



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO

**ÁREA ACADÉMICA 1:**  
POLÍTICA EDUCATIVA, PROCESOS INSTITUCIONALES Y GESTIÓN  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**TESIS:**

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROCESO DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
EL CASO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERMANENCIA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN  
EDUCATIVA

**PRESENTAN:**

NANCY ABIGAIL ARIAS GARCÍA  
XIMENA MORQUECHO MARTÍNEZ

**ASESOR:**

DR. DANIEL POBLANO CHÁVEZ

CIUDAD DE MÉXICO, AGOSTO DE 2021

## **AGRADECIMIENTOS**

## **Agradecimientos**

Culminar este proyecto no ha sido un trabajo fácil, pero en cada letra se encuentra reflejado el esfuerzo, dedicación y esmero que representa un gran logro en mi vida académica, además de la satisfacción de concluir con éxito esta etapa universitaria.

Superar cada obstáculo para seguir adelante y concluir con mis proyectos académicos no hubiese sido posible sin el apoyo de mi colega y amiga de Tesis Ximena Morquecho Martínez, nuestro asesor Daniel Poblano Chávez, cada uno de los profesores del Área Académica 1 y mis compañeros de aula.

Primordialmente agradezco y dedico esta tesis a mi hijo Bryan Israel Olivera Arias por estar en todo momento, ser mi mayor motivo de superación y ejemplo de persona, a mi esposo Erick Christopher Olivera Toledo por alentarme a culminar mis estudios, apoyarme y sostenerme en los momentos de debilidad.

Agradezco a mis padres y hermanos por confiar y siempre darme esas palabras de aliento para continuar y nunca desistir.

Agradezco a cada uno de mis familiares (en especial a Vania y Guadalupe) y aquellos amigos que siempre estuvieron en cada etapa de mi trayectoria universitaria, no hubiese sido posible la finalización de este trabajo sin su cooperación desinteresada.

Por último, dedico este trabajo a mis sobrinos Yadira, Ezequiel, Ángel y Mateo, espero ser una pequeña inspiración para alcanzar y superar los obstáculos de la vida, cumplir con sus metas y alcanzar el éxito.

Nancy Abigail Arias García

Aprovecho este espacio para brindar reconocimiento a aquellas personas que me acompañaron durante mi trayecto académico, agradezco a mi amiga, compañera y colega, Nancy Abigail Arias García quien es parte fundamental en esta tesis, por compartir conmigo la experiencia de este proyecto, por recordarme que el trabajo en equipo se puede llevar a cabo siempre y cuando exista compromiso, dedicación y responsabilidad.

Agradezco el apoyo incondicional de mis padres Natalia Martínez Bautista y Javier Morquecho Escamilla, por ser un ejemplo de vida a seguir, procurar mi bienestar, ser mi mayor inspiración, enseñarme que con esfuerzo y constancia siempre podré lograr mis objetivos personales, por brindarme la oportunidad de llegar tan lejos y ser un pilar de apoyo en cada paso y logro en mi vida.

A mi hermano Javier Morquecho Martínez y a su compañera de vida Gabriela Pacheco Reyes les agradezco porque a pesar de la distancia estuvieron al pendiente de mis estudios y aunque siempre hemos tenido diferencias me han apoyado en todo momento, me impulsan a no ser conformista, me dan palabras de aliento y me recuerdan que se puede salir a delante a pesar de las adversidades.

Aprecio el apoyo moral, que me brindo mi mejor amiga Diana Gabriela Peralta Ramírez, le agradezco por hacer de cada día una aventura inolvidable, por ser mi confidente, escucharme y aconsejarme cuando más lo necesito; a mis amigos y compañeros de licenciatura Frizia Viridiana Navarrete Escutia y Adrián Manuel Pille Cortes, les agradezco por brindarme su tiempo, ayuda y comprensión, valoro y atesoro cada momento que pasamos juntos en la universidad.

A Julio Cesar Peralta Ramírez le agradezco, por convertirse en una parte importante de mi vida, por su compañía, comprensión, por animarme cada día a continuar estudiando lo que me apasiona y ayudarme a no dejarme vencer a pesar de las dificultades.

Quiero reconocer a la Universidad Pedagógica Nacional, por ser el espacio que me permitió crecer académicamente, a los docentes que me formaron como profesional de la educación, les agradezco su entusiasmo, paciencia y entrega al impartir clases.

A mi asesor Daniel Poblano Chávez, por ser una guía durante prácticas profesionales y posteriormente orientarme y retroalimentarme en el trabajo recepcional, sin sus aportaciones esta tesis no estaría culminada.

El camino que he recorrido en el Sistema Educativo Nacional no ha sido fácil, pero gracias al apoyo, paciencia, aportes y afecto de las personas antes mencionadas me fue posible culminar un sueño, una meta, un propósito, mismos que está plasmados en este trabajo.

Ximena Morquecho Martínez

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1. Antecedentes del surgimiento y evolución de la Reforma Educativa</b>	
<b>2013-2018 .....</b>	<b>8</b>
1.1.1. <i>Primera etapa: institucionalización del programa Carrera Magisterial en el Sistema Educativo</i> .....	9
1.1.2. <i>Segunda etapa: puesta en marcha del programa Carrera Magisterial</i> .....	9
1.1.3. <i>Tercera etapa: desenlace del programa Carrera Magisterial</i> .....	12
1.2. Contexto político y administrativo de la Reforma Educativa 2013-2018 .....	18
1.3. Creación de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente .....	23
1.3.1. <i>Misión</i> .....	23
1.3.2. <i>Visión</i> .....	23
1.3.3. <i>Objetivos</i> .....	24
1.3.4. <i>Educación Básica</i> .....	24
1.3.5. <i>Educación Media Superior</i> .....	26
1.4. Funciones de las distintas direcciones que conforman la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente .....	26
1.4.1. Estructura Organizacional de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente .....	27
1.4.2. <i>Descripción de áreas</i> .....	27
1.5. Dirección General de Permanencia .....	28
1.5.1. <i>Funciones de la Dirección General de Permanencia</i> .....	28
1.5.2. <i>Estructura orgánica de la Dirección General de Permanencia</i> .....	29
<b>Capítulo 2. Comunicación y coordinación en la Dirección General de Permanencia .....</b>	<b>36</b>
2.1. ¿Qué es comunicación? .....	37
2.1.1. <i>Comunicación organizacional</i> .....	38
2.2. Tipos de comunicación .....	42
2.2.1. <i>Comunicación verbal y no verbal</i> .....	42
2.2.2. <i>Comunicación interna</i> .....	42
2.2.3. <i>Comunicación formal</i> .....	43
2.2.4. <i>Comunicación informal</i> .....	44
2.2.5. <i>Comunicación externa</i> .....	45

2.3. Proceso de comunicación entre el personal de la Dirección General de Permanencia .....	45
2.4. ¿Qué es coordinación? .....	50
2.4.1. <i>Coordinación organizacional</i> .....	50
2.4.2. <i>Tipos de coordinación</i> .....	52
2.4.3. <i>La importancia de la coordinación en la Dirección General de Permanencia</i> .....	52
2.5. Coordinación interdepartamental y comunicación interpersonal en la Dirección General de Permanencia .....	53
<b>Capítulo 3. Atención a los maestros de la Dirección General de Permanencia ....</b>	<b>56</b>
3.1. Las distintas evaluaciones del desempeño para la permanencia en el Sistema Educativo realizadas por la Dirección General de Permanencia.....	57
3.1.1. Primer grupo, población evaluada en el ciclo escolar 2015-2016.....	57
3.1.2. Segundo grupo, población evaluada en el ciclo escolar 2016-2017 .....	58
3.1.3. <i>Tercer grupo, población evaluada en el ciclo escolar 2017-2018</i> .....	60
3.1.4. <i>Cuarto grupo, ciclo escolar 2018-2019</i> .....	63
3.2. Proceso de atención y respuesta que el personal de la Dirección General de Permanencia brinda a las distintas solicitudes de las figuras educativas .....	64
3.3. Sistematización y análisis de las respuestas a las solicitudes de los docentes.....	70
3.4. Resultados. Integración-triangulación de la información .....	74
3.4.1. <i>Datos personales</i> .....	74
3.4.2. <i>Atención y organización de volantes</i> .....	76
<b>Capítulo 4. Propuesta de acción a desarrollar, sugerencias y recomendaciones .....</b>	<b>80</b>
4.1. La opinión del personal cuenta .....	80
4.1.1. <i>Gestión de base de datos con información de los docentes</i> .....	81
4.1.2. <i>Gestión de bases de datos del control de oficios y volantes</i> .....	82
4.1.3. <i>Mejora de la base de datos (control de volantes)</i> .....	82
4.1.4. <i>Mejora de las bases de datos (control de oficios)</i> .....	83
4.1.5. <i>Recomendaciones para el personal que asigna volante</i> .....	84
4.2. El proceso de comunicación y coordinación: los cambios para su mejora .....	85
4.3. Reestructuración del procedimiento para la atención y respuesta a las solicitudes de los docentes .....	87
4.4. Elaboración de bases de datos compartidas.....	89
4.5. Juntas de retroalimentación.....	91
<b>Conclusiones .....</b>	<b>96</b>

<b>Fuentes de referencias .....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo A. Machote para generar respuestas .....</b>	<b>109</b>
<b>Anexo B. Ejemplo de archivo.....</b>	<b>110</b>
<b>Anexo C. Prueba piloto.....</b>	<b>114</b>
<b>Anexo D. Instrumento final .....</b>	<b>116</b>
<b>Siglas y acrónimos .....</b>	<b>119</b>



# **Introducción**

## Introducción

La presente investigación surge de lo que se observó durante nuestras prácticas profesionales en la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente (CNSPD) dentro de la Dirección General de Permanencia (DGPE), sin embargo, las prácticas profesionales forman parte del contexto. En el estudio se describen y analizan los siguientes puntos centrales:

1. Al derogar y modificar la reforma educativa (2013-2018), se cambian las leyes y promulgaciones, dejando la estructura funcional, que incluye las prácticas del personal
2. Las autoridades parecen no percatarse sobre la falta de un personal calificado que atienda y dé solución a los problemas que deriven de estas
3. La importancia de la comunicación y coordinación, así como un sistema de información único

A lo largo de las prácticas profesionales que llevamos a cabo en la CNSPD, tuvimos la oportunidad de conocer la forma en la que el personal de la DGPE atendía y daba respuesta a las solicitudes de los supervisores, asesores técnicos pedagógicos (ATP's), directivos, docentes y técnicos docentes de las entidades federativas, respecto al proceso de evaluación del desempeño, cuarto grupo ciclo escolar 2018-2019 para la permanencia en el servicio educativo, estipulados en la reforma educativa 2013-2018; dicho proceso coincidió con nuestra estancia en esta dirección.

En virtud de ello, surge la relevancia de conocer la forma en la que las instituciones públicas se comunican y coordinan para atender las solicitudes, dudas e inquietudes de las distintas figuras educativas de educación básica y media superior. Poco se ha estudiado sobre los procesos internos que las instituciones públicas realizan para satisfacer la demanda del magisterio.

En las instituciones públicas la cultura organizacional da pie a que los roles organizacionales se rijan por la informalidad dando lugar a que ciertos puestos sean ocupados por el parentesco, herencia de plazas, compadrazgo, nepotismo, entre otras, y no por las normas, valores, conocimientos, o bien por la competencia técnica que requiere el cargo. Por lo anterior, es difícil rotar al personal de acuerdo a las necesidades del magisterio.

Por ello, la relevancia de nuestro estudio radica en explicar cómo el personal de la DGPE realizó sus funciones para satisfacer las peticiones de los docentes y autoridades educativas, derivado de los procesos de evaluación, considerando que la línea de comunicación y

coordinación entre estos actores educativos y la Secretaría de Educación Pública (SEP), en este caso a través de la CNSPD, es mediante atención ciudadana, escrito y oficio; que llega por correspondencia o vía correo electrónico; a su vez se turna a las diversas áreas para su atención; posteriormente, las subdirecciones de educación básica y media superior lo analizan para su debida atención. Partiendo de este proceso, detectamos una problemática en cuanto a la clasificación, manejo, selección y atención de la información ya que el personal carece de herramientas de comunicación y coordinación que coadyuven al cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma, así como, el uso de herramientas técnicas que ayuden a mantener un orden en la atención de estos.

Por tal motivo, realizamos un análisis sobre los procesos de comunicación y coordinación que el personal de la DGPE llevó a cabo para dar respuesta a las demandas de (solicitud de usuario y contraseña, altas y bajas, inconformidad de resultados, solicitud de reprogramación y corrección de datos) de los actores educativos, que permita realizar una propuesta de mejora para una adecuada respuesta a los requerimientos de los maestros, así como agilizar las funciones de las direcciones y coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos de la DGPE y, en consecuencia, de la CNSPD.

Basta recordar que, los docentes son la parte humana de las instituciones educativas, por ello, es fundamental que cuenten con información clara y oportuna para poder desempeñar sus funciones satisfactoriamente, evitando incertidumbre en los procedimientos que les afectan.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuáles fueron los principales problemas de comunicación y coordinación en las áreas de la Dirección General de Permanencia de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, en el período 2013-2018, para atender las diversas dudas, quejas y peticiones de los supervisores, asesores técnicos pedagógicos (ATP's), directivos, docentes y técnicos docentes en educación básica y media superior, respecto a la evaluación del desempeño, para la permanencia en el Sistema Educativo Nacional (SEN)?

### **Hipótesis**

Los inadecuados procesos de comunicación y coordinación entre el personal de la Dirección General de Permanencia tienen un efecto negativo en la atención a las solicitudes de las figuras educativas ocasionando incertidumbre e inseguridad respecto a la evaluación del desempeño para la permanencia en el Sistema Educativo Nacional.

## **Objetivo general**

Analizar la comunicación y coordinación del personal de la Dirección General de Permanencia, de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, ahora Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM), para atender y dar respuesta a los supervisores, asesores técnicos pedagógicos (ATP's), directivos, docentes y técnicos docentes, en el proceso de evaluación del desempeño para la permanencia en el sistema educativo.

## **Objetivos específicos**

- Desarrollar los antecedentes de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, ahora Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, específicamente las funciones de evaluación del desempeño en el sistema educativo de la Dirección General de Permanencia
- Investigar la comunicación y coordinación y analizar las tareas y funciones del personal responsable para dar respuesta en la Dirección General de Permanencia a las solicitudes de los supervisores, asesores técnicos pedagógicos (ATP's), directivos, docentes y técnicos docentes de las diferentes entidades federativas
- Analizar información de los participantes en el proceso de la atención y respuesta a los docentes para establecer procesos de mejora en la comunicación y coordinación que fortalezca el trabajo realizado por la Dirección General de Permanencia
- Proponer acciones que mejoren las respuestas a los docentes, evitando duplicidades y problemas posteriores para optimizar el funcionamiento del área y mantener una adecuada comunicación con los actores educativos involucrados para brindar certeza en el proceso de evaluación.

La metodología que conduce esta tesis es de corte cualitativo; de acuerdo con (Sabariego, et al., 2009) “relata hechos y han demostrado ser efectivos para estudiar la vida de las personas, la historia, el comportamiento, el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales y las relaciones de interacción” (p. 293).

Para dar sustento a esta investigación realizamos consultas documentales de leyes generales, planes, programas, manuales, lineamientos, criterios y perfiles, oficios, notas informativas, los cuales brindan información necesaria para entender la evaluación del desempeño para la permanencia de los docentes en el SEN propuesta en la reforma educativa

2013-2018. Asimismo, se hizo un análisis entre los procedimientos estipulados para llevar a cabo el proceso de evaluación y cómo es que el personal se comunicó y coordinó para realizar estas acciones.

Además de la consulta documental, diseñamos y realizamos una serie de cuestionarios al personal de la DGPE para identificar las principales causas de la problemática a tratar, apoyándonos en lo observado durante el periodo de prácticas profesionales. Se recabará información necesaria del personal de la DGPE, en cuanto al proceso de atención y respuesta de los docentes. Con base en (Hernández, et al., 2010) los instrumentos cualitativos de esta naturaleza dan como resultado el obtener y analizar información de los problemas que interfieren en la efectividad del proceso interno que lleva a cabo la DGPE, en torno a las evaluaciones para la permanencia, debido a que es un tema de estudio poco explorado.

La presencia de una buena comunicación en las instituciones públicas asegura la difusión de los procesos para la atención y respuesta de las figuras educativas y la coordinación entre los integrantes de la dirección, los demás departamentos que la integran, junto con las instituciones reguladoras serán sin duda un factor de vital importancia para lograr la integración del sistema de evaluación estipulado en las reformas educativas.

El presente estudio consta de cuatro capítulos, en el primero, se realiza una investigación referente a los antecedentes y transformación de los procesos evaluativos en nuestro país partiendo del programa carrera magisterial, de acuerdo con Ducoing, (2018) la evaluación se llevó a cabo mediante tres grandes etapas: institucionalización (1992-1998), puesta en marcha (1998-2011) y desenlace (2011-2013). Seguido de la contextualización política y administrativa en torno a la reforma educativa 2013-2018, lo anterior permite situar la creación de la CNSPD y las distintas direcciones que la conforman, haciendo hincapié en la DGPE.

En el segundo capítulo, se describe la importancia de la comunicación y sus diferentes tipos, tomando en cuenta herramientas de contextualización para describir los procesos de comunicación entre el personal de la DGPE. Para que estos procesos comunicativos tengan efectos en las instituciones es necesario acompañarla de elementos, mecanismos y estrategias de coordinación que generen armonía entre las distintas áreas y su personal permitiendo analizar la comunicación y coordinación en la propia DGPE.

En el tercer capítulo, se presenta el proceso evaluativo de los docentes para darle continuidad al servicio educativo, explicando cada uno de los periodos, etapas e instrumentos

durante estos cuatro años, profundizando las diferentes evaluaciones del desempeño para la permanencia, con la finalidad de identificar el proceso de atención y respuesta que el personal de la DGPE brindó las distintas solicitudes de las figuras educativas.

Finalmente, en el cuarto capítulo se presenta la propuesta de acción a desarrollar con opiniones, sugerencias y recomendaciones del personal, para después presentar una estrategia de mejora que consta de sugerencias para optimizar el proceso de comunicación y coordinación, reestructuración del procedimiento para la atención y respuesta a las solicitudes de los docentes, elaboración de bases de datos compartidas, y juntas de retroalimentación.

Es de vital importancia hacer mención, que derivado de la entrada en vigor de la reforma educativa 2019-2024, en la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros (LGSMM) se establece que los recursos humanos, financieros y materiales que forman parte de la CNSPD se transferirán a la USICAMM, por lo que los problemas de comunicación y coordinación persisten. En los hechos, los funcionarios que formaban parte de la CNSPD continúan laborando en la USICAMM por lo que, se prevé una continuidad de las acciones realizadas en el sexenio pasado, así como la problemática que se aborda en este trabajo.

# **Capítulo 1. Antecedentes del surgimiento y evolución de la Reforma Educativa 2013-2018**

## **Capítulo 1. Antecedentes del surgimiento y evolución de la Reforma Educativa 2013-2018**

El interés por presentar un panorama sobre los antecedentes de la Reforma Educativa 2013, radica en conocer las reformas en materia educativa, centradas en la evaluación realizadas a las maestras y maestros a través del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), en concordancia con la CNSPD y principalmente la aplicación de la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) para el ingreso, promoción, reconocimiento y permanencia en el sistema educativo.

La evaluación educativa de nuestro país, con respecto a la amplia experiencia internacional, se presenta de manera tardía y en específico la evaluación del desempeño docente, definida por Moreno (2018) “como el proceso de describir y juzgar los méritos, así como la valía de los profesores en función de sus conocimientos, destrezas, conductas y los resultados de su enseñanza” (p. 60).

A partir de los años noventa, se realizaron modificaciones importantes en el ámbito educativo, dentro de este marco, se establece el surgimiento de la evaluación del desempeño docente, así como la federalización de la educación “a partir de la cual los recursos financieros fueron transferidos a los estados, y también quedaron bajo su responsabilidad los establecimientos escolares” (Ducoing, 2018, p. 86), dicha acción implicó cambios al SEN con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB):

Suscrito en mayo de 1992 por el gobierno federal, los gobiernos estatales y el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE), se lleva a cabo una profunda reforma educativa en México. El acuerdo establece, como ejes fundamentales de la reforma educativa, la reorganización del sistema educativo; la reformulación de contenidos y materiales educativos; y la revaloración social de la función magisterial. La revaloración de la función magisterial contempla, a su vez, seis aspectos: la formación del maestro, su actualización, el salario profesional, su vivienda, la Carrera Magisterial y el aprecio social por su trabajo. (Martínez y Vega, 2007, p. 91)

Para efectos de este trabajo, se parte de la profesionalización y evaluación del magisterio haciendo un mayor énfasis en la comunicación y coordinación entre las autoridades educativas



de cada entidad, supervisores, ATP's, directivos, docentes y técnicos docentes, en relación con las instituciones encargadas de que dicha información fluya para cumplir con los objetivos establecidos.

Comenzaremos con la fundación de Carrera Magisterial la cual:

Se define como un mecanismo de promoción horizontal para el personal docente frente a grupo que enseña en los ciclos de la educación básica. Su propósito consiste en que esos maestros pueden acceder, dentro de la misma función, a niveles salariales superiores con base en su preparación académica, la atención a los cursos de actualización, su desempeño profesional, y su antigüedad en el servicio y en los niveles de la propia carrera magisterial. (SEP-SNTE, 1992, p. 13)

El programa de Carrera Magisterial representa la primera experiencia de evaluación docente en el nivel básico derivado del ANMEB entre el gobierno federal, los gobiernos estatales y el SNTE que considera cinco niveles de promoción horizontal y estímulo económico como una de las estrategias clave para elevar la calidad de la educación y revalorar la función social del magisterio como un elemento clave del cumplimiento de las metas estipuladas, considerando que “los maestros llegan a constituir el recurso más valioso para un centro escolar, y como tales, son esenciales para la propia institución en los esfuerzos que llega a realizar en la mejora de la propia escuela” (Delgado, 2013, p. 2).

A lo largo de la ejecución del programa, se pueden clasificar tres periodos o etapas que experimentaron varias transformaciones: la primera etapa, institucionalización que inició en 1993; la segunda etapa, puesta en marcha del programa a partir de 1998 y finalmente la tercera etapa, desenlace del programa a partir de 2011 (Ducoing, 2018).

### **1.1.1. Primera etapa: institucionalización del programa Carrera Magisterial en el Sistema Educativo**

El 18 de mayo de 1992 se logra concretar la firma del ANMEB con el entonces secretario de educación Ernesto Zedillo Ponce de León, en su línea central de acción se encuentra la revalorización social de la función magisterial estableciendo el Programa Nacional de Carrera Magisterial.

Sin embargo, no fue hasta 1993 cuando logra ponerse en marcha, fueron tres instancias comprometidas para su operación: la Comisión Paritaria Estatal, la Comisión Nacional SEP-SNTE y el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del SNTE.

Para la incorporación al programa se requería básicamente ser docente y contar con el título de alguna institución normalista. Se conformaba a partir de cinco factores que se modificaron a lo largo del tiempo desde su implementación, al igual que las ponderaciones atribuidas a cada uno; antigüedad, grado académico, preparación profesional, actualización y superación y desempeño profesional.

Según el observatorio ciudadano de la educación durante las dos primeras fases de Carrera Magisterial no contó con un sistema de evaluación bien estructurado motivo por el que 398, 816 maestros fueron incorporados sin contar con evidencias de su buen desempeño, pero, además, con ello garantizaron su permanencia al no tener que someterse a nuevas evaluaciones (Ducoing, 2018, pp. 89-98).

Entre 1996-1997 se desarrollaron reuniones regionales del Programa de Carrera Magisterial con el objeto de revisar los problemas que se habían detectado y redefinir algunos de los tópicos para enriquecerlo y actualizarlo y, con ello, garantizar su pertinencia.

### **1.1.2. Segunda etapa: puesta en marcha del programa Carrera Magisterial**

Esta etapa se desarrolla de 1998-2011, “es en el sexenio de Ernesto Zedillo (1995-2000) que se inscribe el cambio de normatividad, lo que signa la continuidad del proyecto modernizador del Estado y de las políticas educativas del sexenio precedente” (Ducoing, 2018, p. 98).

En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) propuesto por la administración, se establece en las estrategias y líneas de acción, para el caso de educación que:

El maestro es protagonista destacado en el quehacer educativo. Por ello, se establecerá un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional del magisterio, que asegure las condiciones para garantizar la calidad profesional de su trabajo. De particular importancia será la educación normal. Asimismo, se trabajará para

mejorar las condiciones de vida del maestro y su familia, y para fortalecer el respeto y el aprecio social a su labor. (Zedillo, 1995, p. 75)

Durante este sexenio es evidente la continuidad del programa de Carrera Magisterial, con algunos cambios e implementaciones, que se hacen notar en los puntajes máximos asignados a los factores de evaluación. Del mismo modo, se implementaron programas dirigidos a impulsar la actividad magisterial, como el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (Pronap), creado en 1994, y el Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales (creado en 1997), con el fin de impulsar la modernización de la formación inicial de los profesores de educación básica (Amador, 2009).

Posteriormente, en el sexenio foxista (2000-2006):

Se firmó en agosto de 2002 el Compromiso Social por la Calidad de la Educación, lo firmaron gran parte de los sectores de la sociedad además de los gobiernos federal y estatal ...

...Se anunció en consecuencia la creación del INEE como un órgano independiente y autónomo, entre otras cuestiones con el fin de responder a las demandas sociales por la transparencia y la rendición de cuentas. (Ducoing, 2018, p. 99)

En este sentido, se puede notar que “comenzaron a desarrollarse instrumentos para evaluar los factores de rendimiento escolar y profesional, lo que trajo consigo la necesidad de aplicar cada año pruebas de conocimientos a un gran número de maestros y alumnos” (Horbath y Gracia, 2014, p. 64).

Por otro lado,

De la segunda mitad de la última década del siglo XX data igualmente el inicio de la participación de México en proyectos internacionales de evaluación, con las pruebas del Tercer Estudio Internacional de Matemáticas y Ciencias, y las del Laboratorio

Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa, y el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) de la OCDE. (Horbath y Gracia, 2014, p. 64)

En cuanto a la profesionalización del magisterio y las autoridades educativas se estipularon tres reglas de acción: el ingreso y la promoción, la profesionalización e incentivos y estímulos. Se da inicio a la asignación de nuevas plazas docentes, vacantes y funciones directivas por medio del concurso nacional público, restándole poder al SNTE por medio de la institucionalización y control del Estado guiado por la rendición de cuentas.

En julio de 2008 se lanzaron las convocatorias para el ingreso y los docentes en servicio sometiendo a concurso nacional más de 8,000 plazas y 26, 875 para hora-semana-mes, en el ciclo escolar 2009-2010, presentándose 123,000 aspirantes para la asignación de nuevas plazas, de los cuales solo el 25% alcanzó un nivel aceptable.

Siguiendo con esta línea de acción, se creó el Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de maestros en servicio, así como, un nuevo catálogo de cursos que serían impartidos por instituciones de educación superior. Finalmente, para los incentivos y estímulos se propuso reformar el Programa de Carrera Magisterial considerando tres factores: *aprovechamiento escolar* (por medio de instrumentos estandarizados y aprobados por el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación); *cursos de actualización y desempeño profesional* (Ducoing, 2018).

### **1.1.3. Tercera etapa: desenlace del programa Carrera Magisterial**

Durante el paso de los diferentes sexenios presidenciales se realizaron acuerdos con organismos internacionales uno de ellos fue el “Acuerdo de Cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas, firmado entre el gobierno de nuestro país y la OCDE (2008-2010), se elaboró un diagnóstico de la situación educativa de México” (Cordero, et al., 2013, p. 4).

El diagnóstico anterior, sirvió para implementar nuevas políticas encaminadas a "Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México, en el cual se expusieron ocho recomendaciones para consolidar una profesión docente de calidad, la última de ellas, en su orden de presentación, es implementar un sistema riguroso de evaluación docente enfocado a la mejora” (Cordero, et al., 2013, p. 4).

Por ello, el gobierno a cargo del expresidente Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012), propuso ajustes importantes a Carrera Magisterial expresados en los Lineamientos Generales del programa en agosto de 2011 (Cordero, et al., 2013).

Después de dos años de las transformaciones realizadas al programa de Carrera Magisterial y con la entrada del gobierno de Enrique Peña Nieto en el año 2013 se promulgó la LGSPD, en este documento se estipula en el artículo 37 una nueva forma de evaluación:

Las Autoridades Educativas Locales operarán, conforme a las reglas que emita la Secretaría, un programa para que el personal que en la Educación Básica realiza funciones de docencia, dirección o supervisión pueda obtener incentivos adicionales, permanentes o temporales, sin que ello implique un cambio de funciones. (Ley General del Servicio Profesional Docente [LGSPD], 2013, p. 16)

En cuanto al programa de Carrera Magisterial en los artículos transitorios de la ley en comento, en particular el décimo primero, indica que:

El programa de Carrera Magisterial continuará en funcionamiento hasta en tanto entre en vigor el programa a que se refiere el artículo 37 de esta Ley, cuya publicación deberá hacerse a más tardar el 31 de mayo del año 2015.

