se refiere este artículo, cumplan con las disposiciones legales aplicables y, en su caso, imponer las sanciones que procedan, y

XIX. Otorgar revalidaciones y equivalencias de estudios para la educación a que se refiere este artículo, de conformidad con los lineamientos aplicables.

Derivado de sus atribuciones, los servicios que proporciona;

- Elabora normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio, métodos, materiales didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje del bachillerato.
- Coordina académicamente a las instituciones educativas que imparten el bachillerato general.
- Evalúa que los servicios educativos que presta, se apeguen a lo dispuesto por la Ley General de Educación, la Ley General del Servicio Profesional Docente, la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación y demás disposiciones jurídicas.
- Opera y coordina a los planteles federales dependientes de la unidad administrativa.
- Otorga el reconocimiento de validez oficial a los estudios que imparten los particulares en términos del artículo 55 de la Ley General de Educación.
- Expide revalidaciones y equivalencias de estudios del tipo medio superior.
- Expide certificados, otorga constancias y diplomas a las personas que hayan concluido sus estudios conforme a los planes y programas de estudios autorizados en el bachillerato general.
- Opera la opción educativa de certificación por evaluaciones parciales denominada Preparatoria Abierta.
- Proporciona asesorías académicas para la Preparatoria Abierta.
- Proporciona asesorías académicas en línea para la Preparatoria Abierta.
- Impulsa reformas curriculares de los estudios de bachillerato para responder a los requerimientos de la sociedad, del conocimiento y del desarrollo sustentable.
- Coordina con las unidades administrativas competentes por la Secretaría, la incorporación del conocimiento y la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en los programas académicos y materiales pedagógicos, así como programas y políticas para elevar la calidad de los servicios que se prestan en las instituciones educativas de nivel bachillerato.
- Verifica que las normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio, métodos, materiales didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje aprobados para la educación, se cumplan en los planteles de la Secretaría.

- Celebra convenios de vinculación entre escuelas que permitan la educación a que se refiere este artículo (Art. 26, Reglamento Interior SEP), con los sectores social y privado.

### **2.3 Estructura Organizacional, Misión y Visión**

La Dirección General del Bachillerato está integrada por tres Direcciones y una Coordinación Administrativa:

- Dirección de Operación y Financiamiento
- Dirección de Coordinación Académica
- Dirección de Sistemas Abiertos
- Coordinación Administrativa

Ésta última se conforma por:

- Departamento de Recursos Humanos y Materiales
- Departamento de Recursos Financieros

#### **MISIÓN**

Proporcionar educación de buena calidad en el bachillerato general, que permita a los estudiantes su desarrollo y participación en la sociedad actual. Promover la operación óptima de las instituciones coordinadas por la Dirección General, con base en el compromiso, disciplina, honestidad, responsabilidad, respeto y actitud de servicio.

#### **VISIÓN**

La Dirección General del Bachillerato actualiza de manera constante el currículo, establece normas, lineamientos y procedimientos que orientan y facilitan el proceso educativo del bachillerato general. Promueve la formación y actualización del personal y participa en la atención de la demanda educativa de los distintos grupos de población, dentro del marco del federalismo, con el fin de contribuir al desarrollo social y económico del país.

## 2.4 Contexto laboral

La Dirección General del Bachillerato (DGB) es una unidad administrativa de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), encargada de coordinar la educación que se imparte en el Bachillerato General, en los aspectos técnicos y pedagógicos.

Al inicio del presente proyecto, ubicada en José María Rico # 221, Col. Acacias, Alcaldía Benito Juárez, CDMX, C.P. 03240, Tel: 55 59 98 87 39, actualmente, Avenida Revolución número 1425, Colonia Campestre, Alcaldía Álvaro Obregón, C.P. 01040, Ciudad de México, [www.dgb.sep.gob.mx](http://www.dgb.sep.gob.mx).

Esta unidad administrativa ofrece los siguientes Servicios Educativos:

- Modalidad Escolarizada

Centros de Estudio de Bachillerato (C.E.B.)

Preparatorias Federales "Lázaro Cárdenas"

Preparatorias Federales por Cooperación

Escuelas Preparatorias Particulares Incorporadas

Telebachillerato Comunitario

- Modalidad No Escolarizada

Preparatoria Abierta

Centros de Atención para Personas con Discapacidad (CAED)

- Modalidad Mixta

Educación Media Superior a Distancia

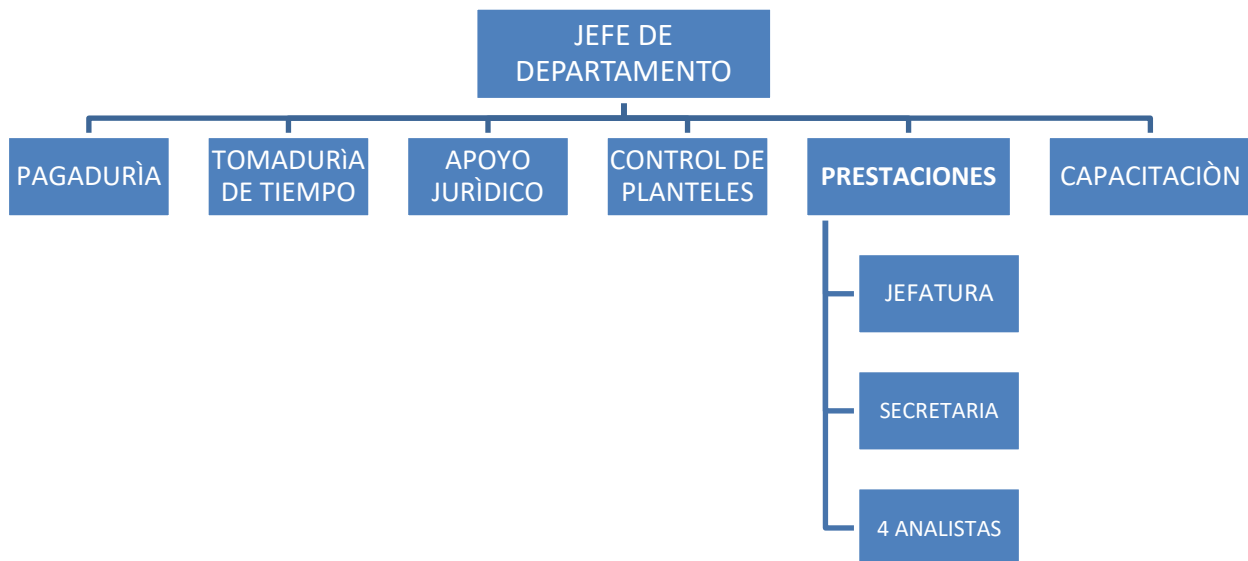
Corresponde a la Coordinación Administrativa, dotar de los recursos humanos, financieros, materiales y servicios generales a la unidad administrativa para el cumplimiento de sus objetivos sustantivos, es a través del **Departamento de Recursos Humanos** que coordina la atención y gestión de los procesos inherentes a la

administración de los recursos humanos con el fin de sustentar el pago, las **prestaciones** y el desarrollo profesional de sus trabajadores, con base en el Manual de Organización de la Dirección General del Bachillerato sus funciones son:

- Verificar el trámite de altas, bajas y demás movimientos del personal, así como mantener actualizada la plantilla de personal.
- Verificar la actualización de la información, en el sistema electrónico, correspondiente al personal de la unidad administrativa.
- Verificar el pago de remuneraciones, pagos especiales y en su caso, gestionarlos ante la instancia correspondiente.
- Revisar y verificar los movimientos en las nóminas y en su caso, realizar las gestiones y aclaraciones pertinentes ante la instancia correspondiente.
- Llevar a cabo el registro y control de asistencia del personal de la unidad administrativa.
- Verificar que las incidencias de personal se vean reflejadas en nómina y se apeguen a la Normatividad vigente.
- Notificar al interesado las incidencias en que incurrió en el periodo laborado con el fin de atender la normatividad vigente.
- Integrar el soporte documental para la gestión de la dictaminación y registro de las propuestas de modificación organizacional, manuales administrativos y contratos de honorarios de la unidad administrativa.
- Verificar los trámites presentados por los trabajadores de la unidad administrativa referentes a constancias de empleo, expedición de credenciales, hojas de servicios, préstamos ante el ISSSTE, entre otros.
- Coordinar la difusión y asesoramiento a los trabajadores de la unidad administrativa referentes a las prestaciones a que tiene derecho.
- Dar seguimiento a los trámites para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la unidad administrativa.