Lo anterior, sin perjuicio de que antes de esa fecha la Secretaría ajuste los factores, puntajes e instrumentos de evaluación de Carrera Magisterial y, en general, realice las acciones que determine necesarias para transitar al programa a que se refiere el artículo 37 de esta Ley.

Los beneficios adquiridos por el personal que participa en Carrera Magisterial no podrán ser afectados en el tránsito al programa a que se refiere el artículo 37 de esta Ley.

La XXII etapa de Carrera Magisterial para los docentes de Educación Básica se desahogará en los términos señalados por la convocatoria correspondiente a dicha etapa. (LGSPD, 2013, p. 29)

A continuación, se muestran los cambios más relevantes realizados a los puntajes máximos para cada una de las etapas del programa de carrera Magisterial, según la vertiente correspondiente:

En el año 1993 se propusieron los primeros lineamientos, “se impuso la idea sindical de que el programa funcionará como un escalafón horizontal que contribuyera con la mejora salarial de los profesores y no que fuera un programa que premiará a los profesores con mejor desempeño, tal como lo proponía la SEP” (Rueda y Flores, 2017, p. 7).

Se propusieron cinco factores que integraban el sistema de evaluación solicitado en 1993, además para incorporarse o promoverse los docentes debían obtener la mayor puntuación global durante el ciclo escolar. Para efectos de promoción existían cinco niveles (A, B, C, D, E) con sus respectivos requisitos y estímulos económicos que oscilan entre el 25%(A) al 200% (E) de la base salarial (Latapí, 2004).

**Tabla 1:** Factores y puntajes máximos de carrera magisterial 1993

<b>Factores</b>	<b>Puntajes máximos</b>
Antigüedad	10
Grado académico	15
Preparación Profesional	25
Cursos de actualización y superación	15
Desempeño profesional	
a) Aprovechamiento escolar 7%	35
b) Evaluación de pares 28%	

Tomada de *Lineamientos y Normas sobre Carrera Magisterial 1993*, por la SEP

Subsecuentemente, “estos factores fueron modificados en 1998. Entonces se agregaron tres factores más, diferenciados entre vertientes, y se modificaron los puntajes” (Rueda y Flores, 2017, p. 8).

**Tabla 2:** Factores y puntajes máximos, de acuerdo con las distintas vertientes de carrera magisterial 1998

Factores	Puntaje máximo		
	1 <sup>a</sup> Vertiente (Docentes)	2 <sup>a</sup> Vertiente (Directivos)	3 <sup>a</sup> Vertiente (ATP)
Antigüedad en el servicio	10	10	10
Grado académico	15	15	15
Preparación profesional	28	28	28
Cursos de actualización y superación profesional	17	17	17
Desempeño profesional	10	10	10
Aprovechamiento escolar (primera vertiente)	20	---	---
Desempeño escolar (segunda vertiente)	---	20	---
Apoyo educativo (tercera vertiente)	---	---	20
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nota: las siglas ATP hacen referencia al Asesor Técnico Pedagógico

Esta tabla ha sido adaptada del documento *Lineamientos Generales de Carrera Magisterial 1998*, por la Comisión Nacional SEP-SNTE de Carrera Magisterial, p.17.

Debe señalarse que:

En los lineamientos de 1993 había un factor de “desempeño profesional” que contaba por 35 puntos, 28 otorgados por el Consejo Técnico escolar y siete por el aprovechamiento de los alumnos. Todos los docentes sacaban 28 puntos en automático.

En 1997, el entonces secretario de Educación Pública, Miguel Limón, introdujo el “factor de corrección”, que eliminó los 28 puntos. Eso causó el enojo del grupo hegemónico del SNTE, pero el gobierno se mantuvo. Hubo reformas a los lineamientos en 1998, cuando

el aprovechamiento de los alumnos subió a 20 puntos y el de desempeño profesional bajó a diez. (Ornelas, 2011, párr. 6)

En el último periodo del programa, en el año 2011:

La información con la que se contaba en ese momento sobre CM era que se trataba de un programa que mejoraba los salarios de los profesores, pero que no estaba impactando en la calidad de la educación, por lo que era un acierto modificar los lineamientos. (Rueda y Flores, 2017, p. 9)

**Tabla 3:** Factores y puntajes máximos, de acuerdo con las distintas vertientes de carrera magisterial 2011

Factores	Puntaje máximo		
	1 <sup>a</sup> Vertiente (Docentes)	2 <sup>a</sup> Vertiente (Directivos)	3 <sup>a</sup> Vertiente (ATP)
Aprovechamiento escolar	50	40	30
Formación continua	20	20	20
Actividades cocurriculares	20	20	20
Preparación profesional	5	5	5
Antigüedad en el servicio	5	5	5
Gestión escolar	---	10	...
Apoyo educativo	---	---	20
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nota: las siglas ATP hacen referencia al Asesor Técnico Pedagógico

Esta tabla ha sido adaptada del documento *Lineamientos Generales de Carrera Magisterial 2011*, por la Comisión Nacional SEP-SNTE de Carrera Magisterial, p.29

En este último período y en comparación con los años 1993 y 1998 los cambios más relevantes fueron:



- Modificación de factores (se redujeron a siete): aprovechamiento escolar; formación continua; actividades cocurriculares; preparación profesional; antigüedad en el servicio; gestión escolar y apoyo educativo
- Para el factor antigüedad en el servicio el puntaje máximo disminuyó a 5, en comparación al puntaje que se le otorgaba en el año 1998 que era de 10
- Para el factor aprovechamiento los puntajes máximos para las distintas vertientes aumentaron quedando para la primera vertiente 50, para la segunda 40 y para la tercera 30

Carlos Ornelas afirma que:

La reforma de la Carrera Magisterial no se ajusta a lo que el SNTE y el gobierno firmaron en la Alianza por la Calidad de la Educación ni es tan profunda como nos lo quieren hacer creer; es una medida corta que, en lugar de mejoría en la educación, otorga al SNTE más ganancias al amparo de la oratoria por la calidad educativa. (Ornelas, 201, párr. 4)

Como ya se mencionó, la descentralización de la educación básica se convirtió en unas de las decisiones del régimen neoliberal, en miras de la globalización y mejora por la calidad de la educación, sin embargo, la instrumentación de dichas políticas generaron una gran cantidad de problemas en términos de una efectiva comunicación entre los estados y la federación expresándose con mayor fuerza a raíz del establecimiento de los estándares nacionales de evaluación de los alumnos y en específico de los docentes.

La operación de Carrera Magisterial requirió la intervención de distintos actores alrededor del diseño y aplicación de diversos instrumentos técnicos y esquemas operativos, los cuales se pusieron en funcionamiento para tener elementos confiables de información que respaldaran los resultados de la evaluación de los maestros y, con ello, cumplir con los objetivos del programa. Sin embargo, la información sobre la cobertura técnica y procesal con la que trabajaría -que en su momento dieron a conocer las autoridades a cargo de su desenvolvimiento- fue mínima, lo que en el largo plazo generó vacíos o inconsistencias significativas, tanto para su conocimiento puntual como para su propia evaluación. (Rodríguez y Bataller, 2018, p. 153)

Dentro de este orden de ideas, debido a la larga duración del programa Carrera Magisterial y las negociaciones entre el SNTE y la SEP los medios de comunicación entre autoridades educativas y maestros:

Están claramente bloqueadas por las burocracias gubernamentales y sindicales, aparte de que ni siquiera se considera la comunicación fluida y necesaria en una gran cantidad de rubros directamente relacionados con la mejora de la calidad de la educación, como serían el intercambio directo y orgánico de "buenas prácticas" entre colegas, la elaboración de materiales, y la experimentación de innovaciones sin presiones, evaluaciones o exigencias burocráticas. La comunicación sigue siendo "en cascada", con graves efectos de "teléfono descompuesto". (Nicolín, 2012, p. 23)

## **1.2. Contexto político y administrativo de la Reforma Educativa 2013-2018**

Derivado del cambio de administración de Felipe Calderón Hinojosa al de Enrique Peña Nieto (2013-2018), que se caracterizó por promover múltiples iniciativas en un contexto social que afectan estructuralmente los ámbitos político, económico, energético, de comunicación y el que nos interesa para efectos de esta investigación el educativo. Dichas iniciativas surgen de los acuerdos entre los principales partidos políticos que han logrado en un corto plazo cambios en la Constitución.

En 2012, pocos días antes de su toma de posesión, el presidente electo Enrique Peña Nieto y los presidentes del PRI, PAN y PRD informaron haber consensado una agenda común. El punto de partida fue un diagnóstico compartido sobre la situación de México y la necesidad de concretar los cambios que derivaban de dicho diagnóstico. (Zepeda, 2017, p. 22)

La Reforma Educativa del sexenio del expresidente Enrique Peña Nieto se derivó de las propuestas del llamado Pacto por México el cual "es un acuerdo político, económico y social para impulsar el crecimiento, construir una sociedad de derechos, eliminar prácticas clientelares y disminuir la pobreza y la desigualdad social" (Secretaría de Relaciones Exteriores [SRE], s/f, párr.1).

De acuerdo con Zepeda (2017)

El pacto modificó radicalmente la forma de negociar la agenda de gobierno, ya no sobre la base de un Plan Nacional de Desarrollo definido por el nuevo gobierno y aprobado por el Congreso, sino como un acuerdo de largo alcance entre el gobierno y las principales fuerzas políticas, previo a la promulgación del propio PND. (p. 23)

Uno de los principales acuerdos del Pacto por México, en materia educativa fue la promoción de una educación más equitativa y de mejor calidad, lo que implicó reformar los artículos 3° y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la modificación de la Ley General de Educación (LGE), así como la promulgación de la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (LINEE) y la LGSPD. Estas reformas legales han creado un ambiente favorable para la implementación del Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013-2018.

Por lo anterior, “la reforma educativa del gobierno de Enrique Peña Nieto se aprobó en el Congreso, sin mayor discusión ni oposición partidista, bajo el manto del Pacto por México” (Arriaga, et al., 2020, p. 723).

En el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que “habrá un Plan Nacional de Desarrollo al que se sujetarán, obligatoriamente, los programas de Administración Pública Federal” (Const., art. 26, 2020).

Derivado del diagnóstico realizado para el PND 2013-2018, se plantearon cinco metas nacionales con la finalidad de fortalecer al país y llevarlo a su máximo potencial, para lograrlo en el entorno educativo se hace énfasis en la:

Meta III. México con educación de calidad: para garantizar un desarrollo integral de todos los mexicanos y así contar con un capital humano preparado, que sea fuente de innovación y lleve a todos los estudiantes a su mayor potencial humano. (Peña, 2013b, p. 22)

Para contribuir con las Metas Nacionales establecidas en el PND y lograr un “México con Educación de Calidad” se fijaron tres ejes de acción fundamentales; *primero*, que los alumnos sean educados por los mejores maestros de tal forma que, el ingreso al servicio docente y la

promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión en la educación básica o media superior que imparta el Estado, se lleve a cabo mediante concursos de oposición, los cuales deberán garantizar la idoneidad de los conocimientos y capacidades correspondientes. *Segundo*; que la evaluación sea un instrumento para elevar la calidad de la enseñanza, para lograrlo se le otorgó autonomía al INEE creando un sistema de evaluación. *Tercero*, que la educación es una responsabilidad compartida, es decir, que involucra la participación de directivos, maestros alumnos y padres de familia otorgando mayor autonomía de gestión a las escuelas (Manual de Organización General de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, 2018).

El 6 de febrero de 2013, se presenta ante al Congreso de la Unión la iniciativa para reformar los artículos 3° y 73 constitucional, siendo aprobada y publicada el 26 de febrero del mismo año en el Diario Oficial de la Federación (DOF). En el cual se establecen aspectos para garantizar la calidad de la educación, la obligatoriedad de la educación que comprenden los niveles de preescolar, primaria, secundaria y medio superior de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa, la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos (Peña, 2013c, p.1).

De acuerdo con lo dispuesto en la fracción III del artículo 3° constitucional se manifiesta que:

...el ingreso al servicio docente y la promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión en la educación básica y media superior que imparta el Estado, se llevarán a cabo mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan. La ley reglamentaria fijará los criterios, los términos y condiciones de la evaluación obligatoria para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio profesional con pleno respeto a los derechos constitucionales de los trabajadores de la educación. Serán nulos todos los ingresos y promociones que no sean otorgados conforme a la ley...

En su fracción VIII:

...El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la Federación, los Estados y los Municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan... (Peña, 2013a, pp. 1-2)

Para dar cumplimiento a lo antes mencionado, el 11 de septiembre del 2013 se publica en el DOF la Ley del INEE, la LGSPD y las reformas a la LGE.

De tal forma que la LGSPD tiene como objetivo regular el servicio profesional docente en la educación básica y media superior que imparte el Estado, “establecer los perfiles, parámetros e indicadores que sirvan de referente para la buena práctica profesional docente, así como regular los derechos y obligaciones derivados del mismo” (Peña, 2013c, párr. 6).

Por otro lado, en el PND 2013-2018, se estipula en el “Objetivo 3.1. Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad, señala en la estrategia 3.1.1. Establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico” (Peña, 2013b, p. 123).

Ahora el mérito es la única manera de ingresar y ascender en el servicio educativo, la evaluación será el instrumento para elevar la calidad de la enseñanza y oficialmente de acuerdo con las reformas a los artículos 3º y 73 constitucionales, el 26 de febrero de 2013 y a la publicación en el DOF de la Ley del INEE, la LGSPD y las reformas y adiciones a la LGE, el 11 de septiembre de 2013 se instituyó el Servicio Profesional Docente (SPD) para la Educación Básica y Media Superior.

En términos de diseño, desarrollo e implementación de la reforma prevaleció la idea de que la reforma no era educativa, sino laboral.

Dicha percepción se construyó a partir de la combinación de tres factores fundamentales: la importancia y prioridad que la autoridad le dio en el inicio del proceso de

implementación a determinadas líneas de acción, como la evaluación del desempeño docente (EDD), dándole a la reforma una connotación más laboral y no educativa; la pérdida de poder que sufrió el SNTE y la CNTE sobre el sistema educativo, producto de la nueva reconfiguración de los actores; y la inestabilidad e incertidumbre que generó el servicio profesional docente a la base trabajadora, ya que ahora los normalistas no tendrían plazas automáticas y los docentes en servicio tendrían que evaluarse para demostrar un desempeño idóneo y permanecer en la carrera docente. (Faustino, 2018, párr. 6)

Es importante señalar que tales reformas carecieron de la participación activa de los maestros, lo que ocasionó disgustos e irregularidades manifestadas en bloqueos y plantones a lo largo del sexenio.

Las prisas y la forma de su implementación han agudizado un problema histórico del sistema educativo: la desconfianza entre docentes y autoridades. La SEP, en particular, carece de toda credibilidad entre los maestros y no hay discurso capaz de revertir por sí solo esta actitud. No es solo un problema de comunicación; es un problema de quién comunica. (Blanco, 2015, párr. 4)

En palabras de Ornelas “la SEP fue infructífera para comunicarse con los maestros de base y explicarles los posibles beneficios que la reforma traería para ellos” (Ornelas, 2016, párr. 4).

Asimismo,

La reforma educativa contempló a la evaluación docente, específicamente la de desempeño, como el corazón de la reforma, cuando ni el sistema educativo, ni los docentes, ni siquiera la misma autoridad educativa estaba lista para realizar una evaluación de este tipo. (Faustino, 2018, párr. 7)

### **1.3. Creación de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente**

Para dar cumplimiento a las reformas, adiciones y creación de las leyes secundarias de la LGSPD, el 14 de noviembre de 2013 se crea la CNSPD como órgano administrativo desconcentrado de la SEP, para mejorar la calidad de la educación para el desarrollo integral del país, mediante un conjunto de actividades y mecanismos para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio público educativo y el impulso a la formación continua, con la finalidad de garantizar la idoneidad de los conocimientos y capacidades del personal docente y personal con funciones de dirección y supervisión en la educación básica y media superior que imparta el Estado y sus organismos descentralizados (Peña, 2013c, p.1).

Quienes desempeñan la labor docente deben reunir las cualidades personales y competencias profesionales para que dentro de los distintos contactos sociales y culturales promuevan el logro de aprendizajes de los educandos, conforme a los perfiles parámetros e indicadores que garanticen la idoneidad de los conocimientos, aptitudes y capacidades que correspondan. (LGSPD, 2013, p. 9)

Para dar cumplimiento a las reformas y adiciones en la promulgación de las leyes secundarias, la CNSPD tiene como misión y visión:

#### **1.3.1. Misión**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación básica y media superior, promoviendo el máximo logro en el aprendizaje de los educandos, mediante la regulación y coordinación del SPD, que asegure, con base en la evaluación, las capacidades del personal docente y técnico docente; del que desempeña funciones de dirección y de supervisión, así como de asesoría técnica pedagógica.

#### **1.3.2. Visión**

Ser una institución que regula y apoya a las Autoridades Educativas y Organismos Descentralizados, con personal especializado, en el funcionamiento de los procesos de ingreso, promoción, reconocimiento y permanencia en la educación básica y media superior, garantizando la idoneidad de las capacidades del personal que forma parte del SPD.

Siguiendo la línea de la formación continua y hacer más eficiente las labores de profesionalización y mejoras en la calidad de la educación, se fijaron los siguientes objetivos que rigen a la CNSPD:

### **1.3.3. Objetivos**

- Mejorar en un marco de inclusión y diversidad, la calidad de la educación y el cumplimiento de sus fines para el desarrollo integral de los educandos y el progreso del país
- Mejorar la práctica profesional vía evaluación de las escuelas, el intercambio de experiencias y los apoyos necesarios
- Asegurar, con base en la evaluación, la idoneidad de los conocimientos y capacidades del personal docente, directivo y de supervisión
- Estimular el reconocimiento de la labor docente mediante opciones de desarrollo profesional
- Asegurar un nivel suficiente de desempeño en quienes realizan funciones de docencia, de dirección y de supervisión
- Otorgar los apoyos necesarios para que el personal del SPD pueda, desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades
- Garantizar la formación, capacitación y actualización continua del personal del SPD a través de políticas, programas y acciones específicas
- Desarrollar un programa de estímulos e Incentivos que favorezca el desempeño eficiente del servicio educativo y contribuya al reconocimiento escolar y social de la dignidad magisterial.

Del mismo modo, se estipulan las atribuciones de la CNSPD en el ámbito de la educación básica y media superior:

### **1.3.4. Educación Básica**

- Participar con el INEE en la elaboración del programa anual conforme al cual se llevarán a cabo los procesos de evaluación a los que se refiere la LGSPD. Para tal efecto deberá considerar las propuestas que en su caso reciba de las Autoridades Educativas Locales (AEL)
- Determinar los perfiles y requerimientos mínimos que deberán reunirse para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el SPD



- Participar en las etapas del procedimiento para la propuesta y definición de los parámetros e indicadores para el ingreso, promoción, reconocimiento y la permanencia en el SPD en los términos de la LGSPD
- Aprobar las convocatorias para los concursos de ingreso y promoción que prevé la LGSPD
- Autorizar la expedición de convocatorias extraordinarias para concursos públicos para el ingreso
- Establecer el programa y sus respectivas reglas, para que el personal que realiza funciones de docencia, dirección o supervisión pueda obtener incentivos adicionales, permanentes o temporales
- Emitir con la Subsecretaría de Educación Básica los lineamientos generales que deberán cumplirse en la prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela
- Emitir los lineamientos generales para la definición de los programas de regularización docente
- Proponer a solicitud del INEE,
  - a) Los parámetros e indicadores para el ingreso, promoción, reconocimiento y permanencia,
  - b) Los parámetros e indicadores de carácter complementario para el ingreso, promoción, permanencia y, en su caso, reconocimiento sometán a su consideración las AEL
  - c) Los niveles de desempeño mínimos para el ejercicio de la docencia y para los cargos con funciones de dirección y de supervisión
  - d) Los procesos y los instrumentos idóneos para los procesos de evaluación conforme a los perfiles, parámetros e indicadores autorizados, y
  - e) El perfil y los criterios de selección y capacitación de quienes participan como evaluadores del personal docente y del personal con funciones de dirección y supervisión.
- Participar en coordinación con el INEE y AEL en la elaboración de planes de mediano plazo conforme al cual se llevarán a cabo los procesos de evaluación
- Aprobar propuestas que presenten las AEL de carácter complementario
- Determinar los demás elementos que deberán contener las convocatorias a los concursos públicos
- Aprobar la expedición de convocatorias a concursos públicos para la promoción a cargos con funciones de dirección y supervisión

- Regular un sistema nacional de formación continua, actualización de conocimientos, capacitación y superación profesional
- Autorizar los niveles de acceso y los sucesivos niveles de avance del programa a que se refiere el artículo 37 de la LGSPD (Manual de Organización General de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, 2018).

### **1.3.5. Educación Media Superior**

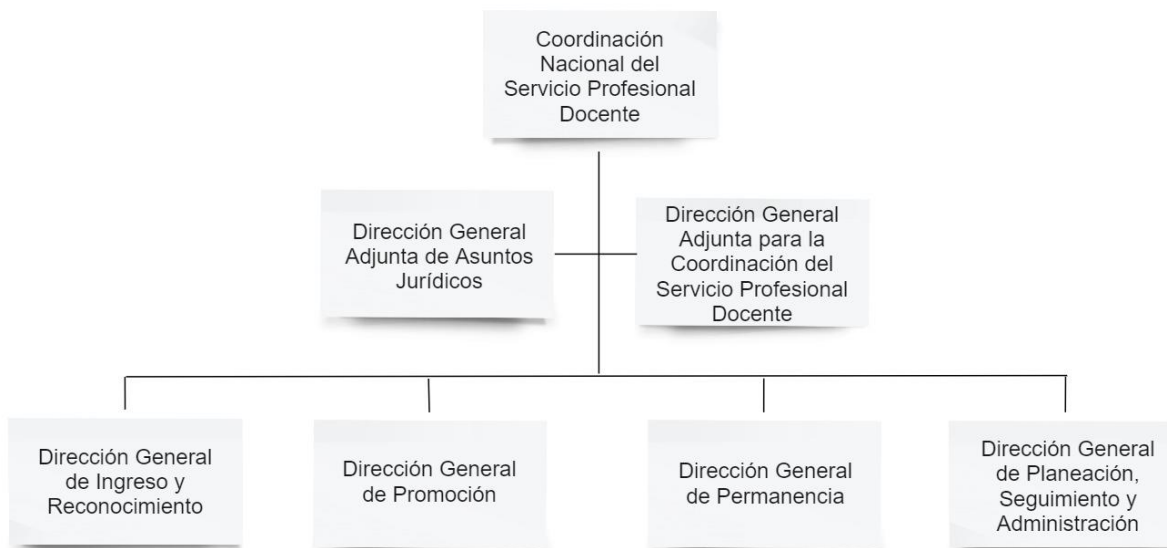
- Participar con el INEE en la elaboración del programa anual conforme al cual se llevarán a cabo los procesos de evaluación a los que se refiere la LGSPD. Para tal efecto deberá considerar las propuestas que en su caso reciba de las AEL
- Expedir los lineamientos a los que se sujetarán las AEL y los organismos descentralizados en la elaboración de los programas anual y de mediano plazo conforme a los cuales se llevarán a cabo los procesos de evaluación a los que se refiere la LGSPD
- Impulsar mecanismos de coordinación para la definición de perfiles parámetros e indicadores para el ingreso, promoción, reconocimiento y permanencia en el SPD
- Impulsar mecanismos de coordinación para la programación y ejecución de las actividades a que se refiere el artículo 56 de la LGSPD
- Integrar grupos de trabajo de carácter temporal. A efecto de que funjan como instancias consultivas auxiliares para las actividades referidas al artículo 56 de la LGSPD (Manual de Organización General de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, 2018).

### **1.4. Funciones de las distintas direcciones que conforman la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente**

A lo largo de la historia de la CNSPD, se realizaron cambios a la estructura orgánica con el fin de dar cumplimiento al artículo 19 de la Ley de la Administración Pública Federal que establece que “los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán estar actualizados” (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 2020, p.6), las modificaciones se expresaron en el Manual de Organización General de la CNSPD. A continuación, se muestra la estructura organizacional de acuerdo con el último Manual de Organización publicado en el DOF el martes 4 de septiembre de 2018.

### 1.4.1. Estructura Organizacional de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente

Figura 1: Organigrama General de la CNSPD



Esta figura ha sido adaptada del “Manual de Organización de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, 2018”, por la SEP.

#### 1.4.2. Descripción de áreas:

- Dirección adjunta de Asuntos Jurídicos: encargada de coordinar la integración de las normas jurídicas relacionadas con el objeto del SPD
- Ingreso: proceso de acceso formal al SPD
- Promoción: acceso a una categoría o nivel docente superior al que se tiene, sin que ello implique necesariamente cambio de funciones, o ascenso a un puesto o función de mayor responsabilidad y nivel de ingresos
- Permanencia: Autoridades Educativas (AE) y organismos descentralizados deberán evaluar desempeño docente de los que ejerzan funciones de dirección o de supervisión en la educación básica y media superior
- Dirección General de Planeación Seguimiento y Administración: se encarga de planear, programar, coordinar, dar seguimiento y evaluar las estrategias, objetivos, metas, líneas de acción, programas, proyectos, y actividades institucionales en materia del SPD, en coordinación con las áreas competentes de la Secretaría, las AE y los organismos descentralizados (Manual de Organización General de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, 2018)

## **1.5. Dirección General de Permanencia**

Para realizar este trabajo de investigación nos centraremos en los procesos de comunicación y coordinación de esta dirección general, por ello describiremos el objetivo general, las funciones y la estructura organizacional de la instancia.

Esta dirección se encargó de la evaluación para la permanencia en el servicio “se concibe como un ejercicio sancionador, clasificador y punitivo, porque a partir de aspectos generales, informe de responsabilidades por parte del director, proyecto de enseñanza y examen de conocimientos determina las competencias profesionales para la docencia” (Hernández y Villalpando, 2017, p. 33).

La DGPE se ocupó de dar continuidad al servicio educativo, con pleno respeto a los derechos constitucionales. AE y Organismos Descentralizados deberán evaluar el desempeño docente de los que ejerzan funciones de dirección o de supervisión en la educación básica y media superior.

El objetivo general de la dirección consistía en: dirigir el proceso de permanencia que comprende el SPD, mediante la evaluación del desempeño y la operación de los programas de regularización; con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en la LGSPD.

### **1.5.1. Funciones de la Dirección General de Permanencia**

- Participar, en la esfera de su competencia, en los trabajos para la elaboración, juntamente con el INEE, AE y los Organismos Descentralizados de los programas anual y de mediano plazo para llevar a cabo el proceso de evaluación para la permanencia en educación básica y media superior
- Establecer los mecanismos de coordinación con el INEE, las AE y los Organismos Descentralizados, para la instrumentación, implementación, operación y seguimiento del proceso de permanencia que comprende el SPD en la educación básica y media superior
- Participar en la determinación de los perfiles para la permanencia en educación básica y media superior
- Ejecutar el procedimiento para la formulación de las propuestas de etapas, aspectos y métodos que comprenden los procesos de evaluación obligatorios para la permanencia en el SPD para la educación básica y media superior
- Formular los lineamientos para la definición de los programas de regularización de los docentes, previstos en el proceso de permanencia en el servicio en la educación básica

- Elaborar en el ámbito de la educación media superior los lineamientos que deberán observar las AE y Organismos Descentralizados, para la formulación de propuestas de parámetros e indicadores para la permanencia en el SPD
- Participar, en la esfera de su competencia, con las subsecretarías de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas, de educación media superior y de educación básica; la Oficialía Mayor, y la Unidad de Coordinación Ejecutiva, en el desarrollo de los programas para impulsar la transición al SPD en educación básica y media superior
- Participar, en la esfera de su competencia, con la Dirección General de Planeación, Seguimiento y Administración, en el desarrollo del programa de cumplimiento del marco normativo del SPD, a efecto de informar a las AE y Organismos Descentralizados de los actos u omisiones que pudieran ameritar alguna sanción
- Colaborar en el establecimiento de los mecanismos para la participación de los representantes de organizaciones no gubernamentales y padres de familia como observadores en los procesos de evaluación para la Permanencia
- Participar, en la esfera de su competencia, en el diseño y operación del Sistema Nacional de Información del Servicio Profesional Docente y su vinculación con el Sistema de Información y Gestión Educativa
- Participar, en la esfera de su competencia, con la Dirección General de Planeación, Seguimiento y Administración, en la formulación de los planes de corto, mediano y largo plazos para el desarrollo del SPD
- Aportar la información definida como pública, así como aquella que sea requerida en el marco de la transparencia y acceso a la información de conformidad con las disposiciones aplicables
- Administrar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos destinados a la Dirección General para el cumplimiento de su objeto
- Realizar las demás funciones que las disposiciones legales y administrativas le confieran, y las que le encomiende de manera expresa el Titular del Órgano Desconcentrado (Manual de Organización General de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, 2018)

### **1.5.2. Estructura orgánica de la Dirección General de Permanencia**

De acuerdo con el Manual de Organización, la DGPE, está constituida por una Dirección General encargada de dirigir el proceso de permanencia que comprende el SPD; una Dirección de Evaluación del Desempeño, ocupada de dirigir los procesos de evaluación del desempeño

para la permanencia así como la regularización en la educación básica y media superior; una Dirección de Procesos para la Permanencia quien implementa mecanismos y estrategias orientadas al fortalecimiento de los procesos, acciones y actividades para la permanencia del personal en el servicio profesional docente en los niveles de educación básica y media superior.