- Integrar la información del sistema de desempeño basado en resultados del personal de la unidad administrativa.
- Integrar el soporte documental para la elaboración de la descripción, perfil y valuación de puestos; así como la identificación y descripción de capacidades técnicas.
- Coordinar la aplicación de los instrumentos de detección de necesidades de capacitación de personal en la unidad administrativa.
- Integrar y proponer los cursos de capacitación del personal de la unidad administrativa.
- Verificar la inscripción y seguimiento de los cursos de capacitación al personal con el fin de promover el cumplimiento de sus objetivos laborales y su desarrollo profesional.

Para realizar estas funciones, el departamento de recursos humanos se encuentra estructurado de la siguiente manera:



## 2.5 Trayectoria laboral

Es en esta unidad administrativa y en este departamento donde presto mis servicios a partir de enero 2005 a la fecha;

En primer orden, de 2005 y hasta 2010, presté mis servicios en el área de prestaciones, gestionando las prestaciones ya descritas y, además, lentes, aparatos ortopédicos, ayuda para impresión de tesis, pago por defunción y licencia de manejo. También corresponde al área la emisión de documentos oficiales como: hojas únicas de servicio, constancias de antigüedad, reporte FOVISSSTE y carta patronal, entre otros inherentes a las necesidades del servicio.

De 2011 a 2014 laboré en el área de control de planteles, integrando los movimientos del personal; altas, bajas y licencias, al Sistema Integral Administración de Personal de la Secretaría de Educación Pública (SIAPSEP), actualizando así, la información del personal adscrito a la unidad administrativa para la generación de nómina. Marcado este último año, por la entrada en vigor de la Ley General del Servicio Profesional Docente y los problemas administrativos inherentes.

En 2015 y hasta 2016 me asignan al área de pagaduría, corresponde; recepción, resguardo y distribución de valores a los CT; pago a personal y beneficiarias de pensión alimenticia de áreas centrales; recepción y entrega de vales y despensas de fin de año; recepción y entrega de cheques, medallas y diplomas, derivados de los estímulos por convocatorias anuales, administrativas y docentes, todo con su respectiva conciliación de valores. En 2017, soy reasignada al área de control de planteles, incorporando los movimientos del personal al SIAPSEP y demás actividades inherentes a las necesidades del servicio, tales como, elaboración de oficios, envío de documentos a expediente personal, entrega de documentos para envío a planteles.

De enero de 2018 a la fecha, me resignan al área de prestaciones, esta vez, ante la falta de un jefe, como responsable, de acuerdo al Manual de Organización de la DGB, mis funciones son: verificar el pago de remuneraciones, pagos especiales y su gestión ante la instancia correspondiente; verificar los trámites presentados por los trabajadores de la unidad administrativa referentes a constancias de empleo, hojas de servicios, reporte FOVISSSTE, evolución salarial, carta patronal y demás documentos requeridos por el trabajador; coordinar la difusión y asesoramiento a los trabajadores de la unidad administrativa referente a las prestaciones a que tiene derecho; verificar la inscripción y seguimiento de los cursos de capacitación al personal en el Sistema de Desarrollo



Profesional de Carrera de los Trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación del Catálogo Institucional de Puestos y de Apoyo y Asistencia a la Educación y No Docentes del Modelo de Educación Media Superior y Superior (SDPC), con el fin de promover el cumplimiento de sus objetivos laborales y su desarrollo profesional.

### **3.- CAPÍTULO III. PROPUESTA DE MEJORA**

#### **3.1 Control interno**

Chiavenato, I. (2016) señala que, el ser humano es un ente social e interactivo que debido a sus limitaciones individuales se ve obligado a cooperar con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos, que de manera aislada no podría lograr. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, cuya cooperación es esencial para su existencia, una organización sólo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse, que
- Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
- A fin de alcanzar un objetivo común.

También afirma de la importancia que tiene el sistema de recompensas de la organización para el desempeño efectivo de sus integrantes, entendiendo esto como un factor motivacional, que afectará positivamente la cultura laboral, el clima laboral y las cuestiones personales de cada individuo.

Si la organización está estructurada para el logro de objetivos con base en su misión, visión, valores, procurando la eficiencia y la eficacia organizacional, entonces cada individuo se desempeñará efectivamente si conoce claramente las actividades que debe desempeñar y la responsabilidad que implica la ejecución de éstas.

La Dirección General del Bachillerato, entidad perteneciente a la Administración Pública Federal, ha tomado como referente para implementar el control interno (derivado de las observaciones emitidas por el OIC posterior a la realización de la auditoría administrativa), las orientaciones de COSO, sistema de gestión de riesgo y control interno que se puede aplicar a cualquier organización, basado en un marco cuyo objetivo es

diagnosticar problemas, generar los cambios necesarios para gestionarlos y evaluar la efectividad de los mismos, esto con fundamento en lo establecido en el Diario de la Federación (DOF) emitido el 03 de noviembre de 2016.

De acuerdo al Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno (DOF 03-11-2016), es responsabilidad de los titulares, desarrollar un sistema de control interno eficiente, que garantice el cumplimiento de los objetivos de la organización y que éste se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional.

COSO (2013) define al control interno como:

Un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. (Instituto de auditores internos de España, 2013, p.3)

Así, el control interno inherente a la administración, implícito en cada actividad realizada, se debe orientar a impulsar las condiciones necesarias para que el equipo de trabajo dé su mayor esfuerzo a fin de lograr los resultados deseados, promoviendo el óptimo funcionamiento de la organización.

Para el marco de referencia COSO, el concepto de responsabilidad es de gran relevancia, se convierte en un factor clave para la administración de la organización, tomando en cuenta que la principal función del sistema de control interno es detectar oportunamente cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

El implementar un sistema de control interno eficiente debe proporcionar:

- Consecución de objetivos de rentabilidad y rendimiento para prevenir la pérdida de recursos.

- Operaciones eficaces y eficientes.
- Desarrollo de tareas y actividades continuas, establecidas como medio para llegar a un fin.
- Control interno efectuado por las personas de la organización y las acciones que estas aplican en cada nivel de la organización.
- Producción de informes confiables para la toma de decisiones.
- Seguridad razonable, no absoluta, a la dirección de la organización.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.
- Adaptación a la estructura de la organización.
- Promoción, evaluación y preocupación por la seguridad, calidad y mejora continua de todos los procesos de la organización.

El modelo COSO, contempla cinco categorías relacionadas entre sí que sirven como criterios para proporcionar seguridad a la organización respecto al cumplimiento de objetivos:

- 1) Ambiente de control.** El núcleo de una organización es su personal (sus atributos individuales, su integridad, los valores éticos y profesionalidad) y el entorno en el que labora. Son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.
- 2) Evaluación de riesgos.** La organización debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos integrados en las actividades, para que la organización funcione de manera coordinada, de igual manera, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.
- 3) Actividades de control.** Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que apoyen a conseguir una seguridad razonable de que las acciones consideradas, necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la organización, se realizan de forma eficaz.
- 4) Información y comunicación.** Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Éstos permiten que el personal de la organización capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

**5) Supervisión.** Todo proceso debe ser supervisado, realizando las modificaciones pertinentes cuando se considere necesario, de esta manera, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a los requerimientos.

Para COSO (2013) el control interno no es un proceso en serie, en el que un componente influye exclusivamente en el siguiente, al contrario, es un proceso de intercambio multidireccional, en el que cualquier componente puede influir en otro; por ejemplo, la evaluación de riesgos no solo influye en las actividades de control, sino que también puede poner en evidencia que las necesidades de información y de comunicación o las actividades de supervisión deberían reconsiderarse.

Para Luna, O. F. (2013) cada organización y sus necesidades de control interno varía de acuerdo al sector en el que opere, su tamaño, su cultura o su filosofía de gestión, siendo necesario cada uno de sus componentes para lograr mantener el control sobre sus actividades.

### **3.2 Manual de procedimientos. Herramienta de control interno**

El manual de procedimientos es "un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa". (Gómez, 2001)

Luna, O. F. (2013) lo define como un "documento del sistema de control interno, creado para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral, contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización". Los procedimientos definen y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos.

Luna (2013) también describe que el contar con un Manual de Procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales:

- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo establecido.
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.
- Apoyan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general. La ubicación consiste en identificar dentro del procedimiento el lugar físico en donde se encuentran los documentos que acompañan a las actividades, éste puede ser: archivero, computadora, diskette, escritorio, almacén, entre otras.
- La información que maneja es formal; es decir, información oficial autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Establecen los controles administrativos.
- Facilitan la toma de decisiones.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.

De acuerdo con las definiciones anteriores, un manual de procedimientos se puede entender como un conjunto de procedimientos, comunicados de forma escrita y oficial, que describe la forma o la secuencia de pasos que se deben realizar para llevar a cabo determinada tarea y es el punto de partida para posibles mejoras, permite, que cualquier persona de la organización realice las actividades de la misma manera, pensada en función de los objetivos organizacionales; evaluación del procedimiento, y de ser necesario, realizar modificaciones; induce a la calidad, es decir, al logro de objetivos. Especifica las responsabilidades y funciones, las actividades y el modo de efectuarlas, la documentación que debe emplear en su desarrollo y los momentos en los que hay que aplicar controles.

De acuerdo con Manuel, M. C. V. (1998), el manual de procedimientos debe contener:

- **Identificación.** Logotipo de la dependencia, el nombre del manual, fecha de elaboración o en su caso de actualización y la organización responsable.
- **Índice.** Presentación resumida y ordenada de los elementos constitutivos del documento.
- **Introducción.** Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir.
- **Objetivo del manual.** Se planteará el propósito que se pretende lograr con la ejecución del procedimiento.
- **Base jurídica.** Enumeración de los ordenamientos o normas jurídico-administrativas que rigen la operación de la Unidad que fundamentan el procedimiento.
- **Alcance.** Se describe el ámbito de aplicación del procedimiento, a que áreas involucra, puestos y actividades.
- **Desarrollo de los procedimientos.** Presentación secuencial de los pasos que se deben realizar dentro de un procedimiento.
- **Diagrama de flujo.** Representación del flujo de operaciones para mostrar las unidades que participan
- **Glosarios.** Compendio alfabético que contenga los conceptos referidos a acciones o mecanismos administrativos que se contemplan en el cuerpo del manual.
- **Anexos.**

### 3.3 Investigación del objeto de estudio

Para la investigación, se realizó el análisis del contenido bibliográfico y se trabajó tomando en cuenta los hechos observados en los 43 CT, describiendo los procesos que se realizan para la gestión de prestaciones mediante constancia de nombramiento. Tomando como base la información inicial, se investigaron las causas y consecuencias que originan el problema existente, con la posibilidad de proponer una solución. A fin de definir la problemática en el objeto de estudio, se emplearon técnicas de investigación cualitativa que permitieron obtener información del como se ejecutan los procesos y

poner de manifiesto las áreas de oportunidad; observación directa de los hechos, ocasionalmente de los sujetos; entrevista a los trabajadores inconformes para conocer sus inquietudes y a los responsables de la gestión de prestaciones en los CT para conocer las áreas de oportunidad, dicho instrumento se aplicó de manera directa o vía telefónica según se diera el caso. Del resultado para la evaluación de riesgos:

Los trabajadores declararon como deficiente el desempeño del personal de RH de su CT e incluso el del personal de RH de la DGB, por no proporcionar información oportuna y por la tardanza en el pago de la prestación, interponiendo quejas ante la Directora General de la DGB, atención ciudadana, el subsecretario y la presidencia, entre otros.

En cuanto a los servidores públicos, los hechos demuestran el desconocimiento de la normatividad, la falta de responsabilidad, organización y seguimiento a los tramites. El factor de mayor riesgo es el personal de nuevo ingreso que no es capacitado, en los CT es muy común que cuando ocurre el cambio de administración, las autoridades en turno coloquen a personal de su confianza al frente de las áreas que consideran estratégicas, tal es el caso del departamento de RH, ante la falta de capacitación formal y el interés, se incurren en los hechos mencionados.

Al evaluar los riesgos, básicamente se detectan los de operación ya que interviene el factor humano como el de mayor riesgo interno que está generando la problemática actual, la desinformación, la falta de interés, la falta de capacitación, son los puntos clave que se deben analizar y tratar. En cuanto a los factores externos que concurren a la problemática, encontramos los tiempos de las instancias pagadoras y la disponibilidad de presupuesto, ante los cuales la DGB no tiene injerencia.

Actividad	Descripción "Debe ser"	Riesgo
<b>CT - RH</b> Recepción de solicitud del trabajador con acuse	El responsable de RH del CT recibe solicitud, sella de recibido original y copia, anotando nombre, fecha y	Cuando el trabajador no acepta la responsabilidad, no anota su nombre

	firma, entrega acuse al interesado	
Análisis de la petición del trabajador	El responsable de RH del CT procede a la revisión de expediente personal del trabajador a fin de verificar el tiempo efectivo de servicio en la Institución. Revisión de la normatividad vigente para determinar la procedencia de la solicitud	No se realiza. El servidor público no sabe interpretar la información contenida en el expediente personal. No consulta la normatividad aplicable
Dictaminación procedente	1.- Si la solicitud del trabajador es procedente, el responsable de RH del CT debe requisitar la constancia de nombramiento y enviar, vía correo electrónico, al área de prestaciones de RH de la DGB para su validación.	Al no contar con la credibilidad y confianza del trabajador y no realizar el análisis correspondiente, el servidor público prefiere enviar a dictaminar la procedencia del trámite al área de prestaciones de la DGB
Dictaminación improcedente	2.- En caso de ser improcedente, se debe dar respuesta al interesado, por escrito, con firma del responsable del CT, <b>concluyendo</b> , así, el proceso.	Al no realizar el análisis a la solicitud del interesado, procedente o improcedente, se requisita la constancia de nombramiento y se envía al área de prestaciones de RH de la DGB para su validación, provocando pérdida de tiempo en trámites ociosos



<p><b>DGB – RH – Área de prestaciones</b></p> <p>El analista de prestaciones, recibe la constancia de nombramiento, vía correo electrónico para su validación</p>	<p>Se realiza la revisión del expediente personal del trabajador y la revisión de la normatividad vigente para dictaminar la procedencia o improcedencia del trámite.</p>	<p>La falta de capacitación y supervisión puede generar omisiones o proporcionar información falsa</p>
<p>Dictaminación procedente e improcedente</p>	<p>1.- Si el trámite es procedente, se valida la constancia de nombramiento; datos personales del trabajador, datos laborales e importes. Se marcan las inconsistencias, en caso de haberlas, y se devuelve al CT, por la misma vía, para su corrección e impresión, recabar firma del interesado, firma al calce del responsable del CT, anexar documentación soporte debidamente cotejada y que sea enviada en firme. Al resultar improcedente, se notifica vía correo electrónico.</p>	<p>La falta de seguimiento puede provocar incumplimiento en los tiempos</p>
<p><b>CT – RH</b></p> <p>Recibe la constancia de nombramiento, vía correo</p>	<p>1.- Si la solicitud es procedente, se realizan las correcciones necesarias a la constancia de nombramiento, se imprimen 7 tantos, se recaba la firma del interesado,</p>	<p>La falta de seguimiento puede provocar incumplimiento en los tiempos</p>

electrónico, inicia la gestión del trámite	<p>se recaba firma del director o encargado del CT, de conocimiento, se anexa la documentación soporte y se envía la documentación mediante oficio al departamento de RH de la DGB</p> <p>2.- Si la solicitud es improcedente, se realiza oficio de notificación al trabajador</p>	
Recepción de documentación con el respectivo registro y control de correspondencia de cada área: <b>DGB – RH – Área de prestaciones</b>	Se recibe documentación con sus respectivos instrumentos y folios de control, se entrega al analista que corresponda según reparto de centros de trabajo, recabando firma de recibido.	La falta de un efectivo control de correspondencia puede generar extravío de documentos
<b>Analista</b> Revisión de constancia de nombramiento y documentación soporte	<p>Revisión de constancia de nombramiento;</p> <p>1.- En caso de no contar con observaciones, se procede a recabar firmas de autoridades, conforme al límite de competencias enmarcado en la normatividad vigente.</p> <p>2.- Si la documentación presenta inconsistencias, se elabora oficio de rechazo al plantel.</p>	Generalmente, cuando la constancia de nombramiento o la documentación soporte presentan inconsistencias, se solicita al CT que subsane las observaciones, de manera económica (informal), ocasionando responsabilidad para el área por no tramitar en tiempo.