- Siete subdirecciones, cabe destacar que en el Manual de Organización solo se describen seis, mismas que se enuncian a continuación:

*Subdirección de Evaluación del Desempeño en Educación Básica:* coordina la aplicación de los procesos de evaluación del desempeño en la educación básica que comprende el servicio profesional docente.

*Subdirección de Evaluación del Desempeño en Educación Media Superior:* coordina la aplicación de los procesos de evaluación del desempeño en la educación media superior que comprende el servicio profesional docente.

*Subdirección de Regularización Docente:* encargada de diseñar e implementar los mecanismos para llevar a cabo la instrumentación, implementación, registro y seguimiento de los programas de regularización de los docentes en educación básica y media superior.

*Subdirección de Vinculación e integración del Sistema de Información:* implementa metodologías en el seguimiento y procesamiento de la información sobre evaluación del desempeño en los procesos de permanencia en la educación media superior.

*Subdirección de Seguimiento de Procesos de Permanencia en Educación Básica:* desarrolla metodologías orientadas al seguimiento de procesos de permanencia en la educación básica del personal docente.

*Subdirección de Seguimiento de Procesos de Permanencia en Educación Media Superior:* desarrolla metodologías orientadas al seguimiento de procesos de permanencia en la educación media superior del personal docente.

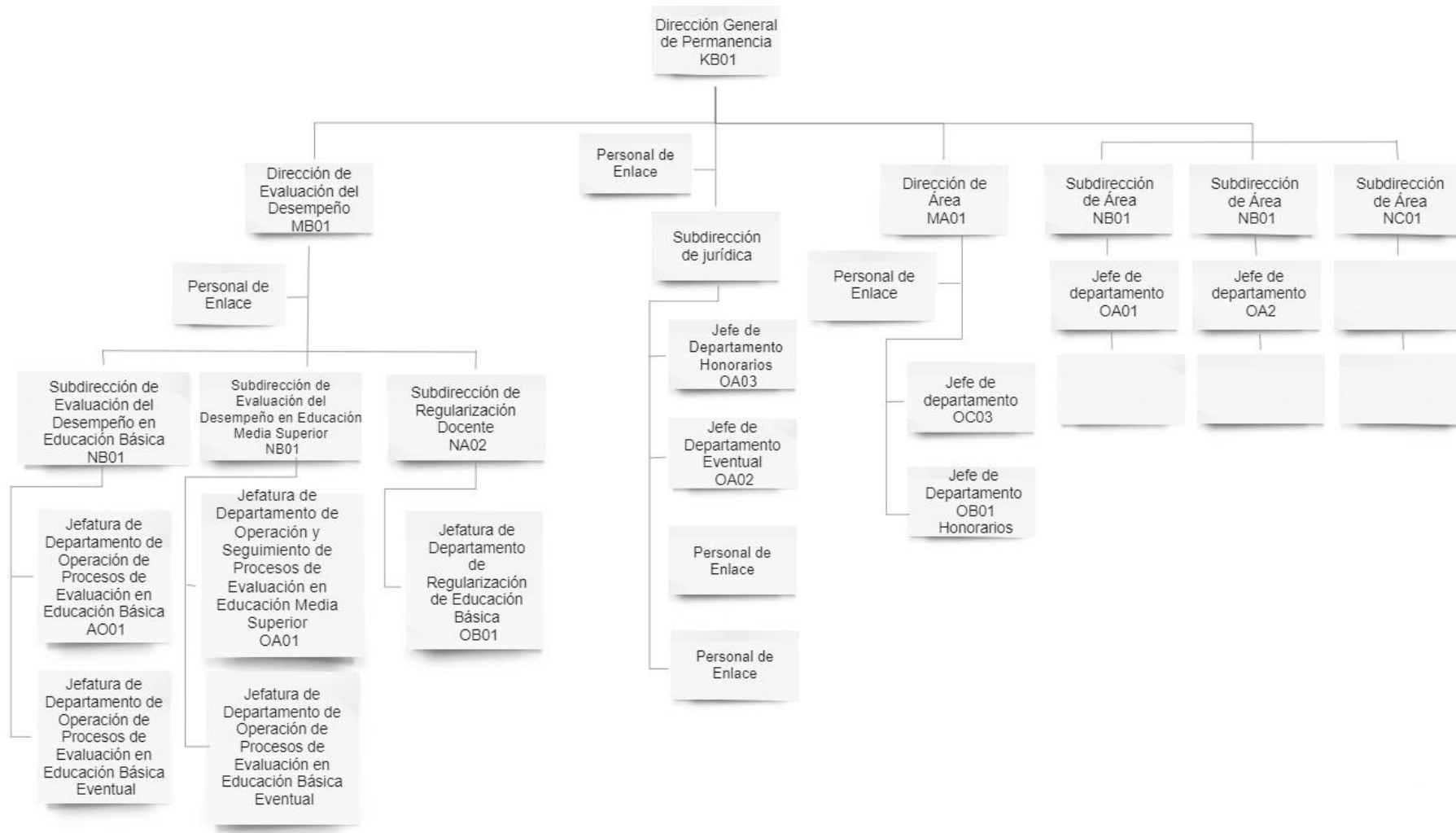
- Once jefaturas de departamento, al consultar el Manual de organización sólo localizamos la descripción de dos:

*Jefatura de Departamento de Regularización de Educación Básica:* ocupada de supervisar la aplicación de los procesos de regularización en la educación básica.

*Jefatura de Departamento de Regularización de Educación Media Superior:* atiende la supervisión de la aplicación de los procesos de regularización en la educación media superior.

- Cinco puestos con la denominación de personal de enlace, encargados de realizar actividades de asistencia para las direcciones, subdirecciones y jefaturas. Por último, en el organigrama se pueden apreciar cuatro espacios que no cuentan con una denominación definida como podemos apreciar en el siguiente esquema:

**Figura 2:** Organigrama de la Dirección General de Permanencia



Esta figura ha sido adaptada del Manual de Organización de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente 2018, por la SEP.



En el punto anterior, se muestra la estructura organizativa de la DGPE en la cual se establecen las responsabilidades, controles y toma de decisiones para cumplir con el objetivo, sin embargo, en nuestra estancia como practicantes dentro de esta dirección general nos percatamos de algunas inconsistencias referentes a la línea de mando que dicta esta estructura orgánica.

Según con Cabello et al., (2015):

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una empresa que refleja de forma esquemática sus distintos niveles, elementos, líneas de autoridad, jerarquía, funciones y relaciones entre las distintas partes, identificando el funcionamiento de la gestión desde la cima hasta la base de la empresa. (p. 18)

Dentro de este marco, en la DGPE la estructura funcional que se muestra en el Manual de Organización no corresponde con las actividades, funciones y tareas que parte del personal desempeñó durante este tiempo, algunas de estas irregularidades fueron:

- El personal marcado como enlace, de la Subdirección de jurídica se encargaba de la gestión y control de solicitudes y quejas por parte de los supervisores, asesores técnicos pedagógicos (ATP's), directivos, docentes y técnicos docentes, sin mencionar que el jefe directo no corresponde con el organigrama
- El personal de la Subdirección de vinculación e integración de sistemas de información no corresponde con el estipulado el organigrama, además de que en el "ser" cuenta con más personal a cargo
- La información relevante con respecto al proceso de evaluación, no se distribuye de manera general, es decir, solo se queda en la dirección y subdirección.
- Algunos de los puestos no cuentan con función y cargo
- Parte del personal operativo no corresponde con la línea de mando que se muestra en el organigrama, realiza funciones y tareas distintas
- Debido a una reubicación de puestos se le asignó a la DGPE personal que no se encuentra en el organigrama.

Por las razones anteriores, se percibió la existencia de problemas de comunicación y coordinación que se reflejan desde la estructura funcional, mismos que están relacionados con dificultades de delegación, control de actividades, flujo de información y sobrecarga de trabajo,

que afectan a los actores evaluados (supervisores, asesores técnicos pedagógicos (ATP's), directivos, docentes y técnicos docentes). En el siguiente capítulo se abordará con más detalle las situaciones mencionadas.

## **Capítulo 2. Comunicación y coordinación en la Dirección General de Permanencia**

## **Capítulo 2. Comunicación y coordinación en la Dirección General de Permanencia**

Las instituciones públicas de Estado, en específico las educativas, se encuentran en la mira del escrutinio público a través de la rendición de cuentas, lo que conlleva a una constante comunicación tanto externa como interna, ya que son las responsables de asegurar que se cumpla lo estipulado en el artículo 3° constitucional, puntualmente en el impacto que estos generan en la sociedad.

En este sentido, la importancia de una efectiva comunicación y coordinación de la SEP vista como un ente social encargada de responder a la creciente demanda de la ciudadanía, que va desde una buena conducta ética, toma de decisiones y rendición de cuentas, forman parte de la información que se proporciona a la sociedad, para que esto fluya de una manera armónica implica un adecuado proceso de comunicación interna.

Si bien el punto central de la investigación es la comunicación y coordinación, es necesario mencionar el comportamiento organizacional como parte del contexto en el cual se desenvuelven las organizaciones. Dado lo anterior, cabe destacar que las relaciones interpersonales dentro de cualquier institución son pieza clave para el funcionamiento óptimo de sus actividades, también lo es el comportamiento organizacional, según Stephen y Timothy estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras, de lo que hacen las personas dentro de la organización y cómo afecta su comportamiento al desempeño de la misma (Stephen y Timothy, 2009).

En esta interrelación, se estudia la coordinación entre las distintas personas que conforman la DGPE para potenciar la generación y mantenimiento de las circunstancias que permiten el desarrollo de la atención y respuesta a las solicitudes de los docentes dado que dicha comunicación busca la dinamización de los miembros que integran y conforman la dirección, así como, la interrelación de los actores externos al ente (Domínguez, 2019).

Asimismo, el comportamiento organizacional:

Se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe

o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.  
(Alles, 2007, p. 19)

## 2.1. ¿Qué es comunicación?

Para lograr el progreso de la humanidad un factor indispensable es la comunicación, prueba de ello se ha registrado históricamente, por ejemplo, “el hombre primitivo transmitía información mediante mensajes visuales, y auditivos, el uso de símbolos, gestos, dibujos y signos” (Münch y Palafox, 2019, p. 6).

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la palabra comunicación proviene del latín *communicatio*, *-ōnis* y se entiende como la “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” (RAE, 2019).

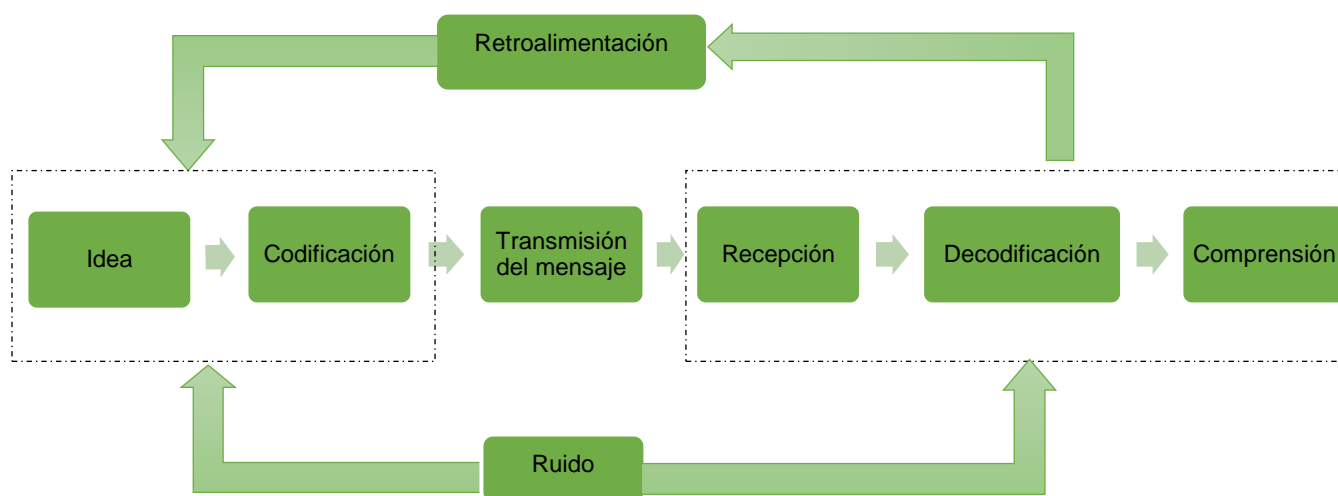
Desde el punto de vista de la especialista Huber (1999), “la comunicación es el arte de estructurar y transmitir un mensaje de manera que el otro pueda entenderlo fácilmente y aceptarlo” (p. 325).

Los autores Gibson, et al. (2003) afirman que la comunicación se refiere a la “transmisión y comprensión de información, utilizando símbolos verbales y no verbales” (p. 451).

A partir del análisis de las diferentes fuentes consultadas, podemos definir la comunicación como la acción que permite al ser humano transferir y recibir hechos, actitudes, sentimientos, pensamientos, señales, saberes, ideas, conocimientos, información y datos por medio de mensajes.

Retomaremos el modelo básico del proceso de la comunicación que proponen Koontz y Weihrich (1998), mediante el cual se “involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y el receptor” (p. 589) como se muestra en la figura 3:

**Figura 3:** Modelo del proceso de comunicación



### **2.1.1. Comunicación organizacional**

Como expresan los autores Hernández y Rodríguez (2002) “administrativamente hablando la comunicación se refiere tanto a la participación como a su familiaridad para alcanzar objetivos organizacionales” (p. 310).

Desde la perspectiva de Chruden y Sherman (2001), “se suele designar a la comunicación como la cadena que une a los miembros y actividades de una organización” (p. 312).

De acuerdo con Chiavenato (2009), la comunicación organizacional es, “el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización” (p. 321), por ejemplo, en la DGPE la atención y respuesta a las solicitudes de las distintas figuras educativas; la cual se recibe mediante oficio, escrito o petición ciudadana; se turna a las distintas direcciones (primer filtro para categorizar por dirección); en cada dirección se separa por nivel educativo (segundo filtro para categorizar por nivel educativo) y finalmente cada subdirector le da respuesta, (tercer filtro, se distribuye entre el equipo de trabajo).

Como podemos observar, el proceso de comunicación pasa por distintos filtros lo cual entorpece y alarga el flujo de comunicación, aunado a la falta de mecanismos que cada dirección ejecuta para mantener un control de las solicitudes y respuestas. Así mismo, “la comunicación

de las instituciones públicas debe seguir rigurosamente lo establecido por ley” (Canel, 2007, p. 20), aunado a los problemas prácticos de la comunicación de una institución pública que se presentan en cada dirección, como se mencionan a continuación:

- a) *La sobrecarga de información*: la persona que trabaja en una institución pública tiene que procesar una elevada cantidad de información en poco tiempo.
- b) *La tensión que impide y dificulta el tiempo para la reflexión*: la institución pública, en definitiva, toma decisiones rápidas en un contexto de gran complejidad de actores, de información y de intereses.
- c) *La ausencia de margen para el error*: todo es de gran importancia, pues todo tiene consecuencias públicas, siempre hay que tener todos los datos, todos correctos y todos a tiempo.
- d) *Estrés*: los horarios de trabajo en puestos de confianza (ya sea de comunicación o de dirección) de una institución pública se salen de toda pauta.
- e) *La jerarquía burocrática, que puede bloquear, reducir o distorsionar la comunicación*: la distancia burocrática hace que la información se vaya reduciendo a medida que avanza el proceso: desde que el alto cargo da una orden concreta hasta que esta llega y es ejecutada por el <<último>> funcionario, hay muchos niveles intermedios. En cada uno de ellos se aplican unos esquemas de interpretación que pueden ser diferentes; y, en cualquier caso, en cada uno de ellos se reduce algo la cantidad de información.
- f) *La tecnificación y especialización de las realidades políticas*: comunicar la política implica tratar con procedimientos administrativos y jurídicos de gran complejidad.
- g) *La infravaloración de la comunicación por parte de los políticos*: en la ley se estipula algo y en el ser no llega a ser así.
- h) *La dispersión de las tareas y unidades de comunicación*: la administración pública carece de organigramas que se adecuen. (Canel, 2007, pp. 21-24)

Como se menciona en el punto anterior, de los problemas prácticos de la comunicación de las instituciones públicas, se retoman las inconsistencias mencionadas en el Capítulo 1 de la estructura organizacional de la DGPE consideramos que la génesis de los problemas de comunicación y coordinación de esta dirección se derivan desde el diseño organizacional debido a que este “debe facilitar la comunicación entre empleados y departamentos para que se puedan realizar las metas de la organización” (Hellriegel, et al., 2009, p. 361).

De igual manera, la descripción de puestos está relacionada con los problemas de coordinación y comunicación, ya que sirve de apoyo para “definir no solo las actividades de la organización que desarrollará el empleado, sino también la relación de estas actividades con las ejecutadas con las de otros trabajadores para el logro de objetivos de la organización” (Chruden y Sherman, 2001, p. 40), en la DGPE no todos los puestos cuentan con una descripción, lo que ocasiona ausencia de responsabilidades, falta de funciones asignadas, de alguna, manera, pérdida de control.

Asimismo, existe una limitación al seleccionar al personal que formará parte del equipo de trabajo, como lo indica Canel (2009):

Mientras que las organizaciones privadas cuentan con un gran margen para seleccionar el personal de acuerdo con sus necesidades y objetivos, no sucede así en las instituciones públicas. En estas, el margen de selección que tiene el líder es más pequeño: conviven los nombramientos de confianza (funcionarios eventuales que nacen y <<perecen>> con la confianza de quien nombra) con los funcionarios (que los son fruto de un proceso selectivo, y ocupan su puesto como resultado de la promoción dentro del cuerpo). Mientras que los primeros están sólo temporalmente –lo que dure la confianza de quien nombra–, los segundos estarán siempre ahí. (p. 20)

Dicho lo anterior, al reconocer “las configuraciones específicas de los trabajos y departamentos, los grupos pueden ser más o menos cohesionados y más o menos comunicativos” (Gibson, et al., 2003, p .370), por lo que, los responsables del diseño organizacional de cualquier institución tienen la responsabilidad de delinear estructuras y plantear procesos organizacionales que posibiliten la comunicación y coordinación entre el equipo de trabajo.

Chiavenato (2009) afirma, “buena parte de las comunicaciones en las organizaciones buscan crear consonancia (y reducir disonancias) entre las personas sobre asuntos como la misión, la visión, los objetivos y los valores de la organización” (p. 316). En este sentido, en la DGPE se requeriría que todo el personal desde el que tiene funciones de dirección (directores y subdirectores), así como los jefes de departamento, personal operativo y de enlace se comunique



y trabaje de una manera armónica para que se logren cumplir los objetivos, entre ellos, atender y dar respuesta a las solicitudes de las distintas figuras educativas.

Como se ha mencionado una de las principales funciones de la comunicación es controlar el comportamiento de los individuos, impulsar la motivación sobre lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para un buen desempeño, brindar un medio para la expresión emocional para satisfacer las necesidades sociales de los empleados y, por último, proporcionar información individual y grupal para la toma de decisiones por medio de la transmisión de datos (Stephen y Timothy, 2009, p. 351).

Cuando existen relaciones jerárquicas, como en el caso de una organización, y cuando los sentimientos interpersonales son en ocasiones más negativos que positivos, el proceso de comunicación requerirá más atención y esfuerzo, si se requiere que rinda el nivel de entendimiento necesario para la eficiencia de las operaciones. (Chruden y Sherman, 2001, p. 315)

Dentro de este marco de ideas, los cambios implementados en la reforma educativa del ahora presidente Andrés Manuel López Obrador por el que se derogan y adicionan diversas disposiciones del artículo 3º, 31 y 73 constitucional, se enfatiza en el artículo tercero transitorio que “Quedan sin efectos los actos referidos a la aplicación de la LGSPD que afectaron la permanencia de las maestras y los maestros en el servicio”(López, 2019), sin embargo, los problemas de comunicación y coordinación es seguro que persistirán, tomando en cuenta que el personal permanece, lo que conlleva que las mismas prácticas y cultura organizacional persistan.

Históricamente se le arraiga a la SEP problemas de comunicación y flujo de información, prueba de ello fue lo ocurrido con las evaluaciones de la DGPE conforme transcurrían las evaluaciones, las dudas de los diferentes actores educativos aumentaban considerablemente, debido a que los materiales de apoyo no eran lo suficientemente claros y no se diseñaron para cada modalidad educativa, así mismo, el personal encargado de resolver dichas dudas no se encuentra debidamente capacitado para resolver estas inconsistencias ocasionando una sobrecarga de peticiones y dudas sin resolver de manera oportuna.

A la par, antes, durante y después de cada proceso de evaluación se realizaban bases de datos, debido a una falta de organización la información contenida en dichas bases presentó

una saturación de datos, lo que conllevó a un exceso de “información y poca comunicación” (Véliz, 2011, p. 144) entre el personal de la DGPE y las figuras educativas.

“Cuando la comunicación es eficaz, mejora el desempeño de los colaboradores y estos sienten una mayor satisfacción laboral, entre otras razones porque comprenden mejor sus tareas, saben qué se espera de ellos y se sienten más involucrados” (Alles, 2007, p. 219).

## **2.2. Tipos de comunicación**

Dentro de las organizaciones, existe un variopinto de tipos de comunicación, que reflejan una heterogeneidad en sus formas de comunicación por esa razón se debe estudiar toda la fisonomía de la comunicación en el ambiente laboral.

### **2.2.1. Comunicación verbal y no verbal**

En la opinión de (Hubber, 1999), “la comunicación supone la transmisión de información, tanto verbal como no verbal. La comunicación verbal es la escrita o hablada (oral). La comunicación no verbal no es hablada y se compone de conductas afectivas o expresivas” (p. 325).

Dentro de la DGPE podemos encontrar la comunicación verbal, cuando un alto mando (la subdirección de evaluación del desempeño de educación básica) da una orden por escrito, en donde menciona que el total de las solicitudes de las figuras educativas serán repartidas entre el equipo de trabajo, cuando esta información llega al personal, estos muestran una serie de gesticulaciones (comunicación no verbal), por enojo, frustración, preocupación, descontento, entre otras, al no estar de acuerdo con la orden.

### **2.2.2. Comunicación interna**

Este tipo de comunicación facilita la interacción entre los distintos individuos que conforman la organización “ofrece canales de comunicación que permiten a los empleados y directivos comunicarse entre sí y compartir información” (Gómez, et al., 2008, p. 509).

Es de suma utilidad para generar mayor participación y fomentar la integración de los empleados. Permite estimular el trabajo en equipo y detectar y corregir fallas dentro del proceso productivo. Asimismo, genera un clima de trabajo en el cual el empleado se siente escuchado, valorado y estimulado. Además, conforma el “ser” –aspectos

personales— y el “hacer” —aspectos de trabajo— de cada empleado. (Brandolini, et al., 2009, p. 30)

La comunicación interna tiene por objeto:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión (Rivera, et al., 2005, p. 39).

Este tipo de comunicación engloba a cada uno de los integrantes que conforman una organización diseñada para crear y mantener una buena relación entre los miembros, utilizando distintos tipos y canales de comunicación que los mantengan integrados, informados y motivados para que se sientan parte de la organización, contribuyendo a la mejora de las actividades personales y grupales.

En este orden de ideas, al interior de la DGPE se puede apreciar una deficiente comunicación, ello se puede percibir en los comentarios de pasillo, respecto al descontento de la manera de trabajar de los superiores (errores de procedimiento), en una ocasión dos personas dieron respuestas distintas a una misma petición.

Si bien se ha hablado de la importancia de la comunicación interna que coadyuve con la planeación, organización y control de las metas y objetivos del caso particular de la DGPE, también lo es la falta de una comunicación que retroalimenta e impulse al personal a ejecutar sus tareas de forma positiva sin miedo a la amenaza personal.

### **2.2.3. Comunicación formal**

Esta variante “es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por lo general son mensajes que fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal” (Martínez y Nosnik, 2002, p, 23).

- *Comunicación descendente:* mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo, principalmente se ven temas relacionados con la definición

de objetivos y estrategias, instrucciones para el trabajo y racionalidad, prácticas y procedimientos, retroalimentación sobre el desempeño y adoctrinamiento

- *Comunicación ascendente*: mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional, se encarga de los problemas y excepciones, sugerencias para mejorar, informes de desempeño, información contable y financiera
- *Comunicación horizontal*: son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros, normalmente los temas más comunes a tratar son la solución de problemas interdepartamentales, coordinación interdepartamental, asesoría del staff para los departamentos de línea (Chiavenato, 2009).

Sin embargo, en contadas ocasiones estas satisfacen completamente la necesidad de informar a todos los miembros de la organización, así que el personal se deja guiar por su instinto comunicativo y se cae en los “rumores de pasillo<sup>1</sup>” distorsionando el mensaje.

La realidad de la comunicación formal dentro de la DGPE, en su mayoría carece de herramientas administrativas definidas que permitan un desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas (Enrique, et al., 2008), dicho de otra manera, los directivos y subdirectores carecen de un control de la información que se recibe de forma escrita o electrónica (oficios y peticiones de los actores educativos) ya que en ocasiones se duplican respuestas por falta de procesos de coordinación y comunicación.

#### **2.2.4. Comunicación informal**

La comunicación informal surge dentro de la organización sin canales preestablecidos y emana de la espontaneidad de los empleados. Según la fuente de la información se le da un alto nivel de credibilidad y en la mayoría de las situaciones se relaciona con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación normalmente se conoce cómo rumor y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la institución u organización (Goldhaber, 1986).

---

<sup>1</sup>Un rumor es una creencia no verificada que está en circulación pública dentro de la organización. Un rumor tiene tres componentes. El blanco es el objeto del rumor. El argumento es el punto del rumor respecto del blanco. El rumor tiene una fuente, el comunicador de origen del rumor. Frecuentemente, los individuos atribuirán un rumor a una prestigiosa o autoritaria fuente para darle mayor credibilidad a éste (Gibson, et al., 2001, p. 457).

### **2.2.5. Comunicación externa**

Se puede definir como el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización a sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos” (Martín, 1997, p. 23).

Este tipo de comunicación se relaciona con el ambiente exterior que rodea a la organización formando un vínculo, en ocasiones de manera limitada, entre la institución y el público que utiliza los servicios brindados por la misma.

La DGPE mantiene constante comunicación externa con diversas instituciones entre ellas la SEP a través de las Subsecretarías de Educación Básica y Media Superior, el INEE, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), autoridades educativas de los distintos Estados y actores educativos como docentes.

### **2.3. Proceso de comunicación entre el personal de la Dirección General de Permanencia**

Cuando se estudia la comunicación en el contexto de las organizaciones, esta asume de pronto una complejidad que sólo permite comprenderla parcialmente, no obstante, su importancia requiere que se haga un serio intento para entenderla todo lo plenamente posible (Chruden y Sherman, 2001).

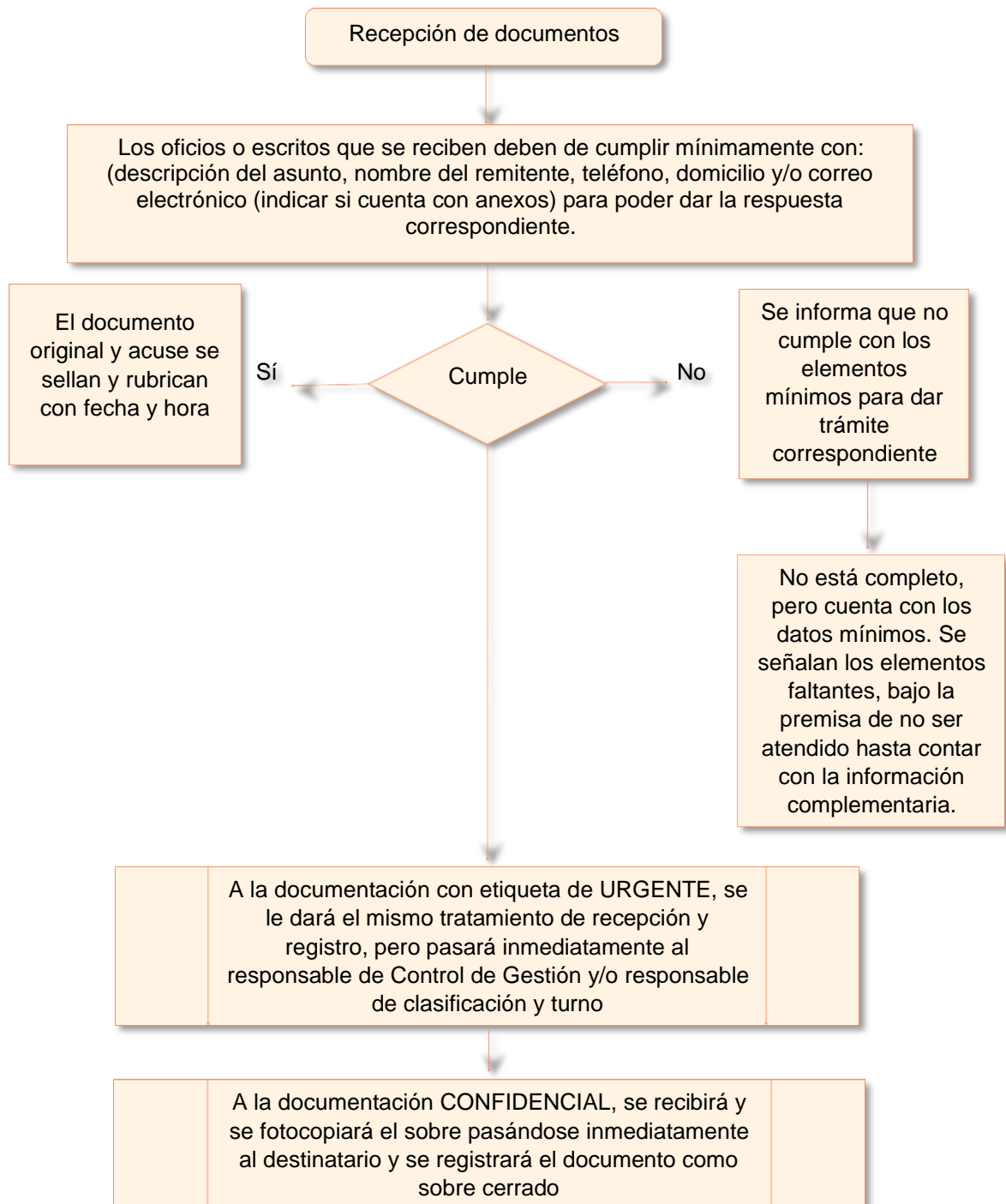
Las instituciones del gobierno, y en especial las Secretarías de Educación Pública deben controlar, coordinar, dirigir y comunicar la información y procesos de cada uno de los programas educativos encaminados a la mejora de la educación ya que son de vital importancia para lograr cumplir las metas establecidas en el PND.

El flujo de información entre las diferentes áreas de la DGPE hace posible que se atienda de manera clara y oportuna a los diferentes actores educativos, así como brindarle las herramientas necesarias para que cumplan con lo estipulado en la LGSPD referente al proceso de evaluación. Por otro lado, y específicamente el proceso de atención a las dudas, quejas y peticiones de las diferentes entidades federativas, supervisores, asesores técnicos pedagógicos (ATP's), directivos, docentes y técnicos docentes en educación básica y media superior.

Uno de los aspectos a desarrollar en esta investigación, es el proceso de comunicación inmerso en el control, seguimiento y gestión de los oficios de la DGPE como se muestra en la

figura 4, todos los documentos que se reciben ante esta dirección deben de seguir diferentes procesos para ser atendidos de manera clara y oportuna contribuyendo con el proceso de evaluación asegurando la idoneidad de los conocimientos y capacidades del personal docente, directivo y de supervisión.

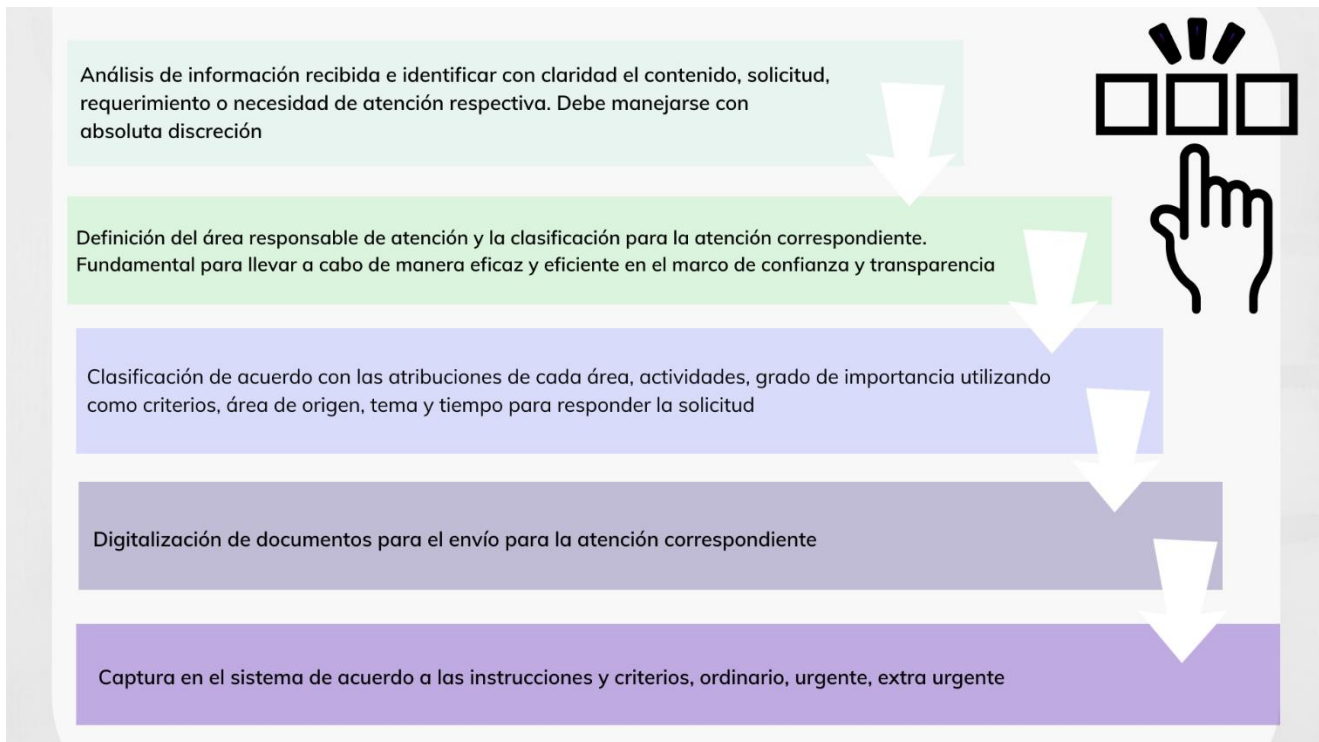
**Figura 4:** Flujo de información en el control de gestión de oficios de la DGPE y la CNSPD



Nota: Esta figura ha sido adaptada del documento *Control de Gestión, por la DGPE*, p. 5

Posteriormente, se realiza un análisis de clasificación y turno de la documentación que cumple con los datos mínimos requeridos y se encuentra completa para ser atendida y generar una respuesta al solicitante (figura 5).

**Figura 5:** Procedimiento para la clasificación y turno

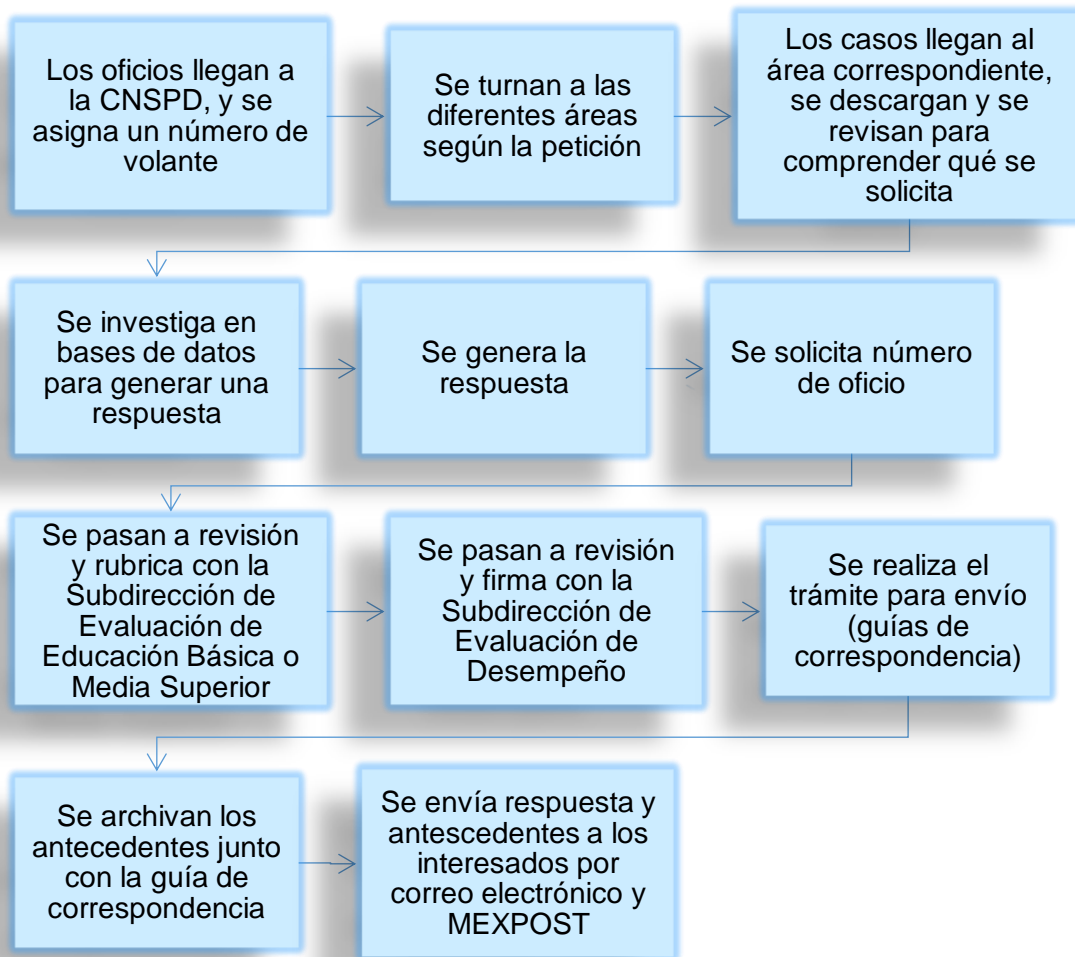


Nota: Esta figura ha sido adaptada del documento *Control de Gestión, por la DGPE*, p. 7

Posterior a este proceso, se realiza la asignación de turno de todos aquellos oficios que llegaron por escrito a la DGPE, la CNSPD y la SEP para tener un mayor control sobre las respuestas asignadas a cada una de las peticiones como se muestra en la figura 6:



**Figura 6:** *Proceso de asignación de volante, atención y resolución de oficios*



Nota: Elaboración propia del proceso de atención de oficios.

Con base en los procesos anteriores, el personal de la DGPE presenta una política de comunicación, que sólo se queda en el papel y en la práctica presenta dificultades que se ven reflejas en la carga excesiva de pendientes y poca coordinación para atender y solucionar las peticiones de los docentes, es decir la comunicación que involucra a todo el personal no rinde sus frutos y se pierde el control sobre los oficios que entran, con la reducida cantidad de respuestas que salen de esta dirección.

“Aunque un mensaje se transmita de un emisor (jefe) a un receptor (colaborador) en una reunión de trabajo, y este último conteste que sí entendió la orden, la comunicación es nula si el colaborador la entiende como una imposición” (Hernández y Rodríguez, 2002, p. 314).

## **2.4. ¿Qué es coordinación?**

Una de las tareas más relevantes de las instituciones consiste en tener un buen proceso de coordinación de los recursos internos como externos para permitir el flujo de la comunicación logrando cumplir con los objetivos establecidos.

Al tomar la definición del diccionario de la RAE (2019) refiere que la palabra coordinar se deriva del “lat. mediev. *coordinare*, y este del lat. *co-* 'co-' y *ordināre* 'ordenar' y significa “unir dos o más cosas de manera que formen una unidad o un conjunto armonioso”.

En palabras de Veciana (1999) “coordinar significa ordenar y armonizar las partes de un todo unitario” (p. 57).

### **2.4.1. *Coordinación organizacional***

Es un proceso de integración de acciones administrativas de una o varias instituciones, órganos o personas, que tiene como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de objetivos, así como armonizar la actuación de las partes en tiempo, espacio, utilización de recursos y producción de bienes y servicios para lograr conjuntamente las metas preestablecidas. (Presidencia de la República, 1982, p. 60)

La coordinación resulta ser significativa para el alcance de metas y objetivos organizacionales, pues, la unión, consonancia y adecuación de elementos como, recursos materiales, financieros y tecnológicos posibilitan la interacción del factor humano.

En este orden de ideas, la falta de coordinación entre el personal de la DGPE y las áreas que conforman la CNSPD, ahora USICAMM, propiciará carencia de coordinación, considerándola como “la reunión, unificación y armonización de toda actividad y esfuerzo” (Fayol, 1987, p. 10), es decir, la adquisición, transmisión y el procesamiento de la información se queda en los directores y subdirectores, que a su vez, no se comunican y coordinan con su equipo de trabajo para poder clasificar y unificar respuestas que le den certeza a los docentes con respecto al proceso de evaluación para la permanencia.

La coordinación es necesaria en todas las acciones administrativas, es esencial que en la integración se coordinen “las diferentes partes de una organización para crear unidad entre

personas y grupos”, asimismo, en la comunicación organizacional se presenta el intercambio de información entre el personal, el “propósito no sólo es informar sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación” (Chiavenato, 2009, pp. 94 y 323).

Por lo que, segmentar a los empleados dentro de divisiones, áreas funcionales o grupos requiere de mecanismos adicionales de integración para facilitar la coordinación y la comunicación entre los empleados y los grupos (Griffin, 2017, p. 512).

En este sentido, “la coordinación debe basarse en una comunión real de intereses, indica que hay un objetivo por alcanzar, que debe guiar los actos de todos” (Chiavenato, 2007, p. 74), tomando en consideración lo antes mencionado, podemos decir que en las distintas áreas de la DGPE los objetivos en común son divididos entre la Dirección General, la Subdirección de evaluación del desempeño de educación básica y media superior y la Subdirección de validación e información, con el fin de dar cumplimiento al proceso de permanencia establecido en la LGSPD<sup>2</sup>.

Del mismo modo, una de las dificultades de la DGPE es la coordinación interdepartamental, una situación que ejemplifica lo anterior es: cuando un docente solicita por algún motivo (incapacidad, renuncia, proceso jurídico, cambio de función, etc.) por medio de la AE correspondiente, la baja posterior a la evaluación del desempeño en la que la DGPE lo tiene registrado, sin embargo, los resultados del docente son publicados en el Sistema Nacional de Registro del Servicio Profesional Docente (SNRSPD), razón por la cual este envía una solicitud para que se retire la publicación de sus resultados, ya que afectará a su trayecto evaluativo; por lo que, la falta de coordinación se presenta cuando la Subdirección de validación e información de la DGPE realiza la baja en las bases de datos internas, sin informar por escrito al área de Sistemas de Información para que, a su vez, el área no publique ningún resultado en la plataforma del SNRSPD y se informe mediante escrito a la AE con copia al docente que su situación ha sido atendida. En este sentido, conforme a lo dicho por Chiavenato los “mensajes

---

<sup>2</sup> Artículo 52. Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados deberán evaluar el desempeño docente y de quienes ejerzan funciones de dirección o de supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado. La evaluación a que se refiere el párrafo anterior será obligatoria. El Instituto determinará su periodicidad, considerando por lo menos una evaluación cada cuatro años y vigilará su cumplimiento. En la evaluación del desempeño se utilizarán los perfiles, parámetros e indicadores y los instrumentos de evaluación que para fines de Permanencia sean definidos y autorizados conforme a esta Ley. Los Evaluadores que participen en la evaluación del desempeño deberán estar evaluados y certificados por el Instituto. (LGSPD, 2013, p. 20)

entre diferentes departamentos facilitan el cumplimiento de proyectos o tareas comunes”, sin embargo, en la DGPE no sucede de esta manera.

#### **2.4.2. Tipos de coordinación**

Cualquier tarea que realiza el ser humano en una organización requiere de dos elementos: división de trabajo y mecanismos de coordinación, Mintzberg (1983) propone cinco mecanismos de coordinación:

- *Ajuste mutuo*: coordinación del trabajo mediante la comunicación informal, en este caso el personal de la DGPE interactúa entre sí para coordinarse más allá de la formalidad
- *Supervisión directa*: logra la coordinación al hacer que un individuo asigne instrucciones a los demás y este monitoree sus acciones, por ejemplo, la subdirección de educación media superior monitorea que el personal a su cargo responda de manera adecuada las solicitudes de los diferentes actores educativos
- *Especificación de los procesos laborales*: coordinación a través del seguimiento de contenidos específicos o pragmáticos antes de que se realicen las actividades, en este marco, debido al retraso de respuesta de las solicitudes de los diferentes actores educativos, se dio la instrucción de dar resolución a los casos en un tiempo determinado.
- *Especificación de resultados de trabajo*: la coordinación se logra mediante la eficiencia, en la DGPE, a pesar de haber estipulado una fecha para la atención y resolución de las solicitudes de los actores educativos, no se consiguió atender todos, ya que, era una cantidad considerable que requería más tiempo y esfuerzo.
- *Estandarización de destrezas*: coordina el trabajo mediante la especificación del tipo de capacitación o educación que se requiere para realizar el trabajo, para la atención de las diferentes solicitudes los subdirectores distribuían los casos por temas de manera que la persona tuviera una experiencia previa, por ejemplo, solicitudes relacionadas con la certificación CENNI (Certificación Nacional de Nivel de Idioma).

#### **2.4.3. La importancia de la coordinación en la Dirección General de Permanencia**

Alcanzar la coordinación, es uno de los propósitos primordiales que un líder debe tener en cuenta, en las instituciones gubernamentales no debe ser la excepción, esta servirá de apoyo para facilitar los procesos de trabajo, aumentar la eficacia y eficiencia con respecto a objetivos organizacionales, unificar normas y criterios, evitar conflictos entre el personal, entre otros aspectos.

## **2.5. Coordinación interdepartamental y comunicación interpersonal en la Dirección General de Permanencia**

Para que las labores del personal de la DGPE fluyan adecuadamente es importante la forma en la que los directivos y supervisores cumplen o desempeñan los roles interpersonales, como lo menciona Stephen y Timothy (2009) empezando por la representación del equipo de trabajo, seguida de un rol de líder que se encarga de guiar, orientar, disciplinar y motivar a cada integrante y, finalmente, un rol de enlace que se refiere a la información que se obtiene fuera de la DGPE, es decir aquellas reuniones con las autoridades educativas, el INEE, el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL), dirigentes de la CNTE y, por otro lado, el SNTE aunado a las diferentes áreas de la CNSPD.

Es importante resaltar que estos últimos organismos; en el caso de la CNTE, está conformada por un grupo de maestros representantes de sus estados, quienes no estaban de acuerdo con lo estipulado en la reforma educativa 2013-2018, ya que defendían “que más que una reforma educativa era una reforma laboral, esto causó diversos enfrentamientos, marchas, bloqueos, incendios y plantones” (Expansión, 2016); y por otro lado, el SNTE está integrado por trabajadores de base, permanentes, interinos y transitorios al servicio de la educación, cuyos líderes cooperativistas lograron llegar a un acuerdo con la SEP, “terminando la resistencia pacífica civil y avalando por completo la evaluación de los maestros” (Hernández, 2013).

La coordinación interdepartamental y la comunicación interpersonal de la DGPE están relacionadas con las distintos departamentos, que a su vez cuentan con diferentes objetivos, sin embargo, comparten uno en común la atención a las solicitudes de los docentes, podemos decir que cada departamento ayuda a formar una cadena, primero ingreso; segundo promoción; tercero reconocimiento y cuarto permanencia, cada uno cuenta con información específica del trayecto de las distintas figuras educativas, a pesar de ello sucede con frecuencia que los departamentos no comparten la información entre sí, esta situación está relacionada con la comunicación, interna, externa y sobre todo con la comunicación interpersonal.

Los autores (Gibson, et al., 2013) definen la comunicación interpersonal como “la comunicación que fluye de individuo a individuo en ambientes de grupo o cara-a-cara, pueden variar desde órdenes directas a expresiones casuales” (p. 458), cada persona es un mundo y se comunica de diferentes maneras, las discrepancias entre el personal causa que la coordinación interdepartamental en ocasiones se entorpezca.

Como se ha expuesto en este capítulo, la comunicación y coordinación dentro de una organización son elementos indispensables para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, dentro de la DGPE existen problemas latentes de estos elementos generando individualismo, estrés y tensión, entre el personal. En el siguiente capítulo se analizará a fondo el proceso de atención y respuesta que el personal de la dirección brinda a las solicitudes de las figuras educativas, de tal manera que nos permita visualizar los patrones de funcionamiento para identificar posibles áreas de mejora.

## **Capítulo 3. Atención a los maestros de la Dirección General de Permanencia**

### Capítulo 3. Atención a los maestros de la Dirección General de Permanencia

Como se mencionó en los capítulos anteriores, la CNSPD, ahora USICAMM<sup>3</sup> se rige por el marco general de una educación de calidad en torno al servicio profesional docente, misma que se encarga de establecer perfiles, parámetros, indicadores y términos para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia, así como la coordinación y comunicación entre el INEE, ahora Comisión para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDUC)<sup>4</sup> y la CNSPD, para definir los criterios y lineamientos de cada una de las evaluaciones.

En este tenor, la DGPE es la encargada de dar continuidad al servicio educativo evaluando el desempeño para la permanencia de los docentes, directivos, supervisores y ATP's en educación básica y media superior por medio de una comunicación directa con cada uno de los actores e instituciones involucrados en este proceso. Para lograr este cometido, una de las tareas esenciales consiste en atender y dar respuesta a cada una de las solicitudes referentes a cada periodo de evaluación.

---

<sup>3</sup> En la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, en el transitorio quinto, se establece que:

“Los recursos humanos, financieros y materiales que tenga asignados la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, se transferirán a la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, en términos de las directrices que establezca la Secretaría” (Cámara de Diputados, DOF, 2019, p. 34).

<sup>4</sup> Derivado de la entrada en vigor de la Reforma Educativa 2019, se publica en el DOF el decreto por el cual “se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de los artículos 3º, 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa”, en el transitorio:

... “**Cuarto.** A partir de la entrada en vigor de este Decreto se abroga la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, se derogan todas las disposiciones contenidas en las leyes secundarias y quedan sin efectos los reglamentos, acuerdos y disposiciones de carácter general contrarias a este Decreto” (DOF, 2019a, p. 4).

Asimismo, en la Ley Reglamentaria sobre la Mejora Continua de la Educación en el transitorio séptimo se determina que:

... “Los recursos materiales y financieros del extinto Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, pasan a formar parte de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación que se regula en los términos de la presente Ley y demás disposiciones aplicables” (DOF, 2019b, p. 11).



### **3.1. Las distintas evaluaciones del desempeño para la permanencia en el Sistema Educativo realizadas por la Dirección General de Permanencia**

La reforma educativa del sexenio del ex presidente Enrique Peña Nieto pretendía mejorar la calidad de la educación, a través de la evaluación a los docentes, los cambios constitucionales y la promulgación de las leyes secundarias, estas acciones generaron polémica en torno a la forma en la que se llevaron a cabo las evaluaciones docentes, podemos destacar que dichas inconformidades se centraron en las instituciones encargadas de elaborar y coordinar dichos procesos, a pesar del descontento con estas modificaciones las evaluaciones se efectuaron.

El modelo de evaluación para la permanencia docente se llevó a cabo mediante variados instrumentos, momentos evaluativos y diferentes etapas que se conformaron de la siguiente manera:

#### **3.1.1. *Primer grupo, corresponde a la primera población evaluada en el ciclo escolar 2015-2016***

Entorno a la polémica que rodeaba a estas evaluaciones, se realizaron las primeras evaluaciones a 149, 838 docentes con un promedio de participación en 27 entidades federativas y el Distrito Federal que fue prácticamente del 95%, mismos que fueron seleccionados por parte de las AEL y los organismos descentralizados (SEP, 2015b).

Para este primer grupo, la evaluación se dividió en 5 etapas:

1. *Informe de cumplimiento de responsabilidades*: consistía en una entrevista al jefe inmediato, es decir el director o supervisor de la escuela identificando el cumplimiento de las responsabilidades profesionales del docente o técnico docente, la participación en el funcionamiento de la escuela y la vinculación con los padres de familia.
2. *Expediente de evidencias de enseñanza*: el docente debía presentar una muestra del trabajo en el aula evidenciando la práctica de enseñanza haciendo una reflexión de la misma.
3. *Examen de conocimientos*: la etapa con mayor tensión, ya que se evaluaba la capacidad del maestro para afrontar y resolver diversas situaciones de la práctica profesional por medio de situaciones hipotéticas de la práctica educativa en situaciones reales y contextualizadas.

4. *Planeación didáctica argumentada*: para favorecer los aprendizajes de los estudiantes el docente elaboraba un escrito de práctica cotidiana haciendo un análisis y argumentación para sustentar su intervención a través de la planeación didáctica.
5. *Examen complementario*: sólo en el caso de aquellos docentes que impartían la asignatura de segunda lengua, se realiza un examen complementario estandarizado para identificar el nivel de dominio de la lengua (SEP, 2015c).

Algunos datos relevantes de la primera aplicación de la evaluación del desempeño 2015-2016 son:

Los mejores resultados de participación de docentes y directores se alcanzaron en las entidades federativas de Tamaulipas 100%, Puebla 99.82% y Baja California 99.78%.

En el caso particular de los estados de Chiapas, Guerrero, Michoacán y Oaxaca, donde la violencia ejercida por parte de la CNTE durante el desarrollo de la jornada de evaluación se impidió la aplicación de los instrumentos, durante el año 2016 se establecerá un nuevo período para la evaluación a fin de que los docentes puedan ejercer su derecho y cumplir con la obligación de ser evaluados (SEP, 2015b).

### **3.1.2. Segundo grupo, población evaluada en el ciclo escolar 2016-2017**

Con base en el art. 22 de la LGSPD<sup>5</sup> se evaluaron a los docentes y técnicos docentes que ingresaron en el ciclo escolar 2014-2015, es decir, al término del primer año.

Para este grupo se estipularon los *Lineamientos para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal docente, técnico docente y de quienes ejerzan funciones de dirección y supervisión en educación básica y media superior en el ciclo escolar 2016-2017*, los cuales tenían por objeto:

Establecer y describir los criterios, fases y procedimientos a los que se sujetarán las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados para llevar a cabo la

---

<sup>5</sup> Art. 22. En la Educación Básica y Media Superior el Ingreso a una plaza docente dará lugar a un Nombramiento Definitivo de base después de seis meses de servicios sin nota desfavorable en su expediente, en términos de esta Ley...

...Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados realizarán una evaluación al término del primer año escolar y brindarán los apoyos y programas pertinentes para fortalecer las capacidades, conocimientos y competencias del docente (LGSPD, 2013, p. 12).

evaluación del desempeño de Docentes, Técnicos Docentes y de quienes ejerzan funciones de Dirección y Supervisión en Educación Básica y Media Superior, según corresponda, para medir la calidad y resultados de sus funciones. (INEE, 2016a)

Se definió el documento *Criterios sobre instrumentos, calificación y emisión de resultados de la Evaluación del Desempeño, ciclo escolar 2016-2017*, el cual tenía como finalidad “establecer los referentes necesarios para garantizar la validez, confiabilidad y equidad de los resultados de los procesos de evaluación” (INEE, 2016b).

También, se determinaron los *Perfiles, Parámetros e Indicadores (PPI)*, los cuales “constituyen un insumo básico para desarrollar los procesos de evaluación para la permanencia, promoción en la función y reconocimiento de los docentes y técnicos docentes de Educación Básica, en el marco del Servicio Profesional Docente” (SEP, 2016d), los PPI intentaban establecer un perfil único para la evaluación de docentes y técnicos docentes conforme a cada nivel y modalidad educativa.

Por último, se precisaron las *Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos (EAMI)*, este documento define a detalle cada una de las etapas de evaluación, al igual que en el primer grupo las etapas fueron cinco. En comparación con la evaluación al primer grupo en la aplicación del segundo se omitió el documento *Criterios Técnicos*, ya que quedaron inmersos en el documento *Criterios sobre instrumentos, calificación y emisión de resultados de la Evaluación del Desempeño, ciclo escolar 2016-2017*.