<p><b>Analista</b></p> <p>Preparación de documentación para gestionar el pago</p>	<p>El analista elabora para la gestión del pago:</p> <p>1.- Constancia de antigüedad; documento que avala tiempo efectivo de servicios del trabajador</p> <p>2.- Oficio de trámite firmado por la autoridad competente.</p>	<p>Realizar en tiempo y forma</p>
<p><b>Analista</b></p> <p>Entrega y seguimiento de trámite</p>	<p>1.- Se entrega a la instancia correspondiente, se captura en el instrumento de control y se da seguimiento hasta que se genere el pago, descargando en los controles de correspondencia para concluir el trámite</p> <p>2.- El trámite será devuelto mediante oficio por presentar inconsistencia</p>	<p>Falta de seguimiento</p>
<p><b>DGB – RH -Área de prestaciones - Analista</b></p> <p>Recepción de rechazo con el respectivo registro y control de correspondencia de cada área:</p>	<p>El analista subsan inconsistencias y reingresa el trámite a la instancia correspondiente, se captura en el instrumento de control y se da seguimiento hasta que se genere el pago, descargando en los controles de correspondencia para concluir el trámite</p>	<p>Realizar en tiempo y forma</p> <p>La generación de pago es un riesgo externo por depender de los tiempos de áreas que validan información y que se libere el recurso para generar el pago</p>

### 3.4 FODA del área de prestaciones del departamento de RH de la DGB

Para Manuel, M. C. V. (1998), el diagnóstico administrativo es “el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución”.

El análisis FODA es una herramienta que permite analizar la situación de una organización, en este caso se describirán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la situación actual del área de prestaciones del departamento de RH de la DGB;

Fortalezas:

- El área cuenta con los implementos necesarios para que cada uno de sus integrantes realice sus funciones.
- Hoy día, que se ha vuelto necesario el manejo de los instrumentos informáticos, el personal adscrito al área de prestaciones cuenta con la experiencia mínima necesaria para desarrollar sus actividades.
- Disponibilidad del personal para aceptar cambios, previa mediana resistencia.

Oportunidades:

- Restablecer la comunicación organizacional mediante un canal viable
- Implementar un manual de procedimientos para el área
- Identificar todos los procedimientos que involucran la gestión de prestaciones.
- Mejoramiento y reorganización de los procedimientos a través de un manual de procedimientos.
- Proporcionar y establecer información oficial a través del manual de procedimientos.

Debilidades:

- Ausencia de un manual en donde estén establecidos los procedimientos y responsabilidades para realizar las funciones encomendadas.
- Falta de capacitación oficial al personal de nuevo ingreso al área.

- Falta de información oficial respecto a los procedimientos realizados.
- Importancia de tomar conciencia de las responsabilidades que se nos han asignado.

Amenazas:

- Falta de cumplimiento de los objetivos sustanciales del área
- Omisión y retraso en el pago de prestaciones
- Ser sujetos de responsabilidad derivada de auditorías por parte del Órgano Interno de Control de la SEP.

### 3.5 Diseño del manual de procedimientos

**DIRECCIÓN GENERAL DEL BACHILLERATO**  
**COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA**  
**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES**  
**ÁREA DE PRESTACIONES**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE PRESTACIONES APLICABLE A  
LAS PRESTACIONES QUE SE GESTIONAN MEDIANTE CONSTANCIA DE  
NOMBRAMIENTO**

NOVIEMBRE 2022

Elabora

Revisa

\_\_\_\_\_  
Claudia Gutiérrez

\_\_\_\_\_  
Mónica Paniagua  
Coordinadora  
Administrativa

Autoriza

\_\_\_\_\_  
María de los Ángeles  
Cortés Basurto

Directora General

Fecha de

Documentación: \_\_\_\_\_

Número de Revisión: \_\_\_\_\_

## ÍNDICE

- I. INTRODUCCIÓN
- II. OBJETIVO DEL MANUAL
- III. ALCANCE
- IV. MARCO NORMATIVO
- V. DEFINICIONES
- VI. LINEAMIENTOS
- VII. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
- VIII. ANEXOS

### I. INTRODUCCIÓN

En cumplimiento con el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno; publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 3 de noviembre de 2016, con última reforma publicada en DOF el 5 de septiembre de 2018, vigente a la fecha, el área de prestaciones del departamento de Recursos Humanos y Materiales de la Coordinación Administrativa de la Dirección General del Bachillerato, ha elaborado el presente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que realiza esta área, que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuya a orientar a los servidores públicos que intervienen en la gestión de prestaciones sobre la ejecución de sus actividades encomendadas, constituyéndose así en una guía de la forma que opera e interviene.

En él se encuentra registrada y transmitida la información básica, sin distorsión, referente la gestión de prestaciones mediante constancia de nombramiento, facilitando el control interno, la evaluación y supervisión. Es un auxiliar en la inducción del puesto y a la capacitación del personal, pues describe en forma detallada las actividades que deben seguirse en la realización de la función. Es un documento de consulta, por lo que es



responsabilidad del departamento de RH difundirlo, mantenerlo actualizado y notificar los cambios que se presenten en el mismo.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien, cuando exista una modificación en la estructura organizacional, con el fin de mantenerlo actualizado.

## II. OBJETIVO DEL MANUAL

Contar con un instrumento de apoyo administrativo que permita guiar al servidor público encargado de gestionar las prestaciones económicas del personal adscrito a la Dirección General del Bachillerato, así como eficientar los procedimientos que se realizan para tal efecto; registro, análisis, control y seguimiento, desarrollando una conciencia normativa que permita operar con orden, rectitud y transparencia.

## III. ALCANCE

Las prestaciones contenidas en el presente manual, únicamente serán aplicables al personal de base que tenga asignada una plaza-puesto que esté autorizada para los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior y Superior, conforme a los tipos de nombramiento y a la antigüedad en el servicio, que se establezcan para cada una de ellas y será para cumplimiento del servidor público de Recursos Humanos, encargado de gestionar dichas prestaciones que se gestionan mediante constancia de nombramiento.

## IV. MARCO NORMATIVO

Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación Pública

## V. DEFINICIONES

- **Constancia de Nombramiento (ver anexo 1).** Documento que formaliza la relación de trabajo entre el trabajador y la dependencia, la cual debe estar suscrita (firmada) por la autoridad facultada para autorizar el movimiento, por el trabajador y el servidor público facultado para verificar los datos contenidos en la misma. Es responsabilidad de los servidores públicos, verificar que los datos en la Constancia

de Nombramiento sean correctos, así como la documentación que soporta los movimientos efectuados.

- **Canastilla Maternal (ver anexo 2).** Ayuda económica que se otorga a las madres trabajadoras con el motivo del nacimiento de su hijo (a).
- **Estímulo por antigüedad (ver anexo 3).** Se otorga al personal por el tiempo efectivo de servicios prestados en el subsistema.
- **Gratificación por jubilación (ver anexo 4).** Compensación que se otorga al trabajador con motivo de su jubilación por edad y tiempo de servicios o por cesantía en edad avanzada.
- **Pago de guardería (ver anexo 5).** Apoyo económico para el pago de servicio de guardería particular cuando no se haya encontrado lugar en los centros de desarrollo infantil de sostenimiento oficial.
- **Pago por invalidez (ver anexo 6).** Ayuda económica al personal dictaminado por el ISSSTE que se inhabilite física o mentalmente por causas ajenas al desempeño de su empleo.
- **Pago por renuncia (ver anexo 7).** Se otorga al personal que presenta su renuncia a la totalidad de las plazas que ostenta en el subsistema.
- **Pago por renuncia por defunción (ver anexo 8).** Se otorga al personal docente al finalizar los efectos de su nombramiento por defunción.
- **Salario convencional.** Es el monto, mensual, que resulta de la sumatoria de los siguientes conceptos de pago:

- **Para el personal docente:**


Sueldo tabular (07) + Material didáctico (39) + prima de antigüedad (QA – QZ y PA – PZ)

- **Para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación:**

Sueldo tabular (07) + Prima de antigüedad (AA – AZ)

- **Tiempo efectivo de servicios.** Tiempo laborado por el trabajador tomando como base la fecha de ingreso a la dependencia, **descontando** licencias sin goce de sueldo, periodos no laborados, interinatos limitados; alta en gravedad (C-24), alta en pensión (C-25) y sustituto de becario (C-22).