La participación total en la aplicación de la evaluación del desempeño del segundo grupo fue del 86.20%, porcentaje menor en comparación con la primera aplicación; el estado de Hidalgo alcanzó un nivel de concurrencia superior al 95%, en Chihuahua, Tlaxcala, Veracruz, Campeche, Coahuila, Nuevo León y Ciudad de México la participación superó al 90%; en cambio, en los estados Baja California, San Luis Potosí, Sinaloa y Sonora la asistencia fue apenas superior al 70%; asimismo, por primera vez se evaluó al personal con funciones de supervisión que se registró de manera voluntaria. (SEP, 2016e)

Las primeras experiencias de las aplicaciones para la evaluación del desempeño, en los ciclos escolares 2015-2016 y 2016-2017, como lo resalta Sylvia Schmelkes en la conferencia de prensa el 27 de agosto de 2016, el INEE, llevó a cabo seis evaluaciones técnicas que consistían en conocer la experiencia de los docentes respecto a los procesos de evaluación del desempeño en las 114 sedes de aplicación de las 32 entidades federativas. Se realizaron 10,435 encuestas de satisfacción, 854 entrevistas a docentes y 183 a otros actores del proceso de evaluación por parte de un grupo de expertos en materia educativa de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Estas sistematizaciones permitieron que algunas inconformidades, dudas e inquietudes de los docentes se turnaran a la CNSPD en específico a la DGPE (INEE replantea modelo de evaluación del desempeño profesional docente, 2017).

### **3.1.3. Tercer grupo, población evaluada en el ciclo escolar 2017-2018**

Después de la aplicación de las evaluaciones del primer y segundo grupo, los docentes manifestaron “inquietudes e inconformidades en torno a la estandarización de las evaluaciones, la pertinencia de los contenidos de los instrumentos, su contextualización, y la implementación del modelo de evaluación” (INEE, 2017c), por ello el instituto replanteó la evaluación del desempeño para el tercer grupo, con el fin de mejorar la evaluación, los propósitos fueron:

- Fortalecer el desarrollo profesional del magisterio y, en consecuencia, mejorar la calidad de la educación obligatoria
- Articular de mejor manera la evaluación del desempeño con el quehacer cotidiano de los docentes en su contexto escolar, y
- Mejorar los procesos de implementación de la evaluación, de modo que sean más accesibles, y aseguren un trato digno y respetuoso a los docentes (INEE, 2017d).

El modelo de evaluación para este grupo mostró cambios en las etapas de aplicación, como se muestra a continuación:

Etapa 1. *Informe de Responsabilidades Profesionales (IRP)*, buscaba identificar en qué grado el docente o técnico docente cumplía con las exigencias propias de su función. Se integraba por dos cuestionarios estandarizados, autoadministrables y supervisados en línea, los cuestionarios tenían una estructura equivalente y abordaban los mismos aspectos y se respondía de manera independiente por figuras educativas (docente y técnico docente, director, supervisor, subdirector de gestión y subdirector académico) y su autoridad inmediata.

Tenía como propósito recabar información sobre el cumplimiento de las responsabilidades profesionales inherentes a la función de cada figura. El cuestionario se integraba por cinco bloques relacionados con los distintos ámbitos de acción de cada una de las figuras educativas a evaluar, que abarcan los siguientes puntos:

- Prácticas de convivencia en la comunidad escolar
- Prácticas de inclusión en la comunidad escolar
- Cumplimiento de la normativa vigente
- Vinculación con las familias e instituciones
- Trabajo colegiado para la mejora escolar
- Mejora de la práctica profesional docente y técnico docente

Etapa 2. *Proyecto de enseñanza (PE)*, instrumento que permitía evaluar el desempeño, para cada una de las figuras antes mencionadas, a través de una muestra de su práctica. Consistía en la elaboración de un diagnóstico del grupo, una planeación para su puesta en marcha y contestar tareas evaluativas diseñadas para llevar a cabo un proceso reflexivo sobre su práctica que se construía a partir de tres momentos:

*Momento 1.* Elaboración del diagnóstico y de la planeación didáctica, se presentará el diagnóstico del grupo y planeación didáctica.

*Momento 2.* Intervención docente, contenía tres evidencias que den cuenta de la organización que hizo, la estrategia de evaluación utilizada y la retroalimentación proporcionada a sus alumnos.

*Momento 3.* Respuesta a tareas evaluativas diseñadas para llevar a cabo un proceso de reflexión, con el apoyo de preguntas de andamiaje, consistía en un texto de análisis reflexivo de su práctica a alumnos a partir de las tareas evaluativas propuestas.

El propósito consistía en identificar los conocimientos y habilidades empleados en la toma de decisiones durante la planeación, intervención y reflexión sobre su práctica, con las siguientes características:

- Instrumento de evaluación de respuesta construida, autoadministrable y gestionado en línea
- Retoma evidencias de las prácticas auténticas según corresponda

- Atiende la especificidad de sus quehaceres educativos
- Considera los aprendizajes esperados señalados en el programa de estudios
- Los tres momentos del proyecto se desarrollan en ocho semanas (elaboración del diagnóstico y de la secuencia didáctica, intervención educativa, respuesta a tareas evaluativas diseñadas para el análisis de su práctica).

Para registrar el diagnóstico y la planeación se hará a partir de un conjunto de tareas evaluativas; al concluir estas acciones el sistema generará un comprobante el cual el sustentante debe asegurarse de imprimir ya que dará cuenta de que concluyó esta etapa (SEP, 2017f).

Es importante aclarar que, para esta etapa, cambian los parámetros a evaluar, es decir, varía de acuerdo con el nivel y la función que depende de la figura a evaluar; para docentes, técnicos docentes y ATP's es PE y para los directores y subdirectores es Proyecto de Gestión (PG).

Etapa 3. *Examen de conocimientos didácticos y curriculares*, consistía en la aplicación de un examen en el que se retoman los conocimientos didácticos y curriculares enunciados en los PPI relativos al currículo, la disciplina, el aprendizaje, la organización e intervención didáctica.

Instrumento estandarizado y autoadministrable constituido por un conjunto de reactivos de opción múltiple, con los que se evaluará el conocimiento curricular, disciplinar y sobre el aprendizaje que deben poseer según sea el caso para cada figura, así como sus habilidades para la organización e intervención didáctica. Su aplicación será supervisada por un aplicador previamente designado. El número de reactivos será entre 100 y 120.

#### Proceso de aplicación

El sustentante podrá seleccionar la sede en la que desee presentar el examen, a partir de un catálogo de sedes. Una vez que haya elegido la sede y quede registrado, el sustentante recibirá una notificación de confirmación vía correo electrónico que deberá imprimir como pase de ingreso al examen y que presentará el día de la evaluación en la sede que corresponda.

En caso de que el sustentante no seleccione una sede para presentar el examen, su autoridad educativa se la asignará. La plataforma para el registro estará disponible durante cuatro semanas, la duración del examen será de 4 horas (SEP, 2017f).

Este periodo de evaluación también cuenta con una evaluación al término del segundo año para docentes y técnicos docentes, que ingresaron en el ciclo escolar 2015-2016, y al término del periodo de inducción, para aquellos con función de ATP's, así como aquellos docentes que fueron promovidos a plazas de dirección y supervisión, tal y como lo estipula el art. 27 de la LGSPD<sup>6</sup>.

En relación con la aplicación del tercer período de evaluación la (SEP, 2017g), informó, "las entidades con los más altos porcentajes de asistencia fueron: Tlaxcala, 99.5%; Oaxaca, 99.3%; Puebla, Hidalgo y Estado de México, 99.2%; Morelos, 99.1%; y Ciudad de México con 98.1%".

#### **3.1.4. Cuarto grupo, ciclo escolar 2018-2019**

Esta última población evaluada, estuvo dirigida a docentes y técnicos docentes, así como el personal que presenta su segunda y tercera oportunidad, la población docente que resultó afectada por el terremoto ocurrido el 19 de septiembre de 2017 y el personal con funciones de dirección de media superior, como lo estipulan los arts. 52, 53 y 54 de la LGSPD<sup>7</sup>.

De igual forma, este grupo evaluativo se conformó de tres etapas y se utilizaron los documentos de apoyo para cada nivel educativo, es decir, educación básica y media superior:

- Lineamientos para llevar a cabo la evaluación del desempeño del cuarto grupo de docentes y técnicos docentes, así como del personal con funciones de Dirección y Supervisión, y del personal que presenta su segunda y tercera oportunidad en el ciclo escolar 2018-2019

---

<sup>6</sup> Art. 27...Durante el periodo de inducción las Autoridades Educativas Locales brindarán las orientaciones y los apoyos pertinentes para fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión escolar. **Al término del periodo de inducción, la Autoridad Educativa Local evaluará el desempeño del personal para determinar si cumple con las exigencias propias de la función directiva.** Si el personal cumple con dichas exigencias, se le otorgará Nombramiento Definitivo (LGSPD, 2013, p. 14).

<sup>7</sup> Art. 53. Cuando en la evaluación a que se refiere el artículo anterior se identifique la insuficiencia en el nivel de desempeño de la función respectiva, el personal de que se trate se incorporará a los programas de regularización que la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado determine, según sea el caso. Dichos programas incluirán el esquema de tutoría correspondiente. El personal sujeto a los programas a que se refiere el párrafo anterior tendrá la oportunidad de sujetarse a una segunda oportunidad de evaluación en un plazo no mayor de doce meses después de la evaluación a que se refiere el artículo 52, la cual deberá efectuarse antes del inicio del siguiente ciclo escolar o lectivo (LGSPD, 2013, p. 20).

- Criterios técnicos y de procedimiento para el análisis de los instrumentos de evaluación, el proceso de calificación y la emisión de resultados para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección y supervisión, para el ciclo escolar 2018-2019
- PPI
- EAMI

Las entidades con mayor participación de docentes evaluados fueron: Campeche, Aguascalientes, San Luis Potosí, Coahuila, Yucatán, Baja California Sur, Morelos, Nayarit y el Estado de México, con un porcentaje mayor a 98%; asimismo declaró, en este proceso de evaluación se registró la cifra histórica más alta de evaluaciones (SEP, 2018g).

Durante el periodo de presentación de evaluación del cuarto grupo, realizamos nuestras prácticas profesionales en la DGPE colaboramos con el personal de la Dirección de Evaluación del Desempeño, concretamente con las Subdirecciones de Educación Básica y Media Superior, esto nos permitió conocer a fondo los procesos de comunicación y coordinación que se utilizaban para la atención de las solicitudes que las distintas figuras educativas realizaban con respecto al proceso de evaluación del desempeño ciclo escolar 2018-2019, así como la acumulación de peticiones de los grupos anteriores.

### **3.2. Proceso de atención y respuesta que el personal de la Dirección General de Permanencia brinda a las distintas solicitudes de las figuras educativas**

Antes de realizar cada evaluación y como se estipula en los lineamientos para llevar a cabo la evaluación del desempeño del cuarto grupo le corresponde a la SEP, a través de la CNSPD, informar al INEE, las actualizaciones, y modificaciones pertinentes de los PPI, EAMI's, guías de estudio y características según la figura, modalidad educativa y nivel educativo.

En la DGPE, existía personal encargado de proponer, revisar y validar los instrumentos de evaluación respecto a cada etapa del cuarto grupo en coordinación con el CENEVAL, la correspondiente al proyecto de enseñanza estaba a cargo de dos personas del INEE, que colaboraban para la publicación del instrumento PPI, las subdirecciones de educación básica y media superior acompañadas por los jefes de departamento colaboraban para el diseño y aprobación de los reactivos del examen curricular.



En consecuencia, en cada grupo evaluativo se generaron dudas e inconformidades previo, a lo largo y posterior a los procesos de evaluación, los docentes de educación básica y media superior manifestaban dudas sobre el tipo de evaluación a realizar de acuerdo con su perfil, ya que las especificaciones de los documentos normativos generaban confusiones, debido a que dichos documentos se fueron realizando sobre la marcha, dejando lagunas e inconsistencias en el proceso de evaluación. Varios de los documentos normativos se realizaron una vez que ellos expresaban sus dudas, de tal suerte que se iba corrigiendo sobre prueba y error.

Previo a este capítulo se presentó el proceso de atención a las distintas solicitudes de las figuras educativas, sin embargo, en la realidad la comunicación y coordinación para atender estas solicitudes de manera clara y oportuna no fluye de manera armónica derivado de un déficit en la organización e ineficaz manejo de la información.

Como podemos observar, en el deber ser, figura 4 se muestra *el Flujo del control de gestión de oficinas de la DGPE y la CNSPD*, en el ser, es el primer filtro para ejemplificar que el personal encargado de recibir y revisar que la petición se encontrará completa para su debida atención pasaba por alto la verificación de los datos mínimos y relevantes, por ejemplo, los anexos, que son la pieza clave para la resolución de la mayoría de los casos.

A través de una adecuada gestión de la comunicación y coordinación interna los miembros de una organización comparten valores, cultura, visiones, objetivos personales y objetivos organizacionales. Lo que implica, al no socializar la información, en el caso de los subdirectores con los encargados de control y gestión, recepción de documentos y todo el personal de la dirección se recae en la dificultad para circular la información, de tal forma que en ocasiones los anexos eran enviados al correo de los subdirectores sin informar al personal correspondiente ocasionando búsqueda de los anexos pertinentes para cada caso y, finalmente en algunas ocasiones lo más factible era solicitarle al remitente se sirviera de enviar la información faltante, ocasionando pérdida de tiempo, recursos materiales, humanos y tecnológicos evidenciando la falta de comunicación y coordinación interna.

La organización y utilización adecuada de la información en las organizaciones posibilita un aprendizaje tanto en los individuos como en los equipos de trabajo. Este aprendizaje puede generar conocimientos; y éstos, a su vez, producen beneficios para la

organización, como la innovación y el enriquecimiento de experiencias (Martínez, 2013, p. 92).

Después de la recepción de documentos se clasificaban y turnaban los casos que se recibían de manera física, el personal encargado de control de gestión verificaba que los casos que llegaban correspondieran a la permanencia en el servicio educativo, de no ser así, emitían un oficio dependiendo la dirección (ingreso, reconocimiento o promoción), a la que pertenecieran.

En seguida, se asignaban los casos dependiendo del nivel educativo (básica y media superior) para seguimiento y atención, dentro de las subdirecciones los casos eran distribuidos entre los integrantes, cabe resaltar que cada subdirección contaba con poco personal dedicado a resolver solicitudes, quejas y peticiones de los docentes, por ejemplo, en media superior únicamente el jefe de departamento y la subdirección respondían oficios, aunado a las actividades específicas del puesto a su cargo; por ello la repartición del número de casos pretendía ser equitativa y se relacionaban con solicitudes del tipo de evaluación correspondiente para cada docente; resultados (publicación, inconformidad y revisión); altas, bajas y cambio de tipo de evaluación; corrección de datos personales (CURP, nombre, Centro de Clave de Trabajo); reprogramación y solicitudes por competencia (por ejemplo, es responsabilidad de la autoridad educativa atender la regularización de la situación laboral del docente), entre otras.

Cada colaborador utilizaba distintos métodos para atender los casos, en nuestra experiencia y conforme a lo aprendido de las subdirecciones de educación básica y media superior, para la resolución de cada caso era primordial consultar los documentos normativos como:

- LGSPD
- Lineamientos para llevar a cabo la evaluación del desempeño del cuarto grupo de docentes y técnicos docentes, así como del personal con funciones de Dirección y Supervisión, y del personal que presenta su segunda y tercera oportunidad en el ciclo escolar 2018-2019
- Criterios técnicos y de procedimiento para el análisis de los instrumentos de evaluación, el proceso de calificación y la emisión de resultados para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección y supervisión, para el ciclo escolar 2018-2019

- PPI
- EAMI

Del mismo modo, se requiere información personal de las figuras educativas principalmente nombre, CURP, CCT, entidad federativa, para investigar la situación del solicitante en bases de datos internas como:

- Bajas posteriores a la aplicación: se pueden encontrar bajas que se realizaron después de la evaluación del desempeño
- Reporte de bajas, educación básica y media superior: contiene las bajas de directores, subdirectores, docentes y técnicos docentes, realizadas por la autoridad educativa (antes de la evaluación del desempeño)
- Evaluación del desempeño de educación básica: se encuentra la información de todas las etapas de la evaluación del desempeño de directores, supervisores, docentes y técnicos docentes
- Evaluación del desempeño, directores, media superior: tiene los datos de los directores validados (registrados por la AE para participar en la evaluación del desempeño)
- Evaluación del desempeño de educación media superior: se encuentra la información de todas las etapas de directores, docentes y técnicos docentes.

Las bases mencionadas anteriormente, eran elaboradas por el personal a cargo de la subdirección de vinculación e integración de sistemas de información, se debe enfatizar que para cada grupo de evaluación se realizaron bases de datos diferentes y específicas, por consiguiente, encontrar a una figura educativa resultaba difícil considerando que esta información no se compartía con cada integrante del equipo de trabajo, aunado a las diversas modificaciones de la misma, sin saber cuál era la versión final. En caso de no contar con la base de datos específica del solicitante, se proseguía a recurrir directamente con el personal de resguardo entorpeciendo la atención a la solicitud, ante esta situación observamos que el personal al que se le solicita la base de datos ocasionalmente no la comparte y solicita enviar un correo para consultar el caso, por lo que, este mismo se queda en modo pendiente (pueden pasar días, incluso meses para que el encargado de la base responda) y pasado el tiempo se asigna a otra persona.

Trabajar con datos que no suscitan la confianza suficiente o la lentitud que provocan las continuas comprobaciones de la información, en caso de no tener una base de datos

centralizada o diferentes bases de datos que no permitan la integración, hace que se resienta también el servicio de atención al cliente. Por eso, es tan importante disponer, no solo de los datos, sino disponer, además, de las herramientas adecuadas para almacenarlos correctamente, para actualizarlos, para consolidarlos y, también, para consultarlos, en remoto. (Couso, 2020)

De tal suerte que, la importancia de la integración de las bases de datos con las que cuenta la CNSPD y en específico cada dirección, desde el punto de vista operativo, proporciona agilidad y sincronía en el procesamiento de gestión de los datos para que todas las áreas de la organización trabajen de manera cruzada e integrada.

Una vez realizada la investigación en los documentos normativos y en las bases de datos, se prosigue con la consulta de resultados en la página Sistema Nacional de Registro del Servicio Profesional Docente (SNRSPD) según la necesidad de cada caso, para esta acción se requieren contraseñas resguardadas por la subdirección de vinculación e integración de sistemas de información, las cuales a su vez, las resguardan las subdirecciones de educación básica y media superior, en ocasiones se tiene que ir directamente con las subdirecciones para recabar las contraseñas y solicitar una explicación del funcionamiento.

Con base en lo antes mencionado, y para realizar las respuestas correspondientes se cuenta con algunos machotes<sup>8</sup>, que contienen aspectos de forma, para que el personal tenga un formato en común, por ejemplo, se estipula una tipografía específica; la hoja tiene que estar membretada con el logo de la SEP, cada año por decreto oficial se instruye a las dependencias y entidades de la administración pública federal para que durante todo el año correspondiente se inscriba una leyenda con el motivo de conmemorar algún hecho histórico, estos datos son colocados en el encabezado del documento; en el primer párrafo de la respuesta se debe aludir la petición de la figura educativa, en el o los siguientes párrafos se debe colocar la resolución del caso; se sitúa la despedida, el nombre y firma del encargado de la dirección de evaluación del desempeño; y por último en el pie de página se coloca información como copias de conocimiento, acrónimos de la persona quien realizó la respuesta y de quien revisó y la ubicación de la CNSPD (ver anexo A).

---

<sup>8</sup> Que sirve de patrón, dechado o modelo. (Oxford Languages, 2020)

Además del formato, los machotes facilitan la atención, ya que se van generando respuestas tipo para casos determinados, a pesar de ello sucede lo mismo que con las bases de datos, no son compartidos entre el equipo que conforma la DGPE, perdiéndose la oportunidad de facilitar las respuestas. Sin embargo, es importante resaltar cada caso presenta una particularidad, motivos por los cuales se requiere de más tiempo para la atención.

Luego de generar una respuesta, como se mencionó en la figura 6: *Proceso de asignación de volante, atención y resolución de oficios*, el siguiente paso es solicitar un número de oficio, el cual es gestionado por la secretaria de la dirección de evaluación del desempeño, dicho número se coloca en el oficio de respuesta, se pasa a revisión y rúbrica de las subdirecciones de educación básica o media superior, si el documento se rúbrica se pasa a firma y revisión de la Dirección General de Evaluación del Desempeño (DED), pero si hay correcciones los oficios (respuestas) se regresan a la persona que lo realizó, en ocasiones por corrección de estilo, ortografía, aspectos de forma, o por citar incorrectamente algún documento normativo. No obstante, dichas correcciones pueden tardar días o incluso meses para realizarse, quedando inconclusos.

Por otro lado, en caso de que un oficio no requiera ninguna corrección se prosigue con el proceso de envío (en ocasiones lo hacía la misma persona que emitía la respuesta), o bien por el personal de enlace que asistía a la DED, dicho proceso consistía en:

1. Recibir el oficio de respuesta firmado por la dirección general y anexos (testimonios de docentes, oficios de entidades, bases de datos, evidencias, entre otros)
2. Buscar la dirección de destinatario en el antecedente o directorio
3. Realizar etiquetas de remitente y destinatario para los sobres de envío
4. Solicitar guías y bolsas de envío (MEXPOST)
5. Llenar las guías de envío con el remitente y destinatario
6. Escanear guía y oficio para enviarlo por correo electrónico para conocimiento de la persona que realiza el oficio, esto permite que el personal tenga seguridad de que ya se envió la respuesta
7. Sacar una fotocopia de la guía y dos del oficio (una para archivo general y otra para acuse personal de la DGPE)
8. Archivar acuse general, antecedentes y guía de correspondencia (ver anexo B)
9. Se registra en la lista de envíos el número de guía, número de oficio, nombre de la persona que lo realizó y destino

10. Se guarda el sobre con el oficio de respuesta en la bolsa MEXPOST junto con la guía en la parte delantera
11. Se envía al responsable de control y gestión, el escaneo de la guía y el oficio de respuesta para marcar en la base a su cargo que el caso ha sido atendido
12. Se entrega correspondencia al personal de MEXPOST.

Pese al control antes mencionado, existen problemas de comunicación y coordinación que coadyuvan con el objetivo de la dirección, en atender oportuna y satisfactoriamente las dudas y peticiones de las figuras educativas, considerando que existe un atraso en la respuesta de las mismas, ocasionado que el solicitante envíe en diferentes ocasiones la misma petición, generando duplicidad de respuestas y aumento en el número de solicitudes, lo que recae en una desconfianza e incongruencia por parte de la SEP.

### **3.3. Sistematización y análisis de las respuestas a las solicitudes de los docentes**

El proceso de atención y respuesta a las dudas y peticiones de los maestros comienza cuando se recibe físicamente o por correo electrónico en la DGPE un escrito u oficio por parte de un docente, directivo, AE o ATP; posteriormente pasa al área de control y gestión para su análisis y asignación de número de volante (interno), (se descarga e integra en base de datos como solicitud pendiente), se envía un listado de dichas solicitudes a cada subdirección de educación básica, media superior y vinculación e integración de sistemas de información (esta última dirección se encarga de realizar altas y bajas, entre otras, en el sistema de evaluación); en seguida se realiza la repartición de casos (solicitudes) al personal de cada subdirección; se genera un análisis y resolución de la petición; se asigna oficio, rúbrica y firma de la dirección; finalmente elaboración de guía (MEXPOST), envío del escrito, archivo y marcar como atendido en la base de datos de control y gestión.

Si bien es claro que existe un gran problema con el manejo de la información de los maestros sucede lo mismo con las bases de datos de cada proceso de evaluación, lo cual se ve reflejado en una escasa comunicación y coordinación para el diseño y manejo de las propias bases de datos que resguardan la información personal de los maestros, lo cual evita la mejora de los procesos de evaluación y disminución de las quejas de los docentes y AE.

Del mismo modo, uno de los mayores problemas que retrasa la respuesta a las solicitudes se encuentra en el manejo y control de bases de datos relacionadas con los volantes (oficios de

respuesta), para el inicio (recepción de documentos), seguimiento (solicitud de número de oficio) y conclusión (envío de respuestas), estas bases son resguardadas por distinto personal.

Ante estas situaciones expuestas, uno de los propósitos de esta investigación es detectar las principales problemáticas a las que se enfrenta el personal encargado de atender las solicitudes de las figuras educativas, con la intención de conocer el procedimiento que realiza cada integrante y proponer una posible solución que mejore el proceso, viéndose reflejado en la atención a los principales actores del sistema educativo mexicano. Cabe recalcar que, aunque la CNSPD ya no exista, el personal que labora continuará efectuando tareas relacionadas a atender y dar respuesta a los docentes para su proceso evaluativo en la USICAMM.

Para llevar a cabo este trabajo, se realizó un diagnóstico para conocer la situación del problema desde la perspectiva del personal mediante un cuestionario el cual, de acuerdo con (Hernández, et al., 2010).

Es un instrumento para recolectar datos, asimismo es de relevancia incluir en la presentación del cuestionario una breve explicación de lo que se espera del encuestado, los propósitos del estudio, los beneficios que puede acarrear este y, en algunas ocasiones, garantizar el anonimato a la persona que responde. (p. 217)

Dicho cuestionario será de utilidad para identificar y clasificar el cargo y función que tiene cada integrante del equipo, del mismo modo, conocer el tiempo que llevan laborando para la SEP, en específico en la DGPE y de esta manera tener un panorama más amplio sobre los conocimientos del personal que integra el área en función de las tareas asignadas.

Asimismo, consideramos pertinente, realizar una prueba piloto como una primera fase de descubrimiento progresivo en la que se pretende detectar las principales temáticas, problemas y soluciones planteadas por cada integrante, es decir, esta prueba piloto se llevó a cabo con el personal encargado del control y gestión, (ver anexo c), para “probar su pertinencia y eficacia” (Hernández, et al., 2010, p. 201).

Consideramos que la atención y respuesta a volantes y oficios es un tema de gran importancia que proporciona certeza y seguridad a los docentes, directivos, autoridades educativas y ATP's que ahora integran a la USICAMM, tomando como ejemplo los problemas detectados en la DGPE, la primera versión del cuestionario fue presentado a la dirección de

evaluación del desempeño y las subdirecciones de educación básica y media superior, comentaron lo siguiente:

La dirección general se interesó por la propuesta por lo que realizó observaciones, de tal manera que enriqueció el trabajo y la perspectiva del problema que detectamos.

Derivado de lo anterior, se mantuvo una plática con la subdirección de evaluación del desempeño de educación básica, mediante el cual cuestionó la intención del cuestionario, ya que les pareció pertinente conocer desde el hacer del personal a cargo de la respuesta a volantes y oficios, las principales problemáticas y sobre todo el resultado que se derive del diagnóstico proporcionando información para la mejora de estos.

Se revisó pregunta por pregunta, lo cual permitió ser más específicas y conciliar el objetivo de la investigación. Por otro lado, la Subdirección de evaluación del desempeño de educación básica realizó la observación, que desde su punto de vista había preguntas que le parecían obvias o que consideraba no se debían colocar, sin embargo, antes de hacer alguna modificación nos cuestionaba el porqué de las preguntas, a continuación, mencionaremos las observaciones que nos parecieron más relevantes:

- En cuanto a la primera y segunda pregunta aparentaban tener la misma finalidad, le comentamos que el propósito de estas preguntas consistía en conocer la función de cada miembro del equipo de la DGPE por otro lado, indagar acerca de las actividades adicionales que les solicitan, una de ellas, la respuesta a solicitudes y peticiones de volantes y oficios, por lo que nos recomendó relacionar las funciones con la atención de volantes de tal manera que todas las preguntas aportaran algo para cumplir el objetivo que nos planteamos.
- Con respecto a la pregunta tres, nos comentó que el personal debe “estar sujeto a las necesidades del servicio”; sin embargo, nos comentó que para las actividades adicionales la respuesta del personal no es favorable.
- Acerca de la pregunta ocho, hizo la observación de que no éramos claras con el tipo de bases de datos, ya que hay bases para consultar el estatus de las distintas figuras educativas y las bases de control de los oficios que responde el personal de la DGPE, asimismo, recomendó replantear la pregunta ya que la respuesta daría solo un “sí o no”, e incluso dividir las preguntas de tal manera de que se obtengan respuestas y propuestas para el manejo de ambas bases de datos.



- Se decidió, agregar una pregunta para saber de qué manera se organiza cada miembro de la DGPE para atender las dudas y peticiones de las distintas figuras educativas.

Al final de la retroalimentación que recibimos por parte de la subdirección de evaluación del desempeño de educación básica, comprendimos que el personal que conforma la DGPE proviene de diversas áreas de la CNSPD y no posee información de las bases de datos para cada uno de los grupos de evaluación del desempeño para la permanencia, nos percatamos que existen diversos factores que inciden directamente con la respuesta a volantes y oficios:

- Procesos ausentes u obsoletos
- Preparación del factor humano (académica y dentro de la función)
- Disponibilidad y actualización de la información (bases de datos)

Cabe destacar, que tanto la dirección general como las subdirecciones de educación básica y media superior mostraron interés en la investigación considerando que se puede obtener una mejora en el proceso y sobre todo conocer la opinión del personal que se encuentra directamente relacionado con la atención de dudas y peticiones de las distintas figuras educativas, lo que les permitirá solucionar en un corto plazo el evidente atraso que se tiene para la atención a docentes, subdirectores, ATP's, y autoridades educativas, coadyuvando a la mejora de la calidad educativa.

El resultado de esta actividad nos dio las herramientas necesarias para plantear la versión final del instrumento de intervención (ver anexo D), es preciso señalar que, en los días posteriores aplicamos el cuestionario al personal (población objetivo) encargado de dar respuesta a oficios y volantes dentro de la DGPE, como se muestra a continuación:

- Jefe de departamento de evaluación del desempeño de educación básica
- Jefe de departamento de evaluación de desempeño de educación media superior
- Jefe de departamento de vinculación e integración de los sistemas de información
- Tres miembros del personal de enlace de educación básica y la dirección de evaluación del desempeño
- Responsable de control y gestión
- Jefe de departamento de análisis de los procesos de evaluación
- Analista del departamento de vinculación e integración de los sistemas de información

Posterior a ello, se envió por correo electrónico a cada integrante para su amable respuesta. Desde este momento se constató que no era prioridad para la mayoría darle respuesta al citado cuestionario principalmente por cuestiones de tiempo, pese a esta situación casi todos contestaron, logrando obtener variadas propuestas de mejora y sobre todo que el personal considera la existencia de un problema relacionado con la respuesta oportuna a volantes y oficios.

### **3.4. Resultados. Integración-triangulación de la información**

La información obtenida de este instrumento aporta a la investigación información de primera mano a cargo del personal directo de atender, dar respuesta y seguimiento a los oficios y volantes de las figuras educativas; el instrumento se aplicó a 8 de 10 integrantes de la DGPE. Los datos obtenidos del cuestionario reciben un tratamiento descriptivo y analítico que permite recabar información sobre las funciones de cada integrante, así como la forma de trabajo personal para un mismo fin con la aportación de una posible solución de mejora.

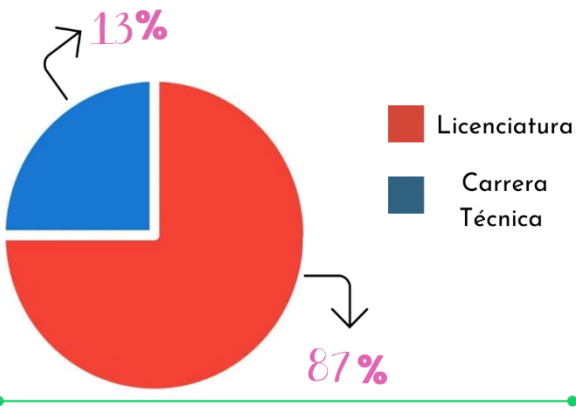
Con base en la estructura del instrumento aplicado, el cuestionario se organizó en cuatro apartados:

- I. Datos personales
- II. Atención y organización de volantes
- III. Gestión de bases de datos del control de oficios y volantes
- IV. Gestión de bases de datos con información de docentes.

#### **3.4.1. Datos personales**

Los datos generales nos permitieron conocer el nivel de estudios del personal, el 87% del personal cuenta con una licenciatura, como se muestra en la figura 7:

**Figura 7: Nivel de estudios**



Un punto a notar es la diversidad de campos disciplinares dentro del equipo que corresponde a biología, relaciones internacionales, ingeniería industrial, psicología, derecho y administración pública, mismas que carecen de formación educativa y de acuerdo con la función no se empata a las tareas que deben realizar.

En este punto se debe considerar la relevancia de los requerimientos del cargo

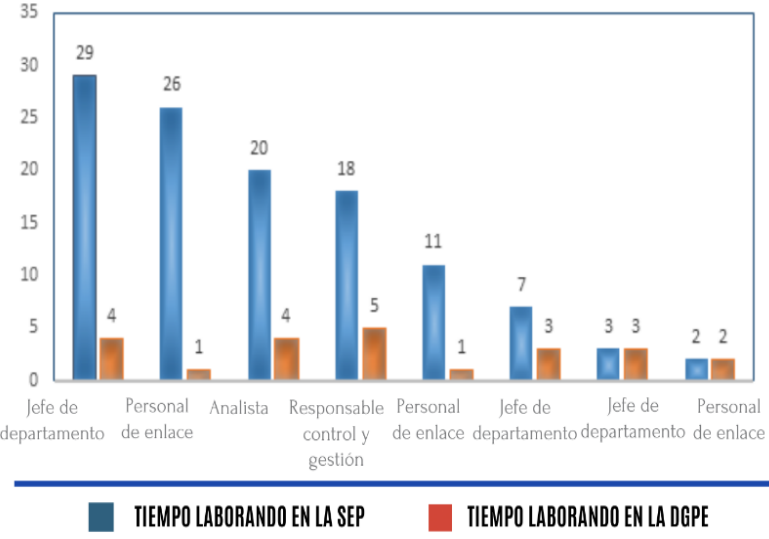
los cuales se refieren a “la educación, experiencias, licencias, y otras características necesitadas por un individuo para llevar a cabo el contenido del cargo” (Gibson, et al., 2003, p.400), estas particularidades son necesarias para realizar trabajos especializados, en este caso en el ámbito educativo.

En cuanto a la antigüedad se observó que la mayoría del personal se encontraba en otras áreas de la SEP como se muestra en la figura 8:

La antigüedad de cada integrante de la DGPE dentro de la SEP implica un reto considerable para mantener una buena relación de comunicación y coordinación dentro del equipo considerando que:

Los equipos «jóvenes» carecen de patrones de trabajo e intercambio de información establecidos, y la falta de familiaridad hace que la comunicación entre sus miembros sea bastante escasa. Por el contrario, los equipos más antiguos tienden a adoptar un enfoque interno, rechazando la comunicación externa (Kantz, 1982).

**FIGURA 8: ANTIGÜEDAD**



Aunado al código de confidencialidad que se maneja a nivel dirección y supervisión, concentrando los cambios e información relevante para el cumplimiento de la pronta resolución de los casos y el manejo mismo de la información contenida en las bases de datos, retrasando diariamente las labores del personal.

Es importante mencionar que dentro de este equipo se carece de juntas informativas, es decir cada que sucede un evento extraordinario, se modifican algunos aspectos de la ley o del método de evaluación, solo existen reuniones a nivel dirección, sin embargo, el personal operativo se queda a la expectativa de lo sucedido sin que el canal de comunicación formal fluya, dando pie a los ruidos (chismes de pasillo) de la comunicación.

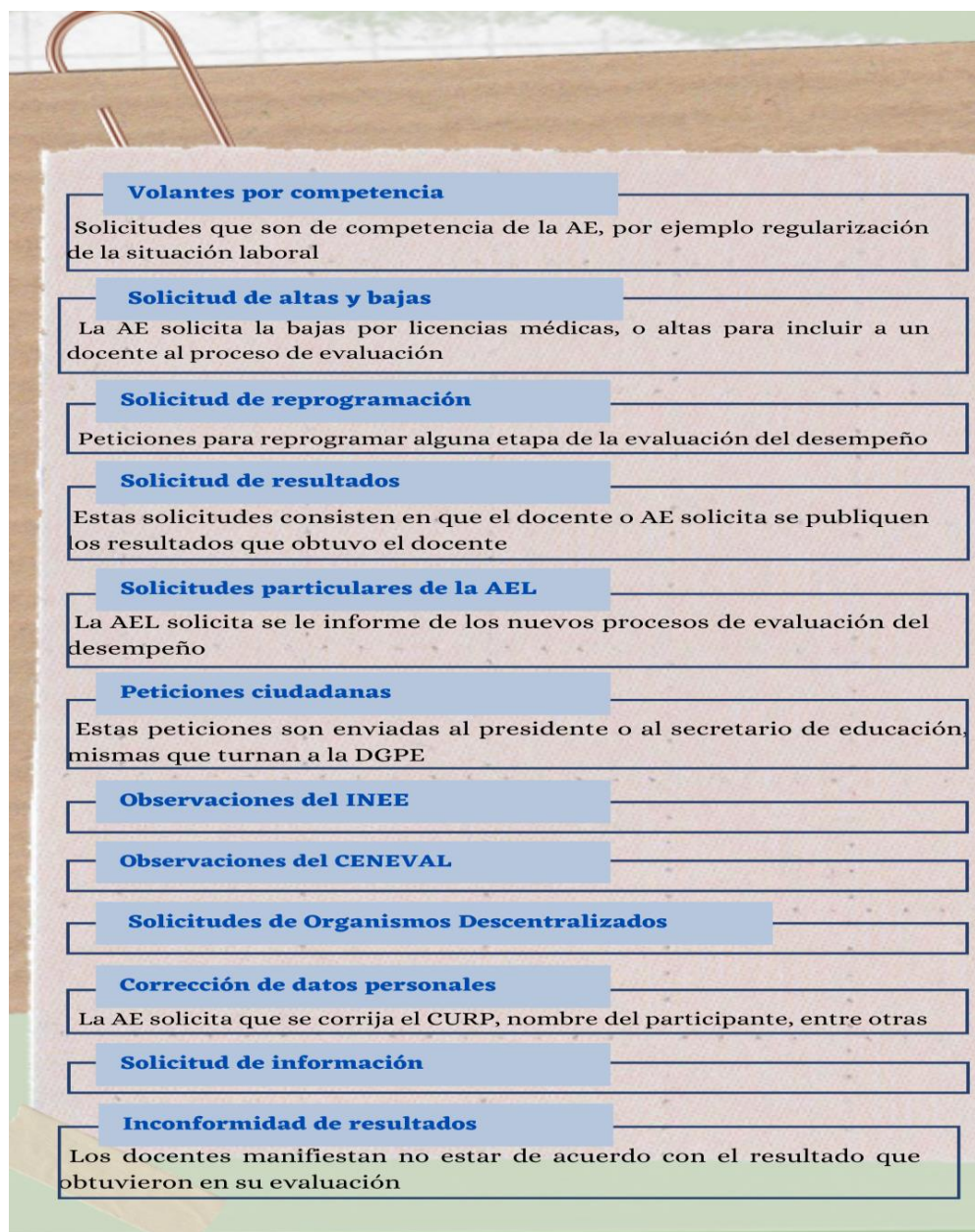
Asimismo “la antigüedad en el puesto podría agudizar la percepción de diferencias entre áreas y a la vez hacer que la información que provenga de otras áreas sea considerada de menor credibilidad” (Fernández, et al., 2012, p. 334).

### **3.4.2. Atención y organización de volantes**

#### *Tipos de volantes*

De acuerdo con la respuesta de los integrantes de la DGPE las temáticas más recurrentes son:

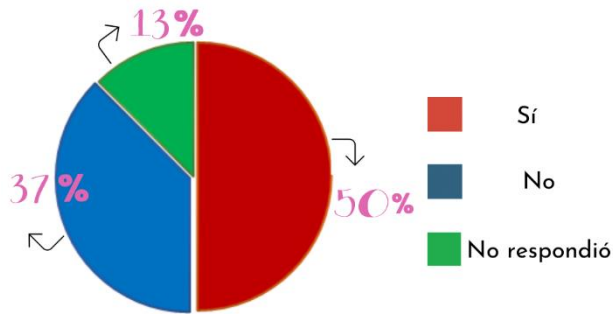
**Figura 9.** Clasificación de volantes



### *Implementación de una capacitación para la respuesta de volantes y oficios*

De acuerdo con la pregunta tres “¿consideras necesario recibir una capacitación para la atención a volantes? De ser afirmativa tu respuesta, menciona los aspectos que a tu parecer debieran abordarse durante dicha capacitación”, los resultados que se muestran en la figura 10 demuestran que el personal no se siente con las herramientas suficientes para desempeñar satisfactoriamente esta importante labor de atender y responder volantes y oficios.

Figura 10: Capacitación



Del 50% que mencionó necesaria una capacitación, considera que se debe recibir información general referente al proceso del área, así como las cuestiones administrativas que conlleva el atender un oficio o volante, temas referentes a la estructura, acceso a las respuestas tipo, redacción y ortografía.

Por otro lado, el 37% respondió que no considera necesaria la capacitación señaló algunas recomendaciones que en general coinciden con los tópicos antes mencionados, orientación en las respuestas, unificar los criterios para la elaboración de respuestas, tener respuestas tipo categorizadas y autorizadas, socializar los cambios y nuevas instrucciones y compartir información.

A lo largo de estos capítulos, presentamos que los problemas de comunicación inician desde el diseño organizacional, ya que no se tiene un organigrama completo, mismo que fue creado sobre la marcha así como el diseño de puestos, aún hay cargos que no especifican actividades, lo que ocasiona pérdida de control, comunicación y coordinación debido a que el personal no cuenta con tareas, obligaciones y responsabilidades específicas, la carga de trabajo es imparcial y en ocasiones algunos integrantes realizan demasiadas tareas; estos aspectos están relacionados con el giro gubernamental de la organización, en la cual existe inflexibilidad, burocracia y arreglos internos.

En este capítulo, se expusieron y analizaron los problemas de comunicación y coordinación dentro de la DGPE, relacionados con el instrumento aplicado al personal nos percatamos de la relación que tiene la antigüedad con la comunicación en el puesto, la cual aparentemente muestra una variable con poca relevancia para las funciones de la DGPE, la verdad consiste en que los altos mandos están ocupados con personal de mayor antigüedad (lo que implica mayor discrecionalidad) provocando que la información no fluya.

En el siguiente capítulo, se dará a conocer la segunda parte de los resultados del instrumento relacionados con la gestión de bases de datos del control de oficios y volantes y la gestión de bases de datos con información de docentes, para finalizar se hará una propuesta de mejora.

## **Capítulo 4. Propuesta de acción a desarrollar, sugerencias y recomendaciones**

## Capítulo 4. Propuesta de acción a desarrollar, sugerencias y recomendaciones

### 4.1. La opinión del personal cuenta

Con base en Chiavenato (2000) “la opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias” (p. 197), por esta razón quién mejor que el personal de la DGPE para proporcionar información de interés que permita identificar, sugerir y opinar sobre los problemas a los que se enfrentan diariamente para atender y dar respuesta a las solicitudes de los docentes, directivos, autoridades educativas y ATP's, para optimizar los procesos, y herramientas de comunicación y coordinación que faciliten el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con el cuestionario que se desarrolló como herramienta de diagnóstico a los integrantes de la DGPE, aunado al trabajo realizado en prácticas profesionales, se logró identificar que uno de los mayores problemas se encuentra en la acumulación de respuestas a oficios, escritos y volantes, así como organizar y actualizar las bases de datos que contienen el proceso evaluativo de cada figura educativa, por ciclo escolar, etapa y nivel educativo. Este acopio conlleva a respuestas tardías de los mismos, ocasionado por la nula o poca comunicación y coordinación de la DGPE para informar, compartir y socializar la información contenida en las bases de datos, por ejemplo:

1. *Bases de datos del control de oficios:* cada que un oficio o escrito ingresa al área, se verifica que contenga la información necesaria para su atención, y es sellado por la recepción de la DGPE, posterior a ello es registrado en la base de datos por el encargado de control y gestión, se clasifica por área de atención y se asigna número de volante.

Sin embargo, en repetidas ocasiones las figuras educativas mandan su petición por distintos medios, es decir, lo envían por correo electrónico directamente a los subdirectores y la misma petición la mandan por correo postal, por lo tanto, existen dos pendientes de una misma solicitud. Es donde entra la falta de comunicación entre las áreas, al no informar el subdirector al encargado de control y gestión que dará respuesta a dicha solicitud que recibió vía correo electrónico, para que sea registrada en el sistema y se marque como atendido, el número de volante seguirá pendiente y será asignado a otra persona, para su atención.



2. *Bases de datos información docentes*; el área de Vinculación e Integración de Sistemas de Información se encarga de recabar, crear, diseñar y resguardar las bases con información del proceso evaluativo de cada figura educativa, así como de las bajas y altas para cada periodo de evaluación, estas solicitudes son remitidas por las AE directamente al correo de la subdirección a cargo y a su vez son enviadas por correo postal; debido a la carga de trabajo, el personal integra las bases de altas y bajas, ocupándose de la solicitud, sin una respuesta por escrito (requisito fundamental para que el personal de control y gestión marque como atendida la solicitud), ocasionando una inmensa cantidad de volantes pendientes, que ya fueron atendidos.

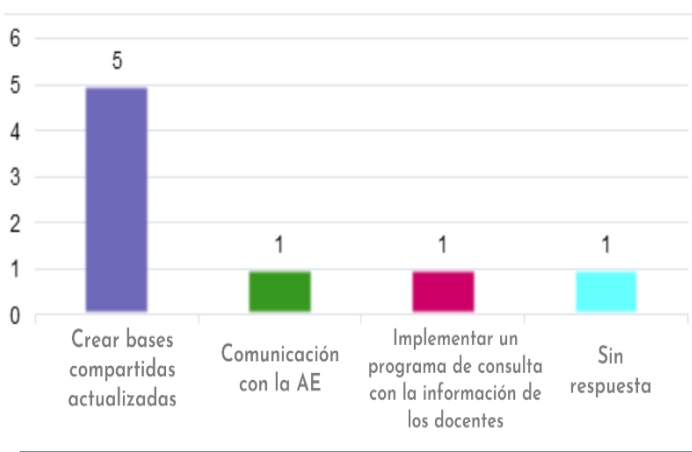
Por otro lado, estas bases que contienen la información de los docentes no son socializadas y actualizadas en tiempo y forma con todos los integrantes de la DGPE, para su pronta referencia en la asignación y atención de volantes pendientes.

#### 4.1.1. *Gestión de base de datos con información de los docentes*

Anteriormente se expuso que, para atender los diferentes casos se utilizan varias bases de datos, una de ellas es la información de docentes (datos personales y estatus en la evaluación del desempeño), en este sentido, el personal a cargo de dar solución a las solicitudes de los distintos actores educativos considera algunas alternativas para tener un mayor control y acceso a las mismas:

Como podemos observar, la mayoría de los integrantes consideran necesario crear una base de datos compartida para contar con información actualizada y de fácil acceso mejorando la atención de los casos asignados. Considerando que estas bases de datos se encuentran bajo el resguardo de la Subdirección de Vinculación e Integración de Sistemas y del personal a cargo de su diseño o actualización, si el personal

**FIGURA 11: MANEJO DE BASES DE DATOS (INFORMACIÓN DE DOCENTES)**



no está disponible, se atrasa la atención de los casos por falta de información, aunado a que en varias ocasiones se cuenta con diversas versiones de las bases de datos y no se tiene conocimiento de la última versión.

#### 4.1.2. Gestión de bases de datos del control de oficios y volantes

Otra de las grandes dificultades que pudimos constatar y a la que se enfrenta el personal son las respuestas repetidas a un mismo caso, esto hace tediosa la atención atrasando el trabajo, aunado a la pérdida de recursos humanos, materiales y tecnológicos para ello, es importante la opinión del personal encargado de atender los oficios y escritos para conocer las sugerencias y alternativas desde su hacer que ayuden a evitar atención a volantes, escritos u oficios en repetidas ocasiones.

**Figura 12:** Sugerencias para evitar atención a volantes u oficios en repetidas ocasiones

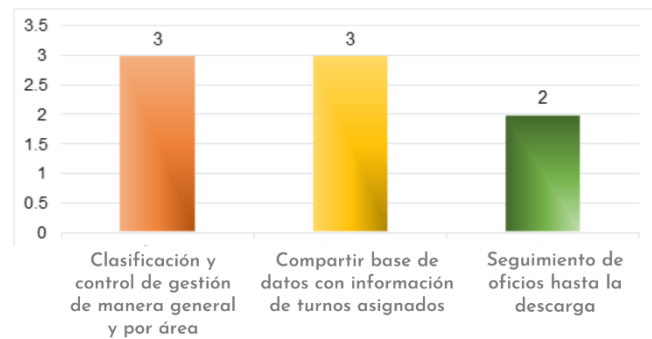
	<b>Designar más personal al área de gestión de volantes</b>	<b>Desde la recepción turnar una vez el oficio o volante</b>	<b>Verificar al solicitar número de oficio si no hay alguna otra solicitud previa</b>
<b>Que todos tengan acceso a la base de registro sin poder modificarla</b>	<b>Realizar un cruce de bases para no duplicar asignación de volantes</b>	<b>Dar fecha límite para su descarga</b>	<b>Los turnos deben de asignarse a los subdirectores, para que lleven el control de oficios que atiende el personal a su cargo</b>
<b>Llevar una sola base de datos para llevar el control de seguimiento de oficios</b>	<b>Cada persona que elabora una respuesta, debe darle seguimiento hasta que el volante sea descargado correctamente</b>	<b>Elaborar un manual de organización</b>	<b>Llevar un registro minucioso de los volantes y su descarga</b>

#### 4.1.3. Mejora de la base de datos (control de volantes)

Nos referimos a la base que lleva el responsable de control y gestión, considerando que es el primer filtro para la asignación de volantes, registro en la base y conferir oficios, escritos y volantes a cada subdirector para su debida atención, por lo tanto, son relevantes las sugerencias de los integrantes de la DGPE.

La gráfica muestra la necesidad de clasificar y controlar la gestión de volantes, de manera general y por área, de los casos que llegan a la DGPE, así como la falta de una comunicación y coordinación para compartir la base de datos con la información de los turnos asignados, dándole seguimiento a los oficios desde la recepción, hasta concluir con la descarga (respuesta de los casos).

**FIGURA 13: MANEJO DE BASES DE DATOS (VOLANTES)**



#### **4.1.4. Mejora de las bases de datos (control de oficios)**

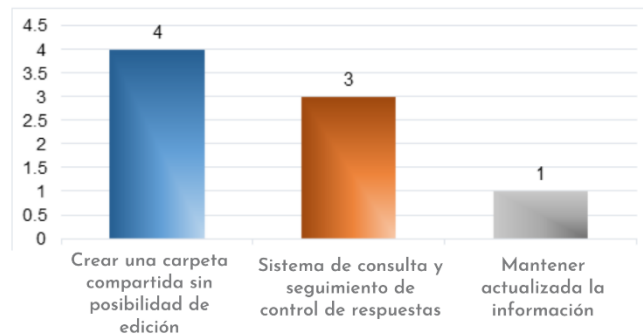
Seguido de la asignación de volantes, se prosigue con la atención y respuesta del caso, para ello, se solicita un número de oficio a la secretaria de la dirección de evaluación del desempeño, misma que lleva un control de los oficios que le solicitan, así como de los que se cancelan; algunas dificultades para el manejo de esta base son:

- Al solicitar número de oficio se cuenta con una fecha límite para pasar a firma el mismo, en ocasiones el personal se tarda más de lo debido, por lo que, se cancela el número de oficio sin previa notificación
- Al tener el oficio con la respuesta, se pasa a firma de la subdirección de evaluación del desempeño, pero al tener tantos pendientes los documentos se traspapelan o se tardan en la firma y el personal no es notificado si el caso fue aprobado, perdiendo rastro alguno del mismo

Para mejorar la gestión de esta base de datos el personal considera:

Como en la gráfica anterior, la mayoría propone crear una carpeta compartida que contenga la base de datos con el control de oficios internos de la DGPE, sin posibilidad de edición, para que el personal pueda identificar si el caso asignado no ha sido atendido por algún otro integrante, así como, tener la posibilidad de monitorear el seguimiento del proceso.

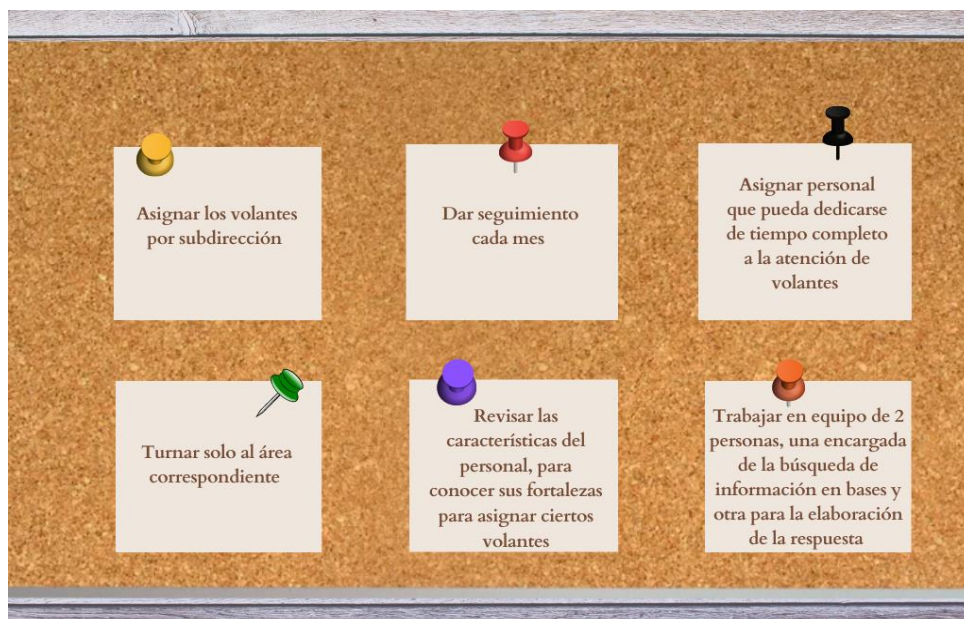
**FIGURA 14: MANEJO DE BASES DE DATOS (CONTROL DE OFICIOS DGPE)**



#### 4.1.5. Recomendaciones para el personal que asigna volante

Consideramos pertinente dejar un espacio para que el personal recomendará, algunas acciones para la asignación de volantes, entre las sugerencias destacan:

**Figura 15:** *Recomendaciones del personal*



Los resultados de las gráficas anteriores nos permiten visualizar que los empleados están conscientes de la necesidad de compartir información, sin embargo, esta tarea es compleja ya que se requiere de coordinación y comunicación que funcione como una cadena que una a todos los miembros y actividades de la dirección.

Si bien es cierto, que la DGPE cuenta con poco personal para responder satisfactoriamente los casos, consideramos que la solución no radica en el aumento del mismo, se puede efectuar por medio de una comunicación fluida que mejore los procesos de atención, mediante la transmisión de información se logra coordinar ideas, sentimientos y actitudes, así como el personal y sus actividades en busca de los objetivos de la institución y una confiable atención a los docentes y figuras educativas (Chudren y Sherman, 2001, p. 312).

“Muchas empresas han descubierto que la clave para conseguir un buen programa de relaciones internas es contar con un canal de comunicación que ofrezca a los empleados acceso a información importante y la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos” (Gómez, et al., p. 509).

Como podemos observar existe un deficiente manejo de los recursos de comunicación y coordinación, para la utilización de la información que ayude al equipo de la DGPE a atender y dar respuesta a las solicitudes y quejas de las figuras educativas. Derivado de las sugerencias del personal y para que todos los integrantes consulten la misma información, consideramos pertinente que las bases de datos, tanto de oficios como las que contienen la información de docentes se compartan y socialicen para tener un mayor control, desde la recepción, seguimiento y respuesta final.

Aunque creemos que las bases de datos que contienen la información de docentes deben actualizarse y socializarse periódicamente para su debida consulta manteniendo una estrecha relación de comunicación y coordinación entre todos los integrantes de la DGPE, ya que es una herramienta de información de vital importancia para la resolución de los casos, es preciso ratificar que nuestra propuesta de mejora no se centrara en estas bases de datos.

Simultáneamente, nos permite observar que el personal que conforma la DGPE no cuenta con una comunicación y coordinación armónica, ya que justo es el factor humano quien hace posible se brinde una atención digna y certera a cada uno de los actores del sistema educativo mexicano.

#### **4.2. El proceso de comunicación y coordinación: los cambios para su mejora**

Las instituciones son complejas, es por ello que, es necesario establecer diversos canales de comunicación para incrementar el flujo de información, en todos los sentidos, de arriba hacia abajo y viceversa, así como a lo largo de toda la estructura de la organización.

Para lograr la optimización de la comunicación algunas acciones que se pueden desarrollar de acuerdo con (Gómez, et al., 2008, pp. 513-517) consisten en:

1. El manual del empleado: otorgado por el departamento de Recursos Humanos. Establece las bases de la filosofía general de la empresa respecto a las relaciones internas, informa, tanto a los empleados como a los supervisores, sobre las políticas y procedimientos de empleo de la empresa, y sirve también para comunicar a los empleados sus derechos y responsabilidades.

En la DGPE para los cargos directivos solo existe un documento que describe la función, sería adecuado que cada puesto cuente con un manual que permita al personal conocer

las características de la institución y las tareas, esto delimitará las actividades a realizar y permitirá el control de todo el personal.

2. Comunicados por escrito: memorandos, boletines de noticias y tabloneros de anuncios, los memorandos suelen utilizarse para comunicar los cambios en las políticas o los procedimientos de la empresa. El boletín de noticias consiste en una pequeña publicación, mensual o trimestral, destinada a informar a los empleados sobre los acontecimientos, reuniones y cambios de puestos de trabajo importantes. Algunos directivos utilizan un simple tablón de anuncios donde dejan información relativa al rendimiento de su equipo, este también puede ser electrónico.

La carga de trabajo es tanta que el personal de la DGPE no logra informar al personal mediante comunicados, notas informativas o memorandos, al menos que sea una instrucción de la CNSPD, sin embargo, la poca información que existe se queda entre el personal directivo sin comunicar formalmente a cada integrante.