## VI. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

	PROCEDIMIENTO		PR-RH-01
	<b>PRESTACIONES QUE SE GESTIONAN MEDIANTE CONSTANCIA DE NOMBRAMIENTO</b>		VIGENTE A PARTIR DE :
			PÁGINA 1 DE
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	ÁREA DE PRESTACIONES		
Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo
1	Departamento de recursos humanos del Centro de Trabajo (CT)	Recibe solicitud del interesado, estampa sello de recibido del plantel, anota nombre y fecha de quien recibe.	Solicitud del trabajador
2	Servidor público <b>designado, en el CT</b> , para la gestión de prestaciones	Realiza revisión de normatividad y expediente personal del trabajador a fin de verificar el tiempo efectivo de servicios en la Institución, determina la procedencia o	Normatividad vigente aplicable, expediente personal del trabajador

		<p>improcedencia de la solicitud del trabajador</p> <p style="text-align: center;"><b>Improcedente</b></p> <p>Da respuesta por escrito al trabajador con fundamento en la normatividad, recaba nombre, fecha y firma de recibido del trabajador</p> <p>Se archiva documento en el expediente personal del trabajador</p> <p style="text-align: center;"><b>TERMINA PROCEDIMIENTO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Procedente</b></p> <p>Requisita la constancia de nombramiento con los datos del trabajador, calcula el importe correspondiente y <b>envía</b>, mediante correo electrónico, para su validación al <b>área de prestaciones del departamento de RH de la DGB</b></p> <p>Recibe constancia de nombramiento, vía correo electrónico, realiza revisión de normatividad y expediente personal del trabajador a fin de verificar el tiempo efectivo de</p>	<p>Oficio de rechazo</p> <p>Constancia de nombramiento</p> <p>SIAPSEP</p> <p>Normatividad vigente aplicable, expediente personal del trabajador</p>
3	Servidor público designado, en el <b>área de prestaciones del departamento de RH de la DGB,</b>		

4	<p>para la gestión de prestaciones</p> <p>Servidor público <b>designado, en el CT,</b> para la gestión de prestaciones</p>	<p>servicios en la Institución, determina la procedencia o improcedencia del trámite</p> <p style="text-align: center;"><b>Improcedente</b></p> <p>Da respuesta al CT por correo electrónico, con fundamento en la normatividad</p> <p>Recibe dictámen y da respuesta por escrito al trabajador con fundamento en la normatividad, recaba nombre, fecha y firma de recibido del trabajador</p> <p>Se archiva documento en el expediente personal del trabajador</p> <p style="text-align: center;"><b>TERMINA PROCEDIMIENTO</b></p>	<p>Correo electrónico</p> <p>Oficio de rechazo</p>
5	<p>Servidor público <b>designado, en el área de prestaciones del departamento de RH de la DGB,</b> para la gestión de prestaciones</p>	<p style="text-align: center;"><b>Procedente</b></p> <p>Revisa información contenida en la constancia de nombramiento; datos personales, datos laborales, importe a pagar según corresponda, realiza correcciones necesarias y devuelve mediante correo</p>	<p>Correo electrónico</p> <p>SIAPSEP</p>

6	<p>Servidor público <b>designado, en el CT</b>, para la gestión de prestaciones</p>	<p>electrónico al CT para que se envíe en firme</p> <p>Recibe constancia de nombramiento vía correo electrónico;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprime 7 tantos</li> <li>• Recaba firma del trabajador</li> <li>• Recaba firma del responsable del CT de verificación</li> <li>• Anexa documentación soporte cotejada</li> </ul> <p>Escanea documentación para archivar en carpeta electrónica</p> <p>Envía documentación mediante oficio, signado por el responsable del CT, a la DGB</p> <p>Registra el trámite en su herramienta de control administrativo para seguimiento</p>	<p>Constancia de nombramiento</p> <p>Carpeta electrónica Evidencia</p> <p>Oficio de envío</p> <p>Base de datos</p>
7	<p>Oficialía de partes de la DGB; Coordinación Administrativa;</p>	<p>Cada área, recibe documentación, acusa de recibo, registra en sus respectivos instrumentos de control, asigna folio para control</p>	<p>Control de correspondencia; Turno, volante, folio</p>

8	<p>departamento de RH; Servidor público <b>designado, en el área de prestaciones del departamento de RH de la DGB,</b> para la gestión de prestaciones</p> <p>Servidor público <b>designado, en el área de prestaciones del departamento de RH de la DGB,</b> para la gestión de prestaciones</p>	<p>de correspondencia y entrega según corresponda</p> <p>Revisa que la constancia de nombramiento y la documentación soporte estén correctas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De no contar con observaciones, procede a recabar firma en la constancia de nombramiento de la autoridad que verifica y autoriza, conforme al límite de competencias enmarcado en la normatividad vigente</li> <li>• Si la documentación presenta inconsistencias, elabora oficio de rechazo al CT a fin de subsanar</li> </ul>	<p>Constancia de nombramiento</p> <p>Oficio de rechazo</p>
---	---	---	--

		<p>observaciones y éste, vuelva a reenviar documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora constancia de antigüedad</li> <li>• Elabora oficio para gestión</li> <li>• Escanea constancia de nombramiento firmada y documentación soporte</li> <li>• Entrega a la instancia correspondiente</li> <li>• Escanea acuse de entrega</li> <li>• Envía acuse, por correo electrónico, para que el CT y el interesado tengan conocimiento, recabando sello y firma de enterado</li> <li>• Archiva en carpeta electrónica y física</li> <li>• Registra en instrumento de control para seguimiento</li> <li>• Descarga tuno, volante y folio para concluir el control de correspondencia</li> <li>• Subsana observaciones, en caso de existir, por</li> </ul>	<p>Constancia de antigüedad</p> <p>Oficio</p> <p>Evidencia</p> <p>Archivo</p> <p>Base de datos</p> <p>Control de correspondencia</p>
--	--	--	--



		<p>parte de la instancia generadora de pago</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da seguimiento al trámite hasta que se genera pre-nómina para el pago</li> <li>• Valida nomina; clave presupuestal e importe</li> <li>• Si la nómina es correcta, se genera el pago de la prestación</li> <li>• Registra la quincena de pago en control administrativo</li> </ul> <p><b>TERMINA PROCEDIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informa a la instancia correspondiente en caso de que la nómina no sea correcta con la finalidad de que se realicen las correcciones pertinentes y genere el pago correctamente</li> <li>• Registra la quincena de pago en control administrativo</li> </ul> <p><b>TERMINA PROCEDIMIENTO</b></p>	<p>Seguimiento</p> <p>Validación de nómina</p> <p>Base de datos</p> <p>Generación de pago</p> <p>Notificación</p> <p>Base de datos</p> <p>Generación de pago</p>
--	--	--	--

# ANEXOS

## Anexo 1

LA ANTIQUEDAD EN LA RAMA DEBE COINCIDIR CON EL FORMATO DE NUEVO INGRESO

CONSTANCIA DE NOMBRAMIENTO  
UNIDAD ADMINISTRATIVA



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DEL BACHILLERATO

FILIACIÓN XXXXXXXXXX		PATERNO XXXXXXXXXX		NOMBRE(S) XXXXXXXXXX		LUGAR DE NACIMIENTO 30 M 02		FECHA XXXXX		CLAVE C.T. XXX	
NIV. MAX. ESTUDIOS PDA		ANTIGÜEDAD SEP		REGISTRO 0		GUIONES 0		CIVIL 0		71830 C.P.	
RAMA 199513		TÍTULO 0		LICENCIATURA 0		A. L. U. C. 0		T. I. T. 0		PUERTO PUERTO	
CLAVES DE PAGO E8773		TIPO PDA		CONCEPTO-IMPORTE 0		TOTAL		EPEC-PLAZA DESDE 201513		HASTA HASTA 000000	
11301 19 02		E8773 00.0 191011 10		07) 15,835.00 39) 468.85 CA) 515.05 ET) 67.75 QU 8,318.38 38) 1,255.00				EPEC-COMP. ACTUAL OF. AUT. PLAZA			
HORARIO		TOTAL ACUMULADO		\$		26,455.03					

LA PARTIDA ES DE ACUERDO AL CONCEPTO

MODIFICACIONES A COMPENSACIONES

CLAVE DE PAGO AFECTADA	PDA	ACTUALES	IMPORTE MENSUALES INC + DIS -	AUTORIZADAS	EFECTOS DESDE	HASTA	JUSTIFICACIÓN
11301 19 02	E8773 00.0 191011 XXXX		\$ 41,028.71	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	Z. E. II
EN MOTIVO ANOTAR EL CONCEPTO QUE CORRESPONDA DE ACUERDO CON EL TIPO DE PRESTACIÓN							
TIPO MOV.	PDA U. SU. CATEG.	HRS. PLAZA	EFECTOS DESDE HASTA	PATERNO MATERNO	NOMBRE (S)	IMPORTE	ESTIMULO POR ANTIQUEDAD POR XX AÑOS DE SERVICIO PRESTADOS EN EL SUBSISTEMA A PAGAR XX DÍAS DE SALARIO CONVENCIONAL
03	XX 11301 19 02	E8773 00.0 191011 XXXXXX				\$ 41,028.71	

DOCUMENTACIÓN ANEXA	CVE. NUEVO PUESTO	OBSERVACIONES
SOLICITUD INTERESADO		"SE HACE CONSTAR QUE EL TRABAJADOR PROTESTA DESEMPEÑAR LEAL Y PATRIÓTICAMENTE EL PUESTO QUE SE LE HA CONFERIDO Y GUARDAR Y HACER CUMPLIR LA LEY POLÍTICA PLUS DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LAS LEYES QUE DE ELLA EMANEN"
FORMATO NUEVO INGRESO SUBSISTEMA	XXXXX	PERIODOS NO LABORADOS: XXXX
TALON DE PAGO ONA	XXXXX	ANOTAR QUINCENAS QUE NO LABORÓ EL TRABAJADOR
CONSTANCIA DE ANTIQUEDAD EN EL SUBSISTEMA		

VERIFICA		AUTORIZA	
NOMBRE:	COORDINADORA ADMINISTRATIVA DE LA DGB	NOMBRE:	MARIA DE LOS ÁNGELES CORTÉS BASURTO
FIRMA:		FIRMA:	
FECH:		FECHA:	
SE HACE CONSTAR QUE PARA LA EMISIÓN DE ESTE NOMBRAMIENTO SE LLEVAN ACABO LOS TRÁMITES CORRESPONDIENTES PARA LA OCUPOSACIÓN DE LA PLAZA		INTERESADO	
		NOMBRE:	XXXXX
		FIRMA:	
		FECHA:	

## **CANASTILLA MATERNAL**

Numeral **21.4.44** del Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública

### **PERSONAL AL QUE SE LE OTORGA**

Personal docente y de apoyo y asistencia a la Educación de los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior, cuyo nombramiento en la (s) plaza (s) que le corresponda (n) sea definitivo (c=**10**) y/o provisional (c=**95**) con o sin titular (c=**97**) prórroga de nombramiento.

### **PERSONAL AL QUE NO SE LE OTORGA**

Personal docente y de apoyo y asistencia a la Educación de los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior, cuyo nombramiento en la (s) plaza (s) que ostente sea alta en gravidez (c=**24**), alta en pensión (c=**25**), alta en interina limitada (c=**20**) y alta en confianza (c=**96**).

## **CONCEPTO 70      PARTIDA 1507**

### **REQUISITOS**

- a) Constancia de nombramiento (correspondiente a la fecha de la licencia por gravidez). Cotejada
- b) Solicitud por escrito de la interesada con firma autógrafa y sello de recibido del plantel
- c) Último talón de pago. Cotejado
- d) Constancia de servicios ininterrumpidos (en caso de haber tenido licencias o lagunas en nombramientos deberán registrarse)
- e) Acta de nacimiento del menor. Cotejada
- f) Licencia por gravidez emitida por el ISSSTE. Cotejada
- g) Compatibilidad de empleos (en caso de tener dos o más empleos). Cotejada

**NOTA IMPORTANTE:** El importe de la prestación es de acuerdo a la revisión salarial del año en curso.

Los efectos deben ser de acuerdo con los efectos de la incapacidad por gravidez. Excepcionalmente se tramitará de forma manual, cuando el SIAPSEP no permita su captura, siempre y cuando se cumpla lo estipulado en el Manual de normas para la administración de recursos humanos en la Secretaría de Educación Pública.

## ESTÍMULO POR ANTIGÜEDAD

Numeral **21.4.45** del Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública

### PERSONAL AL QUE SE LE OTORGA

Personal docente y de apoyo y asistencia a la Educación de los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior, cuyo nombramiento en la (s) plaza (s) que le corresponda (n) sea definitivo (c=**10**) y/o provisional (c=**95**) con o sin titular (c=**97**) prórroga de nombramiento.

### PERSONAL AL QUE NO SE LE OTORGA

Personal docente y de apoyo y asistencia a la Educación de los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior, cuyo nombramiento en la (s) plaza (s) que ostente sea alta en gravidez (c=**24**), alta en pensión (c=**25**), alta en interina limitada (c=**20**) y alta en confianza (c=**96**).

## CONCEPTO 68      PARTIDA 1507

### REQUISITOS:

- a) Constancia de nombramiento (nuevo ingreso). Cotejada
- b) Solicitud por escrito del interesado con firma autógrafa y sello de recibido del plantel
- c) Talón de pago donde cumple los años de servicio. Cotejado
- d) Constancia de servicios ininterrumpidos (en caso de haber tenido licencias o lagunas en nombramientos deberán registrarse)
- e) Compatibilidad de empleos (en caso de tener dos o más empleos). Cotejada

## FÓRMULA PARA CALCULAR EL PAGO DEL ESTÍMULO POR ANTIGÜEDAD

### PERSONAL DOCENTE

$$\frac{07 + 39 + Q}{30} * \text{días que le corresponden según los años de servicio en el subsistema}$$

10 años de servicio = 20 días  
15 años de servicio = 30 días  
20 años de servicio = 40 días  
25 años de servicio = 50 días  
30 años de servicio = 60 días  
35 años de servicio = 70 días  
40 años de servicio = 80 días  
45 años de servicio = 90 días  
50 años de servicio = 120 días

**AL PERSONAL ADMINISTRATIVO ÚNICAMENTE SE LE PAGARÁ POR 25 AÑOS DE SERVICIO**

$$\frac{07 + Q}{30} * (30) \text{días de año de servicio}$$

**NOTA IMPORTANTE:** En la constancia de nombramiento debe anotar la plaza y sueldos que ostenta el trabajador al cumplir los años de servicio solicitados. En los **efectos** se anotará la quincena en la que cumple los años solicitados y la quincena siguiente.

## GRATIFICACIÓN POR JUBILACIÓN

Numeral **21.4.48** del Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública

### PERSONAL AL QUE SE LE OTORGA

Personal docente y de apoyo y asistencia a la Educación de los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior, cuyo nombramiento en la (s) plaza (s) que le corresponda (n) sea definitivo (c=**10**) y/o provisional (c=**95**) con o sin titular (c=**97**) prórroga de nombramiento.

### PERSONAL AL QUE NO SE LE OTORGA

Personal docente y de apoyo y asistencia a la Educación de los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior, cuyo nombramiento en la (s) plaza (s) que ostente sea alta en gravidez (c=**24**), alta en pensión (c=**25**), alta en interina limitada (c=**20**) y alta en confianza (c=**96**).

## CONCEPTO 63 PARTIDA 1505

### REQUISITOS

- a) Constancia de nombramiento (de nuevo ingreso). Cotejada
- b) Solicitud por escrito del interesado con firma autógrafa y sello de recibido del plantel
- c) Último talón de pago. Cotejado
- d) Copia de la renuncia del interesado con motivo de pensión del ISSSTE. Cotejada
- e) Constancia de nombramiento de baja autorizada por SEMS. Cotejada
- f) Constancia de servicios ininterrumpidos (en caso de haber tenido licencias o lagunas en nombramientos deberán registrarse)
- g) Hoja única de servicios. Cotejada
- h) Copia certificada del dictamen emitido por el ISSSTE en el cual aprueba la pensión
- i) Compatibilidad de empleos (en caso de tener dos o más empleos). Cotejada

## FÓRMULA PARA CALCULAR EL PAGO DE GRATIFICACIÓN POR JUBILACIÓN

### PERSONAL DOCENTE

$$\frac{07 + 39 + Q}{30} * \text{los años de servicio en el subsistema} * \text{los días que le correspondan}$$

### PERSONAL ADMINISTRATIVO

$$\frac{07 + Q}{30} * \text{los años de servicio en el subsistema} * \text{los días que le correspondan}$$

05 a menos de 15 años de servicio = 15 días

15 años o más de servicio = 17 días

**Al personal femenino docente y administrativo le corresponden 2 días más**

05 a menos de 15 años de servicio = 17 días

15 años o más de servicio = 19 días

**NOTA IMPORTANTE:** Los efectos deben ser dos quincenas con anterioridad a su baja.



## **PAGO DE GUARDERÍA**

Numeral **21.4.54** del Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública

### **PERSONAL AL QUE SE LE OTORGA**

Personal docente y de apoyo y asistencia a la Educación de los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior, cuyo nombramiento en la (s) plaza (s) que le corresponda (n) sea definitivo (c=10) y/o provisional (c=95) con o sin titular (c=97) prórroga de nombramiento.

### **PERSONAL AL QUE NO SE LE OTORGA**

Personal docente y de apoyo y asistencia a la Educación de los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior, cuyo nombramiento en la (s) plaza (s) que ostente sea alta en gravidez (c=24), alta en pensión (c=25), alta en interina limitada (c=20) y alta en confianza (c=96).

## **CONCEPTO 43 PARTIDA 1507**

### **REQUISITOS**

- a) Constancia de nombramiento (de nuevo ingreso). Cotejada
- b) Solicitud por escrito de la interesada con firma autógrafa y sello de recibido del plantel
- c) Último talón de pago. Cotejado
- d) Constancia emitida por el titular del plantel que certifique que no hay lugar disponible en por lo menos dos centros de desarrollo infantil cercanos al domicilio o al propio centro de trabajo de la trabajadora
- e) Constancia de servicios
- f) Acta de nacimiento del menor (escaneada). Cotejada

- g) Documento que acredite legalmente la inscripción del menor en la guardería particular. Cotejado
- h) Recibos de pagos mensuales actuales con los requisitos fiscales de la SHCP, así como el sello oficial de la guardería particular y la firma del responsable de la misma
- i) En el caso de los padres trabajadores que tengan legalmente la guardia custodia del (los) menor (es), presentar la documentación correspondiente que acredite esta situación
- j) Compatibilidad de empleos (en caso de tener dos o más empleos). Cotejada

**CÁLCULO:** IMPORTE AUTORIZADO \* LOS MESES A PAGAR =

**NOTA IMPORTANTE:** El importe de la prestación es de acuerdo con la revisión salarial del año en curso. El pago no es retroactivo, por tal motivo los efectos a pagar deben ser mínimo de mes y medio anterior a la fecha de recepción en la SEMS.

## **PAGO POR INVALIDEZ**

Numeral **21.4.52** del Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública

### **PERSONAL AL QUE SE LE OTORGA**

Personal docente y de apoyo y asistencia a la Educación de los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior, cuyo nombramiento en la (s) plaza (s) que le corresponda (n) sea definitivo (c=**10**) y/o provisional (c=**95**) con o sin titular (c=**97**) prórroga de nombramiento.

### **PERSONAL AL QUE NO SE LE OTORGA**

Personal docente y de apoyo y asistencia a la Educación de los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior, cuyo nombramiento en la (s) plaza (s) que ostente sea alta en gravidez (c=**24**), alta en pensión (c=**25**), alta en interina limitada (c=**20**) y alta en confianza (c=**96**).

## **CONCEPTO 64 PARTIDA 1505**

### **REQUISITOS**

- a) Constancia de nombramiento (nuevo ingreso). Cotejada
- b) Solicitud por escrito del interesado con firma autógrafa y sello de recibido del plantel
- c) Último talón de pago. Cotejado
- d) Renuncia escrita del interesado a la totalidad de las plazas que ostenta
- e) Constancia de nombramiento de baja autorizada por SEMS. Cotejada

- f) Constancia de servicios ininterrumpidos (en caso de haber tenido licencias o lagunas en nombramientos deberán registrarse)
- g) Dictamen médico emitido por el ISSSTE que certifique la existencia del estado de invalidez. Cotejado
- h) Hoja única de servicios. Cotejada

### **FÓRMULA PARA CALCULAR EL PAGO POR INVALIDEZ**

#### **PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

$$\frac{07 + Q}{30} * 12 \text{ días} * \text{los años de servicio en el subsistema}$$

**NOTA IMPORTANTE:** Los efectos deben ser dos quincenas con anterioridad a su baja. El dictamen emitido por el ISSSTE debe especificar tipo de invalidez o incapacidad.

## **PAGO POR RENUNCIA**

Numeral **21.4.53** del Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública

### **PERSONAL AL QUE SE LE OTORGA**

Personal docente y de apoyo y asistencia a la Educación de los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior, cuyo nombramiento en la (s) plaza (s) que le corresponda (n) sea definitivo (c=**10**) y/o provisional (c=**95**) con o sin titular (c=**97**) prórroga de nombramiento.

### **PERSONAL AL QUE NO SE LE OTORGA**

Personal docente y de apoyo y asistencia a la Educación de los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior, cuyo nombramiento en la (s) plaza (s) que ostente sea alta en gravidez (c=**24**), alta en pensión (c=**25**), alta en interina limitada (c=**20**) y alta en confianza (c=**96**).

## **CONCEPTO 62 PARTIDA 1505**

### **REQUISITOS**

- a) Constancia de nombramiento (de nuevo ingreso). Cotejada
- b) Solicitud por escrito del interesado con firma autógrafa y sello de recibido del plantel
- c) Último talón de pago. Cotejado
- d) Renuncia escrita del interesado a la totalidad plazas que ostenta
- e) Constancia de nombramiento de baja autorizada por la SEMS. Cotejada
- f) Constancia de servicios ininterrumpidos (en caso de haber tenido licencias o lagunas en nombramientos deberán registrarse)
- g) Hoja única de servicios. Cotejada

## FÓRMULA PARA CALCULAR EL PAGO POR RENUNCIA

### PERSONAL DOCENTE

$$\frac{07 + 39 + Q}{30} * \text{los años de servicio en el subsistema} * \text{los días que le correspondan}$$

03	a menos de 10 años de servicio	= 11 días
10	a menos de 15 años de servicio	= 13 días
15	años o más de servicio	= 16 días

**Al personal docente se le otorga una suma adicional según su categoría**

Personal de tiempo completo	\$1,000.00
Personal de $\frac{3}{4}$ de tiempo	\$ 750.00
Personal de $\frac{1}{2}$ tiempo	\$ 500.00
Personal por horas	\$ 25.00

$$\frac{07 + 39 + Q}{30} * \text{los años de servicio en el subsistema} * \text{días que correspondan} = +\text{la suma adicional}$$

### PERSONAL ADMINISTRATIVO

$$\frac{07 + Q}{30} * \text{días que le correspondan} * \text{por los años de servicio en el subsistema}$$

05	a menos de 15 años de servicio	= 12 días
15	años o más de servicio	= 14 días

**NOTA IMPORTANTE:** Los efectos deben ser dos quincenas con anterioridad a su baja.

## **PAGO POR RENUNCIA POR DEFUNCIÓN**

Numeral **21.4.53** del Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública

### **PERSONAL AL QUE SE LE OTORGA**

Personal docente y de apoyo y asistencia a la Educación de los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior, cuyo nombramiento en la (s) plaza (s) que le corresponda (n) sea definitivo (c=**10**) y/o provisional (c=**95**) con o sin titular (c=**97**) prórroga de nombramiento.

### **PERSONAL AL QUE NO SE LE OTORGA**

Personal docente y de apoyo y asistencia a la Educación de los Subsistemas Centrales de la SEP, incorporados al Modelo de Educación Media Superior, cuyo nombramiento en la (s) plaza (s) que ostente sea alta en gravidez (c=**24**), alta en pensión (c=**25**), alta en interina limitada (c=**20**) y alta en confianza (c=**96**). Por omisión en la norma, al personal de apoyo y asistencia a la Educación.

## **CONCEPTO 62    PARTIDA 1505**

### **REQUISITOS**

- a) Constancia de nombramiento (nuevo ingreso). Cotejada
- b) Solicitud por escrito de los beneficiarios legales con firma autógrafa y sello de recibido del plantel
- c) Sesión notarial de derechos, de ser necesario
- d) Último talón de pago. Cotejado
- e) Designación de beneficiarios
- f) Identificación oficial vigente de los beneficiarios
- g) Constancia de nombramiento de baja autorizada por SEMS. Cotejada

- h) Constancia de servicios ininterrumpidos (en caso de haber tenido licencias o lagunas en nombramientos deberán registrarse)
- i) Hoja única de servicios. Cotejada
- j) Acta de defunción del trabajador. Cotejada

## FÓRMULA PARA CALCULAR EL PAGO POR DEFUNCIÓN

### PERSONAL DOCENTE

$$\frac{07 + 39 + Q}{30} * \text{los años de servicio en el subsistema} * \text{los días que le correspondan}$$

03	a menos de 10 años de servicio	= 11 días
10	a menos de 15 años de servicio	= 13 días
15	años o más de servicio	= 16 días

**Al personal docente se le otorga una suma adicional según su categoría.**

Personal de tiempo completo	\$1,000.00
Personal de $\frac{3}{4}$ de tiempo	\$750.00
Personal de $\frac{1}{2}$ tiempo	\$500.00
Personal por horas	\$25.00

$$\frac{07 + 39 + Q}{30} * \text{los años de servicio en el subsistema} * \text{los días que le correspondan}$$

= +la suma adicional

**NOTA IMPORTANTE:** Los efectos deben ser dos quincenas con anterioridad a su baja.



## CONCLUSIONES

De los resultados de esta investigación, se reitera la importancia de una comunicación efectiva y del administrador educativo como generador de esta, establecer un medio de comunicación, con información que permita a los servidores públicos realizar sus funciones de manera eficaz, permitirá un trabajo en equipo mas eficiente, contribuirá a tener un ambiente laboral armonioso, logrando mejores resultados dentro del área de prestaciones, lo que a su vez se debe reflejar en un buen ambiente de control. Es necesario establecer una comunicación oficial que cumpla con las disposiciones, fines, propósitos y normas que rigen al servicio público.

Es imperante la reingeniería del proceso realizado para la gestión de prestaciones mediante constancia de nombramiento. Para estar en posibilidad de cumplir con la función de difundir y asesorar a los trabajadores respecto a las prestaciones que tienen derecho, en primera instancia, el servidor público asignado para esta función, debe tener pleno conocimiento de las mismas;

- ¿cuáles son estas prestaciones?
- Normatividad aplicable
- ¿En qué consiste cada prestación
- A que personal se otorga
- A que personal **no** se le otorga
- Requisitos necesarios para cada prestación
- ¿Cómo se gestiona el pago?
- ¿Cómo se calcula el pago de cada prestación?

Esta es la información mínima necesaria que debe conocer el servidor público para cumplir con su función, la entrega oportuna de las prestaciones nos permite coadyuvar en el fortalecimiento de la calidad de vida de los trabajadores, lo que se verá reflejado en el buen desempeño de sus labores.

El manual de procedimientos es una herramienta que permitirá la comunicación interna formal entre el personal involucrado en la gestión de las prestaciones, la comunicación

oficial debe cumplir con las disposiciones, fines y propósitos, así como las normas que rigen el servicio público. Las actividades se realizarán bajo el marco jurídico-administrativo establecido, unificando criterios, logrando un mejor control y seguimiento de los trámites, contribuirá a la capacitación del personal de nuevo ingreso que interviene en el proceso de pago de prestaciones, logrando así, optimizar el procedimiento, el cumplimiento de los objetivos sustanciales del área y el actuar responsablemente.

Al mismo tiempo, se apoya a la presente administración de la DGB, en su determinación de implementar un sistema de control interno efectivo, proceso efectuado por los servidores públicos con el objetivo de cumplir lo establecido por las leyes y regulaciones normativas, logrando el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se presenta este manual como recomendación relativa al control interno preventivo al problema identificado, con la finalidad de cumplir con las tareas de control en los plazos y con la calidad pertinente, en apego a las disposiciones normativas. De ser autorizado e implementado, deberá ser supervisado, evaluado y actualizado anualmente o cuando se amerite.

La implementación del presente manual de procedimientos es el inicio para transformar la ruta crítica por la que atraviesa el proceso para el pago de prestaciones en una ruta de mejora continua, en lo que concierne al proceso que involucra a la DGB y a los Centros de Trabajo, corresponde a las autoridades y al SNTE, hacer lo propio para lograr que los pagos se realicen en tiempo y forma.

Se recomienda observar a la página virtual de la DGB como un área de oportunidad, un canal neutral que contenga información oportuna, que al ser de consulta pública, evita que la información sea utilizada como medio de coerción o poder, contribuyendo al empoderamiento del trabajador respecto a las prestaciones a las que tiene derecho. Del mismo modo, me comprometo a solicitar reuniones anuales con los CT para seguimiento a los trámites pendientes de pago y esclarecimiento de dudas, solicitando a su vez, la evidencia de reuniones informativas con los trabajadores de nuevo ingreso sobre las prestaciones que les corresponden.

Finalmente, es importante mencionar la importancia del administrador educativo como promotor del cambio, como líder para establecer esta ruta de mejora a fin de eficientar los procesos de gestión de pago de prestaciones.

## REFERENCIAS

- Alvarado, B. & Rivas, G. (2006). *Philip Crosby*. Enero 20, 2022, de Universidad Central de Venezuela Sitio web: <https://bit.ly/3yMoK70>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo. <https://bit.ly/3ljd4Rk>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España: UNED. <https://bit.ly/3MBSEPi>
- Castells, M. (2013). *Comunicación y poder*. México: Siglo veintiuno. <https://bit.ly/3PsbG62>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill. <https://bit.ly/3LouAOq>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill. <https://bit.ly/3wub5i1>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. <https://bit.ly/3PyA5xt>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill. <https://bit.ly/3NkDVbG>
- De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional*. Barranquilla, Colombia: ECOE. <https://bit.ly/38qTrnC>
- Engels, F. (1984). *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*. México: GUGA
- Félix, A. (14/05/2021). *La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Historia y comunicación social*, 19, 16. <https://bit.ly/3sOBzK0>
- Fernández, C. (2012). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno*. Lima, Perú: IICO. <https://bit.ly/3lzwfGA>

- Foucault, M. (2019). *Microfísica del poder*. Argentina: Siglo XXI.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Días De Santos.  
<https://bit.ly/39rZpom>
- Hammer, M. & Champy, J. (2005). *Reingeniería*. Colombia: Norma.  
<https://bit.ly/3PtGCJB>
- Harmon, M. & Mayer, R (2001). *Teoría de la organización para la Administración Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hirigoyen, M. F., & Valls, N. P. (2001). *El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso* (Vol. 67). Barcelona: Paidós. <https://bit.ly/3Nruwiv>
- Hofstadt, C. (2022). *El libro de las habilidades de comunicación*. México: Días de Santos. <https://bit.ly/3FT1Vjr>
- Instituto de Auditores Internos de España (2013). *Control interno - Marco integrado*.  
<https://bit.ly/3LE1c79>
- Juran, J.M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad*. Madrid, España: Diaz de Santos. <https://bit.ly/38JQSNh>
- León. A.B. (2005). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. México: Limusa. <https://bit.ly/3sSblkF>
- Leymann, H. (1990). *Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo. Violence and Victims*, 5(2), 119-126. <https://bit.ly/3lznqfV>
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, España: Bosch. <https://bit.ly/3NM1L0f>
- Manganelli, R. (2004). *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá, Colombia: Norma.  
<https://bit.ly/3LDSPIF>
- Martínez, V.M. (1999). *Diagnóstico administrativo. Procedimientos, procesos y reingeniería*. México: Trillas.

Munarriz, B. (1992). *Técnicas y Métodos en investigación cualitativa*. 01/06/2021, Universidad del País Vasco Sitio web: <https://bit.ly/3sSbp9v>

Rivera, Alix Belén, & Rojas, Luis Rodolfo, & Ramírez, Fanny, & Álvarez de Fernández, Teresita (2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*. *Negotium*, 1(2),32-48.[fecha de Consulta 22 de Mayo de 2022]. ISSN: . Disponible en: <https://bit.ly/38DFJhh>.

Rojo, J. V., & Cervera, A. M. (2005). *El moobing o acoso laboral*. Madrid, España: Tébar. <https://bit.ly/3Mol8uF>

Sandoval, C. A. (1996). *Investigación cualitativa*. Colombia: Icfes. <https://bit.ly/39Jlgrk>

Segredo, A. M.(2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. *Revista cubana de salud pública*, 39, 385-393. <https://bit.ly/3tDz3Hh>

Serrano, J.A. (2016). *El control interno de la Administración Pública: ¿Elemento de estancamiento o desarrollo organizacional?*. México: INAP. <https://bit.ly/3wKnsGO>

*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*

*Diario Oficial de la Federación de México* (2005, 04 de febrero). <https://bit.ly/3sQRDeq>

*Diario Oficial de la Federación de México* (2016, 03 de noviembre).

<https://bit.ly/3sSD9e9>

Secretaría de Educación Pública (2009). *Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública*. <https://bit.ly/3wMeTeV>

*Sistema Integral de Administración de Personal de la Secretaría de Educación Pública*. <https://bit.ly/3ySFABe>

Subsecretaría de Educación Media Superior (2018). *Manual de Organización de la Dirección General del Bachillerato*. <https://bit.ly/3MCRPpF>