3. Comunicaciones audiovisuales y electrónicas: las imágenes visuales y la información sonora son herramientas poderosas de comunicación, permiten a las personas con agendas muy apretadas participar en reuniones y los correos electrónicos permiten difundir información dentro de toda la organización.

Otra de las acciones que se pueden llevar a cabo para mantener la comunicación entre los empleados pueden ser las videoconferencias por medio de plataformas como (ZOOM, Meet, Microsoft Teams, Skype, Google Hangouts, entre otras), llamadas telefónicas y aplicaciones de mensajería (Telegram, WhatsApp, WeChat, Line, entre otras), en ocasiones los altos mandos tienen que trasladarse a diferentes lugares y dejar sólo al equipo de trabajo, en este punto se tiene que considerar la disponibilidad de los integrantes para llevarlo a cabo, sin embargo, es una herramienta que facilita la comunicación, en caso de consultas.

Por otro lado, a pesar de contar con correos institucionales, el problema radica en que no todo el personal está atento a su correo y en ocasiones no responde, pero si esto llegara a un acuerdo en común, sería una herramienta eficaz para difundir información.

Además de los aspectos anteriores, para mejorar la comunicación de persona a persona lo ideal sería que tanto el emisor como el receptor “mejoren su capacidad para codificar y decodificar. No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros” (Chiavenato, 2009, p. 323).

Estos problemas de comunicación y coordinación generan entre el personal confusión, incertidumbre, desconfianza y desmotivación, misma que se ve reflejada en el trabajo diario, debido a que existe una barrera entre directivos, supervisores y el personal operativo rompiendo el flujo de la comunicación que les permita estar informados y trabajar en sincronía, aplicando la famosa frase “información es poder”.

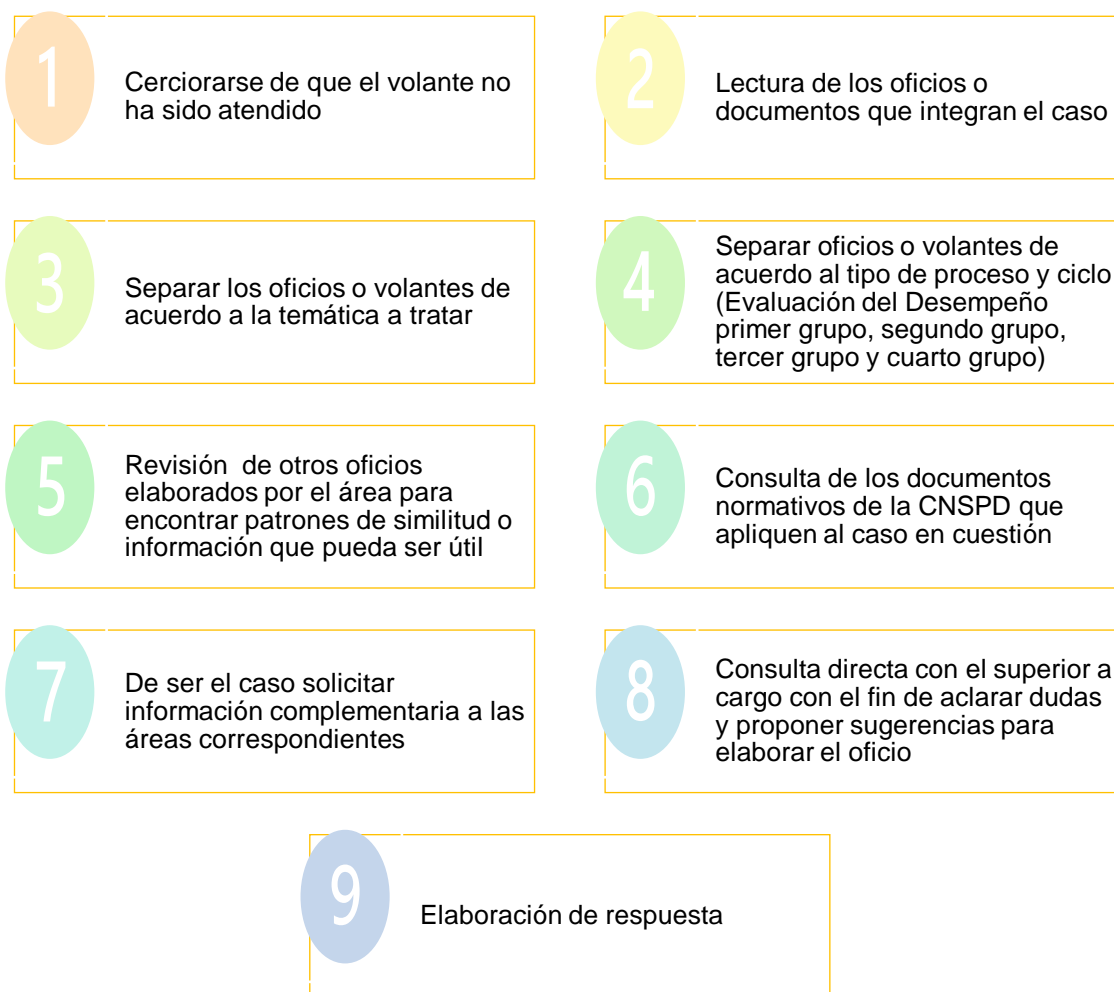
Otro punto a tratar es la falta de retroalimentación, ya que, no existe algún medio formal o informal mediante el cual los integrantes de la DGPE expresen e informen sus puntos de vista, los principales problemas a los cuales se enfrenten diariamente al resolver los casos y en equipo darle solución o crear estrategias para la mejora continua del área.

#### **4.3. Reestructuración del procedimiento para la atención y respuesta a las solicitudes de los docentes**

Las organizaciones están conformadas por personas que realizan diferentes actividades, estas actividades hacen posible el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de objetivos, para llevar a cabo las tareas encomendadas se requieren procesos, que se entienden como una serie de pasos a seguir para alcanzar un propósito, “la comunicación, la toma de decisiones y el desarrollo de la organización son ejemplos de ellos” (Gibson, et al., 2003, p. 8)

Notamos que cada integrante tiene una manera particular de trabajar al disponerse a realizar una respuesta por lo que, proponemos una guía para responder y atender las solicitudes de los docentes, esto permitirá unificar el procedimiento. La guía consiste en:

**Figura 16:** Pasos a seguir en la atención de oficios



El objeto de esta guía radica en evitar respuestas repetidas, conocer el caso a tratar y elaborar una propuesta para responder el oficio, escrito o volante, considerando que como servidores públicos se espera una respuesta oportuna para la petición de los actores educativos.

Se busca que estos pasos a seguir se compartan en la nube por medio del servicio OneDrive que está disponible para Microsoft 365, esta herramienta institucional facilitada por la SEP proporciona hasta 1TB de almacenamiento y es administrado por el área de Tic, mediante correo oficial se solicitaría la creación de una carpeta compartida con los miembros de la DGPE, posteriormente se cargaría el archivo a dicha carpeta para que todos lo conozcan y consulten el archivo.



Si bien el “el proceso, en la realidad cotidiana de las organizaciones, no se presenta necesariamente de una manera lineal” (Arias y Heredia, 2013, p. 373) es imprescindible tener un procedimiento en común para orientar el trabajo de los integrantes de la DGPE.

#### **4.4. Elaboración de bases de datos compartidas**

El acceso a la información y su uso son una ventaja competitiva estratégica en un mundo extremadamente competitivo. Sin embargo, no basta con disponer de un sistema de información, sino que es necesario que existan personas capaces de transformar rápidamente la información en acciones. (Chiavenato, 2009, p. 327)

Se propone la elaboración de una base de datos en Excel (desde el inicio de las evaluaciones se ha trabajado con este programa), compartida por medio de la carpeta creada con anterioridad en el servicio OneDrive de Microsoft 365, para la gestión de los volantes y oficios de tal manera que la única persona que la pueda editar sea:

El responsable del control y gestión, considerando que es la persona encargada de asignar el número de volante a las solicitudes que llegan vía correo postal (oficios, escritos), petición ciudadana de las diferentes entidades para la DGPE, y del mismo modo cuando estas solicitudes ya han sido atendidas se descarga la respuesta y se marcan como atendidas en la base de datos.

Aunado a este proceso, se recomienda que cada subdirector realice una relación semanal de las solicitudes que reciba por correo electrónico, así como, de aquellas que dio respuesta por la misma vía y sea remitida al área de control y gestión para que se actualice la base de datos y todos los integrantes tengan la misma información evitando el trabajo doble para un mismo caso.

En cuanto a la asignación de número de oficio de la dirección de evaluación, que le corresponde a la secretaria de la dirección de permanencia. La propuesta consiste en compartir la base con todo el equipo sólo como lectura, de tal manera ellos podrán ingresar y verificar que el caso asignado aún no cuente con respuesta, y en tanto sea así, se notifique al jefe directo y al personal de control y gestión de volantes para que se marque su atención y, de esta manera, evitar las respuestas dobles optimizando el trabajo en la atención a volantes y oficios.

Para dar certeza y congruencia a la propuesta, se plantea que los subdirectores cambien la asignación de casos del personal a cargo, de la siguiente manera:

1. La entrega de casos a cada integrante dependerá de las actividades que realice, es decir, si sólo responde volantes y oficios, la asignación de los mismos será una cantidad considerable, si tiene a su cargo otras actividades la asignación será menor
2. Se deberá considerar la adjudicación de volantes y oficios los días lunes tomando en cuenta que cada semana se debe actualizar la información (solicitudes pendientes, oficios de respuesta y correcciones)
3. Se pretende que los días viernes se actualice la información, de casos asignados: cuántos se atendieron, cuántos ya tienen guía de envío, cuáles requieren de información adicional y cuántos siguen pendientes de atención
4. Cada integrante será responsable de darle continuidad al caso asignado y verificar que la información esté contenida en las bases de datos y de no ser así, notificar de inmediato a su jefe directo o al área de control y gestión de volantes del problema detectado.

De esta forma se podrá tener un mayor control sobre el proceso de cada caso, ya que, en lugar de contar con dos bases de datos aisladas estas se fusionarían teniendo el histórico de cada caso. Por ejemplo, si la subdirección de educación básica tiene un total de 100 casos por atender puede observar en esta base cuáles se atendieron o qué caso cuenta con número de oficio de la Dirección de Evaluación del Desempeño (DED) y qué persona lo ha solicitado, como se muestra enseguida:

INICIO: RECEPCIÓN							
FECHA DE RECEPCIÓN	VOLANTE CNSPD	NÚMERO DE OFICIO	FECHA DE OFICIO	ASUNTO	PRIORIDAD	RESPONSABLE	REMITENTE

DESARROLLO:				
NÚMERO DE OFICIO DED	FECHA DE SOLICITUD	NOMBRE Y CARGO DEL DESTINATARIO	ASUNTO	QUIEN LO SOLICITA

FINAL: CONCLUSIÓN				
ATENDIDO CONOCIMIENTO	FECHA DE DESCARGA	VOLANTES IGUALES	OBSERVACIONES	ANEXOS

#### 4.5. Juntas de retroalimentación

En toda comunicación debe existir retroalimentación proveniente del receptor para el transmisor. Más aún el destinatario debe sentirse libre para responder plenamente. Por desgracia, los procedimientos de retroalimentación con mucha frecuencia se establecen, pero no son utilizados debido a que los gerentes pueden enviar señales no orales de indiferencia, o tienden a escuchar con muy poca efectividad a lo que dicen los individuos. Por lo tanto, la audición quizá sea la dimensión de más importancia, pero la más descuidada de la comunicación. (Chudren y Sherman, 2001, p. 315)

En la DGPE no se realizan juntas con frecuencia, debido a la carga de trabajo, lo que ocasiona incertidumbre y descontento por parte del personal operativo, cada que hay un cambio o notificación los jefes directos no lo anuncian de manera oficial y el personal se encuentra a la expectativa de los cambios y finalmente se enteran por chismes de pasillo tergiversando la información.

Aunado a lo anterior, en determinadas ocasiones los miembros experimentan incomodidad al reconocer que el mensaje enviado por los supervisores no quedó del todo claro, por lo que el personal recurre a preguntar a sus compañeros qué entendieron, lo que da pie a un teléfono descompuesto.

La importancia de una buena comunicación y coordinación radica en escuchar y ser escuchado en este sentido, como complemento de la propuesta de unificación y socialización de las bases de datos, también se proponen juntas de retroalimentación donde cada integrante del equipo podrá presentar sus inquietudes, soluciones y avances, asimismo, los directivos y supervisores informarán al equipo cualquier modificación en los documentos normativos, notificación que se tenga en el momento y plantearán posibles soluciones para la mejora continua.

Como afirma Chiavenato, (2019) “las personas se reúnen para discutir un asunto, resolver un problema o incluso para tomar una decisión que involucra a varias personas. Las juntas forman parte del quehacer diario de las organizaciones, porque son una forma de intercambiar ideas” (p. 328), se pueden utilizar para varios fines:

- *Informar*: con el propósito de dar avisos, socializar cambios en la reglamentación o maneras de resolución de casos, dar a conocer a los miembros de la DGPE áreas de mejora
- *Consulta*: con la finalidad de conocer la opinión y sugerencias del personal para resolver los casos
- *Decisión*: consensuar con el equipo de trabajo las medidas a tomar con respecto a la atención de los casos de las diferentes figuras educativas
- *Solución de problemas*: pueden exponerse algunos casos que sean difíciles de resolver, cada integrante aportará de acuerdo a su experiencia y conocimientos ideas para la atención y respuesta al caso

- *Innovación*: la intención reside en crear un ambiente para que el personal se sienta libre para proponer cambios o sugerencias potenciando los procesos logrando una mejor comunicación y coordinación

Se recomienda que se realicen juntas periódicas de retroalimentación, según lo requiera cada subdirección, esto ayudará a identificar fortalezas, aptitudes, actitudes y debilidades del equipo de trabajo, de gran utilidad para verificar el cumplimiento de los objetivos personales y grupales. Por otro lado, se propone hacer una junta mensual con toda la dirección, intercambiando información, avances y propósitos que contribuyan con la mejora de los procesos, la atención y respuesta oportuna a las figuras educativas manteniendo “informado al personal, solucionar problemas y tomar decisiones, para consultar y asegurar actitudes y para proporcionar un clima y un medio de participación” (Chudren y Sherman, 2001, p. 322).

En cada una de las preguntas del cuestionario los integrantes de la DGPE manifestaron las principales dificultades a las que se enfrentan a la hora de disponerse a responder las dudas, quejas y peticiones de los docentes y figuras educativas, ratificando así la ausencia de una comunicación y coordinación en el área de la DGPE. Del mismo modo, considerar sugerencias y recomendaciones de los miembros del equipo hace que se sientan valorados y tomados en cuenta, aportando soluciones a los problemas relacionados con las actividades que realizan.

Por otro lado, las bases de datos contienen información que puede estar ligada o agrupada, sirven para recopilar y decodificar datos, son ordenadas mediante símbolos, códigos o categorías y proporcionan información oportuna y pertinente facilitando que cada integrante cuente con información de fácil acceso, confiable y actualizada utilizando y aprovechando los recursos proporcionados por la SEP por medio de carpetas compartidas creadas en el servicio OneDrive de Microsoft 365, que contengan, bases de datos con información de docentes y la base de datos para la gestión de los volantes y oficios, así como, la guía de pasos a seguir para la atención de oficios, entre otros tipos de comunicados o información para facilitar la resolución de respuestas para las dudas, quejas y peticiones de docentes y figuras educativas.

Si bien es cierto, que se requiere crear mecanismos que permitan tener la información organizada y almacenada para acelerar los procesos de búsqueda de datos específicos, es pertinente coordinar y controlar la información contenida en estas bases por medio de una comunicación fluida y armónica que le permita al equipo de la DGPE mantener actualizada la información, acompañada de juntas de retroalimentación que mantengan vigente los procesos

de atención y respuesta, abordando los alcances y limitaciones en cada uno de los procesos evaluativos.

## **Conclusiones**

## Conclusiones

En nuestro paso por la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad Ajusco, como estudiantes de la Licenciatura en Administración Educativa, nos enfrentamos a retos, alegrías, tropiezos, logros, pero también muchos aprendizajes, conocimientos, descubrimientos que coadyuvaron a nuestro desarrollo profesional y que pudimos reforzar en el ámbito profesional gracias al programa de prácticas profesionales, el cual tuvimos a bien realizar en la DGPE de la CNSPD, ahora USICAMM.

Durante poco más de 20 años la evaluación de los profesores estuvo a cargo del programa de Carrera Magisterial, que básicamente se centraba en la profesionalización del magisterio por medio de un sistema de promoción horizontal, estímulo económico y revalorizar la función social de los maestros.

Derivado de la reforma educativa del sexenio del expresidente Enrique Peña Nieto, existía polémica en torno a las modificaciones al artículo 3º constitucional y la promulgación de las leyes secundarias, que promovían el ingreso, la promoción, reconocimiento y permanencia en el sistema educativo por medio de un examen estandarizado basado en el mérito, sin embargo, poco se habla de lo que ocurría dentro de las instituciones públicas.

Este trabajo muestra la relevancia del funcionamiento de las instituciones para la implementación de las Reformas Educativas, y específicamente la forma en la que se comunican y coordinan para atender satisfactoriamente las solicitudes de las AE de las diferentes entidades federativas, supervisores, ATP's, directivos, docentes y técnicos docentes; no debemos olvidar que las instituciones están conformadas por personas y si estas no modifican sus prácticas difícilmente las Reformas Educativas tendrán éxito.

Debido a la larga duración del programa de Carrera Magisterial, tanto los docentes como el personal encargado de atender y resolver las dudas y peticiones, se enfrentan a nuevos cambios, políticas y formas de laborar lo que implica modificaciones en las cargas de trabajo, aunado a una poca comunicación y coordinación entre los integrantes que conforman la DGPE.

La comunicación y la coordinación son elementos esenciales para la puesta en marcha de cualquier organización, como mencionamos la comunicación es necesaria para lograr el progreso de cualquier organización e indispensable para la vida diaria, puede ser tanto una virtud



o un problema, por ejemplo, en el caso de la DGPE se presentan algunas dificultades por la carencia de mecanismos de coordinación, flujos de información y retroalimentación.

El principal problema de comunicación en el DGPE se presenta en la falta de intercambio de la información y un deficiente manejo para procesar y socializar la información contenida en las bases de datos, que son de gran importancia para atender y solucionar las peticiones de los docentes, evitando respuestas dobles y una inmensa acumulación de peticiones dando certeza y confianza a los procesos evaluativos de la SEP.

La coordinación es fundamental para la división del trabajo dentro de las organizaciones, proporciona control sobre las actividades que cada integrante debe desarrollar, para lograr el funcionamiento de la organización, a medida que el trabajo se vuelve más complejo los medios de coordinación deberán actualizarse.

La falta de un eje regulador que propicie orden, unificación y armonización de los recursos materiales, humanos y tecnológicos dentro de la DGPE genera descontentos, malos entendidos y carencia de empatía grupal, reflejado en la falta de coordinación para dar respuesta a las solicitudes, dudas e inquietudes de las distintas figuras educativas de educación básica y media superior, considerando la respuesta tardía de una solicitud, seguido de una insuficiente organización para designar los volantes, aunado a la falta de socialización y actualización de la información contenida en las bases de datos, tanto de la información de docentes, como aquella que contiene la relación de oficios pendientes y atendidos.

Gracias al trabajo colaborativo con la DED y las subdirecciones de educación básica y media superior se logró presentar y aplicar el instrumento a los integrantes de la DGPE, para identificar desde el hacer los principales problemas y dificultades que se presentan a diario e impiden tener una respuesta eficaz y eficiente a las figuras educativas, en torno al modelo de evaluación para la permanencia docente que se llevó a cabo mediante varios instrumentos, momentos evaluativos y etapas.

El instrumento utilizado, nos permitió conocer la opinión del personal encargado de atender y dar respuesta a los docentes y figuras educativas de la DGPE, ya que son ellos quienes otorgan vida a la dirección y permiten cumplir el objetivo, la misión y visión, del mismo modo aprender a contar con el personal, escucharlo, y tener en cuenta su opinión, fortalezas, debilidades y actitudes hace posible mantener un equipo comprometido y al mismo tiempo lograr una comunicación y coordinación efectiva.

Al analizar los datos arrojados por el cuestionario, detectamos que la gran mayoría cuenta con poco más de 20 años trabajando para la SEP en diferentes áreas, pero tienen poco tiempo de haberse integrado a la DGPE, sin embargo, conocen procesos que perduran a pesar de las reformas educativas, aunado a la diversidad de campos disciplinares de cada integrante, mismas que carecen de formación educativa.

Uno de los principales problemas que se detectaron en esta investigación, consiste en la falta de comunicación y coordinación entre el equipo para atender y dar respuesta a las solicitudes de los docentes.

En general el personal de la DGPE requiere de orientación para la atención de los casos, sobre todo unificar los criterios de elaboración de respuesta, este punto es de relevancia ya que al no contar con criterios en común se envían diferentes formatos de respuesta, lo cual afecta la imagen de la dirección y refleja fuertes problemas de comunicación y coordinación internos.

Del mismo modo, existen dificultades con la integración, resguardo y conocimiento de las bases de datos, tanto las que contienen el histórico del proceso evaluativo de cada docente, como aquellas que contienen el control de volantes. Para esta última, el control y gestión se divide en tres fases: la primera desde que ingresa un escrito, documento u oficio y se asigna número de volante para su control; seguido de un número de oficio de la DED para su atención y finalmente se marca como atendido, acompañado de la descarga de guía de envío.

Conforme a los resultados de nuestro análisis, nos percatamos que el procedimiento para atender los diversos casos carecía de comunicación y coordinación para atender y dar respuesta a las diferentes figuras educativas proporcionando respuestas tardías, así como una inmensa acumulación de peticiones, por lo que debía ser actualizado optimizando el trabajo tomando en cuenta las recomendaciones y sugerencias del personal.

Las acciones que proponemos para mejorar los procesos de atención y respuesta a los docentes y figuras educativas consisten en unificar las bases de datos de control y gestión de manera que se contenga un histórico desde que el oficio entra por cualquier medio a la dirección (recepción); cuando se le asigne número interno de control de la DED (desarrollo) y finalmente su atención (conclusión). Todo esto para darle una mayor utilización y potenciar el programa informático Microsoft 365 que la SEP proporciona de manera institucional, de tal suerte que cada integrante tenga acceso a esta base de datos y en todo momento pueda verificar que el caso asignado no ha sido atendido por otra persona, evitando duplicar esfuerzos y respuestas, sobre

todo cuando estas no van en el mismo sentido. Asimismo, sería conveniente que todos tengan acceso a la información.

Algunos beneficios de las bases de datos en la nube son: facilitar que se comparta la información entre todos los integrantes de la institución, que tengan como tarea principal atender y resolver dudas de docentes y actores educativos; contener la información en un solo lugar y que esta sea de fácil acceso para su consulta; que se cuente con bases de datos actualizadas para agilizar los procesos de consulta potenciando la atención a los docentes.

Finalmente, se proponen juntas de retroalimentación con la intención de mantener una comunicación activa facilitando a los altos mandos información acerca de qué tan útil ha sido la planeación para la atención de los diferentes casos de los docentes, sin dejar pasar que las reuniones para escuchar y solucionar problemas en equipo, no figuran en la mayoría de las instituciones de gobierno, dejando de lado la creación de nuevas ideas y sugerencias colaborativas para la mejora continua de los procesos, aunado a una mejor conexión entre los integrantes de la DGPE.

Es preciso mencionar que aunque la CNSPD ha desaparecido, debido a las nuevas reformas educativas, los procesos evaluativos siguen vigentes y las personas que atenderán estas nuevas peticiones seguirán formando parte de la USICAMM, por lo que es de gran importancia tener una buena comunicación y coordinación para el manejo de las bases de información, tanto en las peticiones de los docentes como en el control de oficios y volantes dando certeza, seguridad y confianza a los procesos evaluativos propuestos por la SEP, para la educación básica y media superior de nuestro país con el fin de que los maestros desarrollen aún mejor su trabajo en beneficio de la educación de México.

## **Fuentes de referencias**

## Fuentes de referencias

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Granica.
- Amador, J. (2009). La profesionalización de los maestros y la alianza por la calidad de la educación. *Revista Legislativa de Estudios Sociales y Opinión Pública*, 2 (4), 9-42.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3224141.pdf>
- Arias, F., y Heredia, V. (2013). *Administración de Recursos Humanos, para el Alto Desempeño* (6a ed.). Trillas.
- Arriaga, R., Flamand, L. y Santizo, C. (2020). Reforma Educativa y Políticas de Evaluación en México, ¿Instrumentos para abatir el rezago escolar y promover la igualdad de oportunidades? *Foro internacional*, LX (2), 717-753.  
<https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/2737/2638>
- Blanco, E. (16 de septiembre de 2015). Cómo educar sin maestros. Nexos.  
<https://educacion.nexos.com.mx/?p=24>
- Brandolini, A., González, M., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. DIRCOM.
- Cabello, A., Gutiérrez, R. y Grau, A. (2015). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. Ediciones Nobel.  
<https://books.google.com.mx/books?id=LG71CAAAQBAJ&pg=PA18&dq=importancia+d+e+seguir+el+organigrama&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjMmpHcwrfrAhVBX60KHds7De4Q6AEwAXoECAUQAq#v=onepage&q=importancia%20de%20seguir%20el%20organigrama&f=false>
- Canel, M. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Tecnos.
- Cámara de Diputados, DOF. (30 de septiembre de 2019). *Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros*.  
[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSCMM\\_300919.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSCMM_300919.pdf)
- Comisión Nacional SEP-SNTE de Carrera Magisterial. (1998a). *Lineamientos Generales de Carrera Magisterial*.  
[http://www.alianzacivica.org.mx/guia\\_transparencia/Files/pdf/educacion/14\\_LINEAMIEN\\_TOSOBRECARRERAMAGISTERIAL/LINEAMIENTOS\\_CARRERA\\_MAGISTERIAL.pdf](http://www.alianzacivica.org.mx/guia_transparencia/Files/pdf/educacion/14_LINEAMIEN_TOSOBRECARRERAMAGISTERIAL/LINEAMIENTOS_CARRERA_MAGISTERIAL.pdf)
- Comisión Nacional SEP-SNTE de Carrera Magisterial. (2011b). *Lineamientos Generales de Carrera Magisterial*.  
[https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2241/1/images/LINEAMIENTOS\\_GENERALES\\_2011.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2241/1/images/LINEAMIENTOS_GENERALES_2011.pdf)
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [Const.]. Art. 26. 8 de marzo de 2020 (México). [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_080520.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_080520.pdf)
- Coordinación Nacional de Carrera Magisterial. (1993). *Lineamientos y Normas sobre Carrera Magisterial*, SEP

- Cordero, G., Luna, E., y Patiño, N. (2013). La evaluación docente en educación básica en México; panorama y agenda pendiente. *Sinéctica revista electrónica de educación*, 41, 2-19. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2013000200008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2013000200008)
- Couso, P. (2020). *La importancia de compartir la información -también las bases de datos- mientras dure la crisis del Covid-19*. <https://directivosygerentes.es/pymes/noticias-pymes/la-importancia-de-compartir-la-informacion-y-bases-de-datos-datisa>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a ed.). McGraw-Hill Educación.
- Chruden, H. y Sherman, A. (2001). *Administración de personal* (23ra ed.). CECSA.
- Delgado, A. (2013) *Evaluación del Desempeño Docente*. <http://desarrollo.diputados.gob.mx/camara/content/download/320208/1109064/file/ponencia%202013.pdf>
- Domínguez, K. (mayo de 2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 68-83. doi:10.18861/cied.2019.10.1.2881
- DOF. (15 de mayo de 2019a). *DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de los artículos 3o., 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa*. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019)
- DOF. (30 de septiembre de 2019b). *DECRETO por el que se expide la Ley Reglamentaria del Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Mejora Continua de la Educación*. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5573859&fecha=30/09/2019](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5573859&fecha=30/09/2019)
- Ducoing, P. (2018). Un acercamiento al programa de Carrera Magisterial. En Ducoing, P. (coord.), *Programas y políticas de evaluación docente en educación básica (1993-2017)* (pp. 79-142). IISUE educación.
- Enrique, et al., (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. <https://books.google.com.mx/books?id=dn81dxK0sC&pg=PA56&dq=comunicaci%C3%B3n+formal&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi8zZmgjdvsAhVHRgwKHW2D-0Q6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20formal&f=false>
- Faustino, Ó. (26 de septiembre de 2018). La reforma educativa de 2013 y lo que está por venir. Nexos. <https://educacion.nexos.com.mx/?p=1520>
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general. Argentina*. El Ateneo. [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n\\_ind\\_y\\_general001.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf)

- Fernández, P., Bande, B., y Valmaseda, A. (2012). Antigüedad en el puesto, comunicación y rendimiento en el desarrollo de nuevos productos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 231-239. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2012.05.003>
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2003). *Las Organizaciones* (10ma ed.). McGraw-Hill Educación.
- Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5a ed.). Pearson Educación.
- Griffin, R. (2017). *Comportamiento Organizacional. Administración de personas y organizaciones*. CENGAGE Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11ma ed.). CENGAGE Learning.
- Hernández, C. y Villalpando, C. (2017). Evaluación para la permanencia: una visión desde la experiencia docente. *Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 8(14), 31-43. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ierediech/v8n14/2448-8550-ierediech-8-14-31.pdf>
- Hernández, S., y Rodríguez, S. (2002). *Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). McGraw-Hill Educación.
- Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (1998). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Prentice Hall.
- Horvath, J., y Gracia, M. (2014). La Evaluación Educativa en México. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 9 (1), 59-85. <http://www.redalyc.org/pdf/927/92731211003.pdf>
- Huber, D. (1999). *Liderazgo y Administración en Enfermería*. McGraw-Hill Interamericana.
- IEESA. (2012). *¿De dónde vienen y a dónde van los Maestros mexicanos? La formación docente en México, 1822-2012*. <https://www.snte.org.mx/assets/LaFormaciondocenteenMexico18222012.pdf>
- INEE. (4 de mayo de 2016a). *Lineamientos para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal docente, técnico docente y de quienes ejerzan funciones de dirección y supervisión en educación básica y media superior en el ciclo escolar 2016-2017*. [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5436026&fecha=04%2F05%2F2016](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5436026&fecha=04%2F05%2F2016)
- INEE. (20 de octubre de 2016b). *Criterios sobre instrumentos, calificación y emisión de resultados de la Evaluación del Desempeño, ciclo escolar 2016-2017*. [http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/content/ba/docs/2016/permanencia/Criterios\\_EB\\_2016.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/content/ba/docs/2016/permanencia/Criterios_EB_2016.pdf)
- INEE. (2017c). *¿Por qué y para qué replantear la Evaluación del desempeño docente?* [https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/03/Por\\_que\\_y\\_Para\\_que.pdf](https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/03/Por_que_y_Para_que.pdf)

- INEE. (2017d). *Evaluación del Desempeño Docente 2017*.  
<https://historico.mejoredu.gob.mx/evaluaciones/evaluacion-del-desempeno-docente-2017/>
- Kantz, R. (1982). The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 81-104 <https://doi.org/10.2307/2392547>
- Kovacs, K. (1 de mayo de 1983). La planeación educativa en México: la Universidad Pedagógica Nacional (UPN). *Estudios sociológicos*, 1(2), 263-291.  
<https://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/view/1298/1298>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global* (11ma ed.). [Figura 17-1 Modelo del proceso de la comunicación]. (p. 589). McGraw-Hill.
- Latapí, P. (1992). El pensamiento educativo de Torres Bodet: una apreciación crítica. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XXII(3), 13-44.  
[http://www.cee.edu.mx/revista/r1991\\_2000/r\\_texto/t\\_1992\\_3\\_02.pdf](http://www.cee.edu.mx/revista/r1991_2000/r_texto/t_1992_3_02.pdf)
- Latapí, P. (2004). *La SEP por dentro las políticas de la Secretaría de Educación Pública comentadas por cuatro de sus secretarios (1992-2004)*. Fondo de Cultura Económica.
- Ley General del Servicio Profesional Docente [LGSPD]. (2013). Nueva ley publicada en el Diario Oficial de la Federación. 11 de septiembre de 2013.  
[https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley\\_general\\_servicio\\_profesional\\_docente.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_servicio_profesional_docente.pdf)
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (2020). Diario Oficial de la Federación 22 de enero de 2020. [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153\\_220120.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_220120.pdf)
- Manual de Organización de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente 2018. Oficio mediante el cual se expide el Manual. Abril de 2018.  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n396.pdf>
- Martín, F. (1997). *Comunicaciones en empresas e instituciones de la consultora a la dirección de comunicación*. (2a ed.). Ediciones Universidad de Salamanca.  
[https://books.google.com.mx/books?id=4zapIL9ccP4C&pg=PA60&dq=comunicaci%C3%B3n+externa+en+las+organizaciones&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjTy\\_3g2-fsAhVLXK0KHVP1BV0Q6AEwBXoECAUQAq#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20externa%20en%20las%20organizaciones&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=4zapIL9ccP4C&pg=PA60&dq=comunicaci%C3%B3n+externa+en+las+organizaciones&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjTy_3g2-fsAhVLXK0KHVP1BV0Q6AEwBXoECAUQAq#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20externa%20en%20las%20organizaciones&f=false)
- Martínez, C. (2013). La investigación sobre los flujos de información en las fábricas: el enfoque de la disciplina administrativa. *Ibersid*, (7), 91-101.  
<https://www.ibernid.eu/ojs/index.php/ibernid/article/view/4040/3751>
- Martínez, R., y Vega, S. (2007). Un acercamiento al impacto de Carrera Magisterial en la educación primaria. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XXXVII (1-2), 91-114. <https://www.redalyc.org/pdf/270/27037205.pdf>
- Martínez, A. y Nosnik, A. (2002). *Comunicación Organizacional práctica. Manual gerencial*. Trillas.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.  
<https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>



- Moreno, P. (2004). *La política educativa de Vicente Fox (2001-2006)*. *Tiempo de educar*, 9-35. <https://www.redalyc.org/pdf/311/31101002.pdf>
- Moreno, T. (2018). La evaluación docente en educación básica: aportes teóricos para esclarecer el campo. En Ducoing, P. (coord.), *Programas y políticas de evaluación docente en educación básica (1993-2017)* (pp. 51-75). IISUE educación.
- Münch, L. y Palafox, A. (2019). *Comunicación oral y escrita*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Nicolín, M. (2012). Los grandes problemas del sistema educativo mexicano. *Perfiles educativos*, XXXIV, 16-28. <https://www.redalyc.org/pdf/132/13229959003.pdf>
- Ornelas, C. (junio de 2011). Carrera magisterial: reforma e ilusiones. *Excélsior*. <https://www.excelsior.com.mx/opinion/2011/06/01/carlos-ornelas/712958>
- Ornelas, C. (6 de Julio de 2016). De Oaxaca para Nuevo León. *Educación Futura. Periodismo de interés público*. <http://www.educacionfutura.org/de-oaxaca-para-nuevo-leon/>
- Oxford Languages. (2020). Machote. *En Diccionario Oxford Languages and Google*. Recuperado el 01 de diciembre de 2020, de [https://www.google.com/search?q=machote&rlz=1C1CHZL\\_esMX709MX709&oq=machote+&aqs=chrome..69j57j69j60j3.2289j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=machote&rlz=1C1CHZL_esMX709MX709&oq=machote+&aqs=chrome..69j57j69j60j3.2289j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Peña, E. (2013a). Decreto por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, *Diario Oficial de la Federación*. 26 de febrero de 2013. [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5288919&fecha=26/02/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5288919&fecha=26/02/2013)
- Peña, E. (2013b). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013)
- Peña, E. (2013c). Decreto por el que se crea la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente como órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública. 14 de noviembre de 2013. *Diario Oficial de la Federación*. [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5322028&fecha=14/11/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5322028&fecha=14/11/2013)
- Presidencia de la República. (1982). *Glosario de términos administrativos*. Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. [https://www.academia.edu/30866717/Glosario\\_de\\_terminos\\_administrativos?auto=download](https://www.academia.edu/30866717/Glosario_de_terminos_administrativos?auto=download)
- Ramírez, C. (2014). *Reelaborar la identidad docente para formar en competencias*. ITACA.
- Real Academia Española [RAE]. (2019). Comunicación. *En Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 22 de septiembre de 2020, de <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n?m=form>
- Real Academia Española [RAE]. (2019). Coordinar. *En Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 01 de octubre de 2020, de <https://dle.rae.es/coordinar>

- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. y Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48.
- Rodríguez, L. y Bataller, C. (2018). Carrera Magisterial: una revisión de sus consistencias e inconsistencias. En *Ducoing, P. (coord.), Programas y políticas de evaluación docente en educación básica (1993-2017)* (pp. 143-164). IISUE educación.
- Rueda, J. y Flores, P. (2017). La sustitución de Carrera Magisterial: ¿un aprendizaje de política pública? *Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa*, 2, 1-22. <https://www.researchgate.net/publication/319203428>
- Sabariego, M., Massot, I. y Dorio, I. (2009). Capítulo 10. Métodos de investigación cualitativa. En Bisquerra, R. (Coord.). (2a ed.). *Metodología de la investigación educativa*. (p. 293). La Muralla, S.A.
- Sánchez, M., & Corte, F. (2006). Competitividad y exclusión. Una década de Carrera Magisterial en Tlaxcala. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XXXVI (3-4), 293-315. <https://www.redalyc.org/pdf/270/27036413.pdf>
- Secretaría de Relaciones Exteriores [SRE] (s.f.). *Aspectos principales*. <https://consulmex.sre.gob.mx/calexico/index.php/component/content/article/4-articulos/58-pacto-por-mexico>
- SEP. (2015a). *Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente*. <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/coordinacion-nacional-del-servicio-profesional-docente>
- SEP. (13 de diciembre de 2015b). *Comunicado 423.- Hoy concluyó exitosamente la primera Evaluación del Desempeño en México: SEP*. SEGOB. <https://www.gob.mx/sep/prensa/comunicado-423-hoy-concluyo-exitosamente-la-primera-evaluacion-del-desempeno-en-mexico-sep>
- SEP. (24 de abril de 2015c). *Etapas, Aspectos, Métodos, e Instrumentos. Proceso de evaluación del desempeño docente Educación Básica*. [http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/content/ba/docs/2015/permanencia/etapas\\_aspectos/VERSION\\_FINAL\\_dmj\\_docentes\\_190515.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/content/ba/docs/2015/permanencia/etapas_aspectos/VERSION_FINAL_dmj_docentes_190515.pdf)
- SEP. (2 de febrero de 2016d). *Perfiles, parámetros e indicadores*. [http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/content/ba/docs/2016/permanencia/parametros\\_indicadores/PPI\\_DESEMPEÑO\\_DOCENTE\\_TECDOCENTES.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/content/ba/docs/2016/permanencia/parametros_indicadores/PPI_DESEMPEÑO_DOCENTE_TECDOCENTES.pdf)
- SEP. (20 de noviembre de 2016e). *Comunicado 494.- SEP realiza con éxito la tercera jornada nacional de Evaluación del Desempeño 2016-2017 con participación...* SEGOB. <https://www.gob.mx/sep/prensa/comunicado-494-sep-realiza-con-exito-la-tercera-jornada-nacional-de-evaluacion-del-desempeno-2016-2017-con-participacion>
- SEP. (enero de 2017f). *Etapas, Aspectos, Métodos, e Instrumentos. Proceso de evaluación del desempeño docente Educación Básica*. [http://servicioprofesionaldocentesep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/2017/ba/EAMI/EAMI\\_DOCENTES\\_EB\\_2017.pdf](http://servicioprofesionaldocentesep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/2017/ba/EAMI/EAMI_DOCENTES_EB_2017.pdf)

- SEP. (4 de diciembre de 2017g). *Comunicado 374.- Inicia Evaluación del Desempeño 2017-2018 en Educación Básica y Media Superior, con 93% de participación: SEP*. SEGOB. <https://www.gob.mx/sep/prensa/comunicado-374-inicia-evaluacion-del-desempeno-2017-2018-en-educacion-basica-y-media-superior-con-93-de-participacion-sep>
- SEP-SNTE (1992). *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/07104.pdf>
- Sigüenza, S. (2019). *Relatos e historias en México*. <https://relatosehistorias.mx/nuestras-historias/los-maestros-de-antes>
- Schmelkes, S. (27 de agosto de 2016). *INEE replantea modelo de evaluación del desempeño profesional docente 2017*. Conferencia de prensa. [Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=QE0EMUBBFbY>
- Stephen, P. y Timothy, A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ra ed.). Pearson
- Veciana, J. (1999). *Función directiva*. Servel de Publicaciones. [https://books.google.com.mx/books?id=64JsCqg-i\\_qC&pg=PA54&dq=concepto+de+coordinaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj06aK838bsAhVIOs0KHX62AuAQ6AEwBnoECAUQAq#v=onepage&q=concepto%20de%20coordinaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=64JsCqg-i_qC&pg=PA54&dq=concepto+de+coordinaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj06aK838bsAhVIOs0KHX62AuAQ6AEwBnoECAUQAq#v=onepage&q=concepto%20de%20coordinaci%C3%B3n&f=false)
- Véliz, F. (2011). *Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo*. Gedisa.
- Zedillo, E. (1995). Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4874791&fecha=31/05/1995#:~:text=El%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%201995%2D2000%2C%20ofrece%20el%20rumbo,el%20esfuerzo%20de%20nuestra%20generaci%C3%B3n.](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4874791&fecha=31/05/1995#:~:text=El%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%201995%2D2000%2C%20ofrece%20el%20rumbo,el%20esfuerzo%20de%20nuestra%20generaci%C3%B3n.)
- Zepeda, P. (mayo de 2017). El pacto por México; un intento de gobierno de coalición. *Cuaderno de investigación* (32), 4-34. <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/3495/Cuaderno%20de%20investigacio%cc%81n%2032-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## **Anexos**

## Anexo A. Machote para generar respuestas



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

COORDINACIÓN NACIONAL DEL SERVICIO PROFESIONAL DOCENTE  
DIRECCIÓN GENERAL DE PERMANENCIA  
DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata".

Oficio número CNSPD/DGPE/L00.3.1/XXXX/20XX

Ciudad de México, a XXX de XXX de 20XX.

**XXX**  
PRESENTE

XXXX

Sin más por el momento, le envío un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**

**XXX XXX XXX**  
**DIRECTORA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

C.c.p. XXX XXX XXX. Directora General de Permanencia. CNSPD. Presente

OLMS/\*aacc

## Anexo B. Ejemplo de archivo



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

COORDINACIÓN NACIONAL DEL SERVICIO PROFESIONAL DOCENTE  
DIRECCIÓN GENERAL DE PERMANENCIA  
DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata".

Oficio número CNSPD/DGPE/L00.3.1/0267/2019

Ciudad de México, a 25 de febrero de 2019.

**GLORIA EDITH PALACIOS ALMÓN**  
DIRECTORA GENERAL DEL COLEGIO DE BACHILLERES  
EN EL ESTADO DE HIDALGO  
PRESENTE

Por instrucciones de la Mtra. María Isaura Prieto López, Directora General de Permanencia, y en atención al oficio número COBAEH/DG/DEE/OFC./922/2018, a través del cual solicita de baja del proceso de Evaluación del Desempeño, Ciclo Escolar 2018-2019, de la docente **Dulce María Martínez Castañeda**, porque ya fue evaluada en su desempeño en el Ciclo Escolar 2015-2016, en el mismo tipo de evaluación.

Al respecto, le comento que, con base en los elementos aportados por usted, se procede dar de baja el registro de la docente en mención. Por lo que deberá de notificar a la participante de la resolución emitida.

Sin más por el momento reciba un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**



**S.E.P.**  
COORDINACIÓN NACIONAL  
DEL SERVICIO PROFESIONAL DOCENTE  
DIRECCIÓN GENERAL DE PERMANENCIA  
DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**OLGA LIDIA MALVAEZ SÁNCHEZ**  
DIRECTORA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

C.c.p. **Mtra. María Isaura Prieto López**, Directora General de Permanencia, CNSPD. Presente

OLMS/CLP/AS



DF. 0267

Procede Baja  
esta en la Base de NP.



DIRECCIÓN GENERAL

COBAEH/DG/DEE/OFC. /1922/2018  
San Juan Tilcuautla, Mpio de San Agustín Tlaxiaca  
31 de agosto de 2018.

0267  
25-Feb

**MARÍA ISaura PRIETO LÓPEZ.**  
**DIRECTORA GENERAL DE PERMANENCIA**  
**DE LA COORDINACIÓN NACIONAL DEL**  
**SERVICIO PROFESIONAL DOCENTE**  
**PRESENTE.**



Estimada Directora:

Por medio de la presente reciba un cordial saludo y al mismo tiempo en el marco de la Evaluación del Desempeño ciclo escolar 2018-2019, solicito de su apreciable intervención para que, de no haber inconveniente, gire sus apreciables instrucciones a quien corresponda, a fin de que se lleve a cabo la baja del proceso en comento a Dulce María Martínez Castañeda con CURP MACD850702MHGRSL05, lo anterior debido a que la docente ya fue evaluada en el ciclo escolar 2015-2016, obteniendo nivel de desempeño EXCELENTE, en el tipo de evaluación de Humanidades, que incluye la asignatura de Ética, y de nueva cuenta tiene cargada en la plataforma actual, al respecto y según la clasificación de los tipos de evaluación mencionados en los "Criterios para la evaluación del desempeño ciclo escolar 2018-2019, corresponde al mismo tipo de evaluación y de acuerdo a la Ley General del Servicio Profesional Docente, la periodicidad en que el personal debe presentar la evaluación es de cada cuatro años.

Sabedora del constante e invaluable esfuerzo que realiza en beneficio del desempeño de nuestros docentes, y sin otro particular por el momento, reitero a Usted mis más altas consideraciones.

ATENTAMENTE  
"UN ESPACIO PARA TRANSFORMAR NUESTRO TIEMPO"  
  
GLORIA EDITH PALACIOS ALMÓN  
DIRECTORA GENERAL DEL COLEGIO DE  
BACHILLERES DEL ESTADO DE HIDALGO

- c.c.p. ANA MARÍA ACEVES ESTRADA. - Coordinadora Nacional del Servicio Profesional Docente.
  - c.c.p. JUAN BENITO RAMÍREZ ROMERO. - Subsecretario de Educación Media Superior y Superior.
  - c.c.p. CÉSAR ORTIZ LÓPEZ. - Director Académico del COBAEH.
  - c.c.p. ENRIQUE ESTRADA RODRÍGUEZ. - Coordinador Estatal del Servicio Profesional Docente en Hidalgo.
  - c.c.p. LILIANA LÓPEZ REYES. - Directora General de Educación Media Superior.
- MARV' JCRJ' ELHB' rhq.

PACHUCA DE SOTO HIDALGO A 21 DE AGOSTO 2018

**MTRA. ELVA LILIA HERNÁNDEZ BAUTISTA**  
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y ESTADÍSTICA  
COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE HIDALGO  
P R E S E N T E

**CON AT'N: ING. FERNANDO VITAL LICONA**  
DIRECTOR DE PLANTEL

La que suscribe Lic. En Intervención Educativa Dulce María Martínez Castañeda con número de empleado 15071, adscrita al Plantel San Agustín Tlaxiaca con labores docentes en las asignaturas de ética I, II y orientación educativa, se dirige atentamente a Usted con el fin de solicitar su apoyo para notificar a las autoridades pertinentes que ya cuento con dictamen de evaluación del desempeño, toda vez que he sido notificada por las autoridades pertinentes para ser evaluada en el área de humanidades; sin embargo en el periodo 2015 obtuve un resultado EXCELENTE en esa área y que conforme a la Ley del Servicio Profesional Docente, en donde se establece que el resultado de la evaluación tiene una vigencia de cuatro años, me correspondería ser convocada en el proceso 2019.

Adjunto al presente dictamen emitido por el INEE en el año 2015 y en donde se establece el resultado de la evaluación.

Sin más por el momento agradezco su intervención.



Lic. Dulce María Martínez Castañeda  
Docente San Agustín Tlaxiaca Hidalgo





EE94801539 7MX

OFICINA ORIGEN / HOME OFFICE  
OFICINA DESTINO / OFFICE DESTIN.

REMITENTE (SENDER) DESTINATARIO (ADDRESSEE)

SEPO9033  
 Contrato / ID: **Dir. Olga Malvarez Sanchez**  
 Nombre / NAME: **Dir. Gral. de Eval. Desempeño**  
 Calle No. Ext. e Int. / ADDRESS: **Av. Universidad # 1200, Sector**  
 Colonia: **1-22a, Col. Xoco, C.P. 03330**  
 C.P. / ZIP CODE: **1-22a, Col. Xoco, C.P. 03330**  
 Ciudad / CITY: **CDMX, Alameda Brito Jaurez**  
 Estado: **CDMX, Alameda Brito Jaurez**  
 Pais / COUNTRY: **CDMX, Alameda Brito Jaurez**  
 Correo Electronico / E-mail: **CDMX, Alameda Brito Jaurez**  
 Telefono / CONTACT NUMBER: **CDMX, Alameda Brito Jaurez**

Contrato / ID: **H. enc. Glorio Edith Palacios Alman**  
 Nombre / NAME: **Dir. Gral. del Colegio de Bachiller**  
 Calle No. Ext. e Int. / ADDRESS: **Dir. Gral. del Colegio de Bachiller**  
 Colonia: **Cirujito Ex hacienda de la Concepcion**  
 C.P. / ZIP CODE: **Cirujito Ex hacienda de la Concepcion**  
 Ciudad / CITY: **Lt. 17, San Juan Tilaquautla**  
 Estado: **Lt. 17, San Juan Tilaquautla**  
 Pais / COUNTRY: **C.D. 42160 Memiapi**  
 Correo Electronico / E-mail: **C.D. 42160 Memiapi**  
 Telefono / CONTACT NUMBER: **San Agustin Tlaxiaco, He**

DECLARACIONES (CUSTOM DECLARATIONS) DATOS DEL ENVIO/ACCEPTANCE INFORMATION ENTREGA (DELIVERY INFORMATION)

Contenido / CONTENTS				Documentos adjuntos / DOC ATTACHED:			
Documento DOC	Mercancías MER	Muestras SAMPLES	Regalos GIFT	Mercancías en devolución RET. GOODS	Factura INVOICE	Certificado de Origen CERTIFICATE OF ORIGIN	Licencia LICENSE
Descripción de contenido / DETAILED DESCRIPTION OF EACH PIECE	Cantidad QUANTITY	Valor VALUE	Peso (kg) WEIGHT	Código Armon HS	País de Origen COUNTRY OF ORIGIN		
CNSPD/06PE/100.3.1/0267/2019							
Total							

Peso Kg / WEIGHT Kg  
 Peso Volumétrico  
 Dimensiones  
 Mensajero, clave y firma  
 nombre, clave, signature  
 1er aviso fecha / Date notice  
 2do aviso fecha / 2nd notice date  
 Ventanilla fecha / Date window  
 Referencias en entrega / Delivery references  
 Fecha y hora de entrega / Date and delivery time  
 Nombre y firma de la persona que recibe / Name and signature of recipient  
 Porta / POSTAL FEES  
 Seguro / INSURANCE  
 No. de Factura / INVOICE  
 Embalaje /  
 Flete /  
 Acuse de recibo /  
 Forma de pago /  
 Subtotal /  
 IVA / TAX  
 Total / TOTAL

1er aviso fecha / Date notice  
 2do aviso fecha / 2nd notice date  
 Ventanilla fecha / Date window  
 Referencias en entrega / Delivery references  
 Fecha y hora de entrega / Date and delivery time  
 Nombre y firma de la persona que recibe / Name and signature of recipient

Certifico que la información dada en la presente declaración de aduana es exacta y que este envío no contiene ningún objeto peligroso o prohibido por la legislación o por la reglamentación postal o aduanera. (I certify that the particulars given in this custom declaration are correct and that this item does not contain any dangerous article or articles prohibited by legislation or by postal or customs regulations).



Nombre y firma del remitente /  
SENDER SIGNATURE  
**Carmen Sandoval**  
 Oficina de Origen / ACCEPTANCE OFFICE  
 Fecha y hora de depósito / DATE AND TIME  
 Elaboró (Nombre y firma del empleado)

Tipo de moneda /  
CURRENCY EXCHANGE  
 USD BUR MXN

Instrucciones  
 Causal de devolución  
 DOMICILIO INCORRECTO / INCORRECT ADDRESS  
 NO SE ENCONTRO AL DESTINATARIO / NO RECIPE  
 NO RECIBO EL DESTINATARIO / DOES NOT RECEIVE  
 DOMICILIO INACCESIBLE / INACCESSIBLE ADDRESS

Contabilidad / ACCOUNTING  
**EMS MEXPOST**

### Anexo C. Prueba piloto

<b>Datos de la Institución:</b>					
Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente Dirección General de Permanencia					
El objetivo de este cuestionario es identificar las principales problemáticas que se te presentan al responder volantes y oficios.					
<b>Datos Personales</b>					
<b>Nombre:</b>		ANA LYDIA GONZALEZ OLIVERO		<b>Antigüedad:</b> 18 AÑOS	
<b>Cargo:</b>		<b>Función:</b>			
<b>Nivel de estudios:</b>		PROGRAMADOR ADAKUSIA		<b>Carrera:</b>	
<b>Tiempo laborando en la SEP:</b> 18 AÑOS		<b>Tiempo laborando en la DGPE:</b> 17 AÑOS		<b>Tipo de Plaza:</b> CONFIANZA	
<b>Cuestionario</b>					
1. ¿Cuál es tu labor dentro de la DGPE? RESPONSABLE DE CONTROL DE GESTIÓN					
2. ¿Además de las tareas que tienes estipuladas, te asignan otras? ¿Cuáles?					
3. ¿Quién es tu jefe directo? LIC. MARCO A. MARTINEZ					
4. ¿Qué tipo de volantes respondes? POR COMPETENCIA Y NOTAS INFORMATIVAS PARA OTRAS DGERALES					

5. ¿Cuántos volantes respondes diariamente?

6. ¿Cuántos volantes consideras se deberían responder diariamente, para no generar atrasos?

7. ¿Recibiste alguna capacitación para la atención a volantes?

8. ¿Consideras que debe cambiar la gestión de volantes para que no se atiendan en repetidas ocasiones? ¿Cómo?

9. ¿Cómo mejorarías la atención a volantes?

10. ¿Te gustaría tener bases de datos compartidas, de tal manera que no se manden tantas versiones "finales"?

11. ¿Qué recomendaciones para las personas que asignan volantes?



**Anexo D. Instrumento final**

<b>Datos de la Institución:</b>			
Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente Dirección General de Permanencia			
El objetivo de este cuestionario es identificar las principales áreas de mejora para responder volantes y oficios de una manera más ágil			
<b>Datos Personales</b>			
<b>Cargo:</b>		<b>Función:</b>	
<b>Nivel de estudios:</b>		<b>Carrera:</b>	
<b>Tiempo laborando en la SEP:</b>		<b>Tiempo laborando en la DGPE:</b>	<b>Tipo de Plaza:</b>
<b>CUESTIONARIO</b>			
<p>1. Cuando te dispones a contestar un volante, ¿cómo te organizas?; es decir, ¿qué actividades desarrollas de manera consistente previo a la elaboración de su respuesta?</p> <p>2. Si tuvieras que organizar los volantes a los que das respuesta, ¿qué categorías, temáticas o rubros emplearías? Por ejemplo: Bajas, Datos personales, Resultados, etc. Menciónalos a continuación:</p> <p>3. ¿Consideras necesario recibir una capacitación para la atención a volantes? De ser afirmativa tu respuesta, menciona los aspectos que a tu parecer debieran abordarse durante dicha capacitación:</p> <p>4. ¿De qué manera consideras que se debe llevar a cabo la gestión de los volantes a fin de evitar que se atiendan en repetidas ocasiones? Favor de describir las acciones que debieran realizarse:</p>			

- 5. ¿Cuáles serían las acciones que debieran realizarse para mejorar la atención de volantes?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 6. Si tú fueras responsable de las bases de datos relacionadas con los volantes (las que contienen información de los docentes), ¿qué harías con ellas?, ¿qué manejo les darías?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 7. Si tú fueras responsable de la base con el control de los oficios que se han contestado en la DED ¿qué harías con ella?, ¿qué manejo le darías?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 8. Con el propósito de eficientar la atención de los volantes, ¿qué recomendaciones consideras importante compartirle a las personas que asignan volantes?**

## **Siglas y acrónimos**

## Siglas y acrónimos

AE	Autoridad Educativa
AEL	Autoridad Educativa Local
ANMEB	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica
ATP's	Asesor Técnico Pedagógico
CCT	Clave de Centro de Trabajo
CEN	Comité Ejecutivo Nacional
CENEVAL	Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior
CENNI	Certificación Nacional de Nivel Idioma
CM	Carrera Magisterial
CNSPD	Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente
CNTE	Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CURP	Clave Única de Registro de Población
DED	Dirección de Evaluación del Desempeño
DGPE	Dirección General de Permanencia
DOF	Diario Oficial de la Federación
EAMI	Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos
EDD	Evaluación del Desempeño Docente
INEE	Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IRP	Informe de Responsabilidades Profesionales
LGE	Ley General de Educación
LGSCMM	Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros
LGSPD	Ley General del Servicio Profesional Docente
LINEE	Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
MEJOREDU	Comisión para la Mejora Continua de la Educación
MEXPOST	Correos de México

OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PAN	Partido Acción Nacional
PE	Proyecto de Enseñanza
PG	Proyecto de Gestión
PISA	Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PPI	Perfiles, Parámetros e Indicadores
PRD	Partido de Revolución Democrática
PRI	Partido Revolucionario Institucional
Pronap	Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio
PSE	Programa Sectorial de Educación
RAE	Real Academia Española
SEN	Sistema Educativo Nacional
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNRSPD	Sistema Nacional de Registro del Servicio Profesional Docente
SNTE	Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación
SPD	Servicio Profesional Docente
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
USICAMM	Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros