



---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**“PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE MÉXICO (COBAEM) PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS CENTROS DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR A DISTANCIA (CENTROS EMSAD)”**

**MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN SOCIOLOGÍA**

**PRESENTA:**

**MÓNICA DEL SOCORRO SÁNCHEZ CUEVAS**

**ASESOR:**

**MTRO. EDUARDO RODRÍGUEZ MANZANARES**

**TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO**

**SEPTIEMBRE 2018**

## **Dedico este trabajo**

Al amor de tres personas; Amor resumido en una palabra sencilla, discreta, pero a la vez fuerte, indomable y poderosa:

**DIOS**

### **A mis Padres**

**Porque con ustedes sé de dónde vengo y a dónde pertenezco**

**Mami:** Allá en el cielo, recibe mi cariño en la distancia y este trabajo hecho para ti. Gracias por hacer de nuestra historia de vida, una historia de amor, digna de contarse con el corazón y con la sonrisa en el rostro. Sigues presente en mi alma.

**Papi:** Con amor recibe esta investigación, que también está hecha para ti. Sé que desde tu cielo me abrazas y te alegras conmigo. Gracias por esta hermosa coincidencia de vida y por las enseñanzas aprendidas. Te llevó en mi corazón.

### **A mis hermanos y mi cuñado**

**Rosa Elena, Ma. Alejandra, José Jesús y Salvador:**

Con ustedes he descubierto que ninguna fuerza es tan poderosa como nuestra vida en común. En la infancia compartimos sueños e ilusiones y ahora siendo adultos compartimos instantes y memorias de nuestra vida. Por eso es que nadie mejor que ustedes para dedicarles mi trabajo y compartir mi alegría. Gracias a todos por ser como son, únicos e irrepetibles.

### **A mis sobrinos**

**Cuando los tuve en mis brazos el mundo entero se detuvo y en ese instante supe lo que era el verdadero amor.**

**Martha Elena y Jesús Israel:**

Mis queridos Isra y Bella, ustedes dos han sido para mí un ejemplo de tenacidad y perseverancia, los he visto luchar por sus sueños y alcanzar su metas. De verdad que ha sido maravilloso saberlos realizados y brillando cada uno con su personalidad propia y auténtica.

Es porque los amo y por ese ejemplo que me han dado, que hoy les dedico esta memoria. Sepan que fueron ustedes el motor principal que me impulsó a concluir este trabajo. Gracias mis hermosos regalos de Dios.

Hay criaturitas que nos cambian el alma. Por regalarme miradas tan llenas de amor, gracias **Marieta, Kira, Kovu, Tomás, Nala, Zimba, Mérida, Lilith y Goliat.**

**A Carmelita:**

Estoy convencida de que en nuestra vida, siempre habrá ángeles que se crucen por nuestro camino.

Yo tengo la dicha de conocer a uno de ellos, es la mujer con los ojos más hermosos del mundo y con un corazón muy, muy generoso y lleno de amor.

Gracias mi querida Carmelita, por creer y confiar en mí. Por ese cariño que solo usted y yo sabemos, le dedico esta memoria.

**A mi querido Jefe Lic. Carlos Rosales Morales:**

Conocerlo fue un regalo de Dios...gracias por todo lo que me permitió aprender de usted, pero sobre todo gracias por su enorme apoyo, cariño y comprensión. Estoy segura que desde su cielo celebra conmigo este paso más en mi vida. Por ser la gran persona que fue conmigo, dedico a usted este trabajo. Hasta donde este reciba una sonrisa y un enorme abrazo.

**A la Orden de los Carmelitas Descalzos y a Chabe Canales:**

Como no dedicar este trabajo a todos aquellos hombres Sabios, que me han acompañado y me han enseñado a descubrir el verdadero amor de Dios a través de mi aceptación como ser humano frágil y vulnerable. Por todo el amor y cariño que he recibido de ustedes mil gracias mis queridos **frailes Carmelitas OCD**, siempre están en mi corazón.

**Chabe Canales:** Gracias por tus talleres y por compartir tus conocimientos, agradezco con el corazón que me hallas quitado la venda de los ojos. Un trabajo inconcluso menos en la lista. Gracias por tu luz querida Maestra.

“Importa mucho, y el todo, una grande y muy **determinada determinación** de no parar hasta llegar a ella, venga lo que viniere, suceda lo que sucediere, trabajase lo que se trabajare, murmure quien murmurase...”

**Extracto de la obra de Santa Teresa de Ávila**

## AGRADECIMIENTOS

En este apartado quiero hacer un reconocimiento a todos los Maestros que intervinieron en mi formación Académica y que marcaron mi vida con sus enseñanzas y con su apoyo profesional, brindando un agradecimiento particular a:

**Mtro. Eduardo Rodríguez Manzanares**  
**Dr. Guillermo García Santín**

De igual manera doy gracias a todos aquellos amigos y compañeros de vida, quizá por instantes, quizá por años, que han estado a mi lado. Sin su cariño, su apoyo, su escucha, sus ánimos no habría historias tan maravillosas para contar. Vienen a mi memoria esos amigos de la infancia, de la adolescencia, los amigos de carrera, de trabajo, y también aquellos que caminaron junto a mí en el proceso de autoconocimiento. A todos ellos agradezco el estar para mí, saben que tienen un lugar muy especial en mi corazón.

De igual manera reconozco a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales su alto nivel académico y su compromiso institucional tanto con los estudiantes egresados como con aquellos que inician los estudios de nivel superior, ser parte de esta Facultad es para mi considerado un honor.

No omito mencionar a la Universidad Autónoma del Estado de México, la que siempre será mi casa de estudios. A ella agradezco dar cabida a los estudiantes que como yo, confiamos nuestra formación profesional y nuestro futuro académico en las Unidades Académicas que la conforman.

De manera especial agradezco al Colegio de Bachilleres del Estado de México, ya que esta Institución me ha brindado un espacio para mi desarrollo profesional y para la aplicación de los conocimientos obtenidos durante la Licenciatura en Sociología. Gracias a este Organismo he adquirido experiencia laboral y conocimientos en el ámbito educativo. De manera muy especial agradezco a:

**Mtro. Rogelio Tinoco García**  
**Mtra. Liliana Romero Medina**  
**Mtra. Maribel Góngora Espinosa**

No omito agradecer de manera particular al **Mtro. Armando Méndez Gutiérrez**, actual Director General del COBAEM y al **Mtro. Mario H. Salgado Arellano**, Secretario Particular, por el apoyo que me han brindado para continuar con mi desempeño laboral y para seguir creciendo en mi ámbito profesional.

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1. Marco Teórico Conceptual.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Estructura Organizacional.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Organigrama.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Educación a Distancia.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Plan Nacional de Desarrollo.....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Plan de Estudios.....</b>	<b>14</b>
<b>1.6 Unidad Administrativa.....</b>	<b>15</b>
<b>1.7 Concepto de Centralización, Desconcentración y Descentralización.....</b>	<b>15</b>
<b>1.8 Organismo Público Descentralizado.....</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo 2. Origen y Antecedentes de la Educación Media Superior a Distancia</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Programa Nacional de Desarrollo 1995-2000.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1 Origen del Proyecto de Educación Media Superior a Distancia a Nivel Nacional.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 Descripción de la operación de la modalidad de Educación Media Superior a Distancia.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3 Plan de Estudios del Modelo EMSAD.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Origen de la modalidad EMSAD en el Estado de México.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.1 Características de los Centros EMSAD en el Estado de México.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2 Lineamientos para la operación de Centros de Servicios de Educación Media Superior a Distancia.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 Apreciación sociológica de los 23 Centros EMSAD.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Apreciación sobre la problemática de los Centros EMSAD.....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.1 La Transferencia de los Centros EMSAD al COBAEM.....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.2 Cuotas de recuperación, uniformes y cuadernillos de trabajo.....</b>	<b>33</b>
<b>2.5 Creación del COBAEM.....</b>	<b>35</b>
<b>2.6 Estructura del organismo.....</b>	<b>37</b>
<b>2.6.1 Atención administrativa a los Centros EMSAD.....</b>	<b>38</b>

<b>Capítulo 3 Reestructura Organizacional del Colegio de Bachilleres del Estado de México.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Justificación del cambio organizacional</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Estructura Organizacional del COBAEM</b>	<b>41</b>
<b>3.2.1. Reseña histórica y análisis de los organigramas del Colegio de Bachilleres del Estado de México.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 Análisis de la Estructura Organizacional del COBAEM</b>	<b>61</b>
<b>3.3.1 Análisis de los resultados que han generado los cambios en materia de estructura organizacional que se ha efectuado en el COBAEM.....</b>	<b>61</b>
<b>3.3.2 Variables de sustento para reafirmar la propuesta de la reestructuración organizacional.....</b>	<b>63</b>
<b>3.4 Propuesta de Reestructuración Organizacional del COBAEM.....</b>	<b>70</b>
<b>3.4.1 Propuesta de reestructuración en el Organigrama del COBAEM.....</b>	<b>73</b>
<b>3.4.1.1 Creación y Reubicación de Unidades Administrativas como áreas Staff.....</b>	<b>76</b>
<b>3.4.1.2 Reubicación de Unidades Administrativas en la Dirección de Planeación y Evaluación Institucional.....</b>	<b>90</b>
<b>3.4.1.3 Creación y Reubicación de Unidades Administrativas en la Dirección Académica.....</b>	<b>103</b>
<b>3.4.2 Propuesta de la creación del Departamento de Educación No Escolarizada.....</b>	<b>122</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>132</b>
<b>Referencia Bibliográfica.....</b>	<b>139</b>

## INTRODUCCIÓN

En el año 2000, en el Estado de México, se puso en marcha el Proyecto de Educación Media Superior a Distancia, proyecto cuya finalidad principal es la de hacer llegar la educación media superior a los jóvenes que viven en zonas que geográficamente se encuentran alejadas y que además son consideradas de tipo rural y con economía insuficiente. En el Estado de México este proyecto dio paso a que se realizara la apertura de 23 centros educativos denominados Centros de Educación Media Superior a Distancia, quienes a partir de este momento serán denominados Centros EMSAD.

Una de las características de este proyecto es que puede ser moldeable y adaptable, según la institución educativa que lo acoja, sin embargo, no se debe perder de vista que si bien esta modalidad tiene un objetivo específico no puede crecer siendo ajeno al objetivo de la Institución responsable; las consecuencias de ello es que se ha generado una modalidad educativa con un objetivo ajeno al de su creación y con un impacto social peculiar, sobre todo porque las comunidades que los albergan también se van adecuando a lo que la institución educativa va marcando.

Es importante hacer una acotación con respecto a las comunidades en las cuales se encuentran ubicados los Centros EMSAD y ello es que la situación económica, cultural y social de las comunidades en las cuales se brinda este tipo de educación, permiten que estas escuelas con nivel de bachillerato, se perciban como un logro y la promesa de desarrollo profesional para sus hijos y por consiguiente como la esperanza para que ellos tengan una vida mejor y puedan ver satisfechas sus necesidades.

En este sentido es necesario tener siempre presente que la Educación es un derecho para todo ciudadano mexicano y es el Estado mismo el que debe brindar los espacios educativos y las condiciones necesarias para que todos tengamos acceso a ella. Al parecer el Estado ha procurado dar solución al que podríamos llamar “el gran reto histórico”, de que los integrantes de la sociedad tengan satisfechas sus necesidades, pero debido a mecanismos burocráticos el proceso educativo se vuelve ineficaz y entonces se ve plagado de una falta de planeación, que culmina en un proceso enseñanza-aprendizaje donde existe una pobre preparación o capacitación del personal encargado de la educación y falta de recursos humanos y materiales, entre otros.

Además, la falta de acceso a una educación media superior de bajo costo en las zonas rurales no es un problema nuevo, recordemos que los procesos de urbanización acelerados traen consigo problemas sociales muy marcados, entre ellos el referente a la educación. En este sentido y, hablando específicamente de los Centros EMSAD, al proceso de urbanización debemos sumar el sesgo entre la normatividad de las instituciones educativas y el contexto social, económico y cultural en el cual están ubicados los Centros EMSAD, los cuales en su momento estuvieron anexos al Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México (CECYTEM) y actualmente adscritos al Colegio de Bachilleres del Estado de México.

Es precisamente esta diferencia entre el objetivo de creación de los Centros EMSAD y el objetivo del organismo normativo al cual están adscritos, lo que lleva a realizar la presente investigación. Derivado de quince años de experiencia en el COBAEM, y tomando como base la Teoría de la Sociología de las Instituciones, se ha detectado que el origen de la deficiencia de atención para estos Centros está relacionada en gran medida con la Estructura Organizacional y la falta de una propuesta de reestructuración que permita que las unidades administrativas brinden la atención debida a la modalidad abierta y a distancia.

El crecimiento de centros educativos con un sistema escolarizado comenzó a demandar mayor atención por parte de las unidades administrativas, de tal manera que llegó un momento en que el número de Planteles escolarizados por atender sobrepaso al número de Centros EMSAD, y entonces en lugar de buscar un cambio en la organización que permitiera dar atención a ambas modalidades, se optó por amoldar el modelo a distancia al modelo semiescolarizado, y actualmente al escolarizado, a través de la conversión de Centros EMSAD a Planteles. El presente trabajo pretende mostrar la visión de la organización que existe en el COBAEM de un modo realista, preciso, que sin violentar se muestre como un crecimiento sin planificación, la carencia de un análisis de las necesidades institucionales y sobre todo sobreponer la finalidad de dar resultados a generar resultados óptimos puede traer como consecuencia la pérdida de oportunidades para una fracción de la sociedad.

De esta exposición es que en el presente trabajo se plantea una Reestructuración Organizacional que tienen como base resaltar la importancia de rescatar el modelo de educación a distancia, tan necesario en nuestra sociedad actual y sobre todo tan noble y benéfico para aquella fracción de la sociedad que aún no puede acceder a este tipo de nivel educativo.

## CAPÍTULO 1

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 1.1 Estructura organizacional

En el presente trabajo cuando se hable de estructura organizacional y según la opinión de Gairín (1985), se estará hablando del "...diseño del organigrama formal, funciones y plantilla de plazas necesaria para que opere una dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar de la Administración Pública..." (p. 32).

De igual manera cuando se hable de reestructuración organizacional se estará haciendo referencia a la modificación, ya sea integral o parcial, del organigrama que fue autorizado, "...así como de sus elementos complementarios (funciones, plantilla de plazas, presupuesto y, en su caso, programas de trabajo) de las dependencias, órganos desconcentrados y organismos auxiliares de la administración pública"... (Gairín, 1985, p 65).

De acuerdo a la Sociología de la Administración Pública, es importante señalar que esta reestructuración, de la cual se trata nuestro tema de investigación, tiene la finalidad de acrecentar la eficiencia, la productividad, generar una división del trabajo congruente y sobre todo deslindar responsabilidades jerárquicas que permitan la toma de decisiones para el poder cumplir con el objetivo del organismo. En este sentido se abordarán las principales variables que deberán ser atendidas en el nuevo modelo de reestructuración u organigrama del COBAEM.

1. Las actividades que se desarrollan en cada unidad administrativa corresponden a lo que se denominaría división del trabajo; éstas deben ser precisas, bien definidas y al mismo tiempo deben ayudar a que el servicio que se brinde sea rápido, sencillo y con el menor costo posible. Esto, aparte de ayudar a que se consoliden las actividades, también permite una especialización y simplificación del trabajo.
2. Esto nos conlleva a un segundo elemento que deberá ser atendido: la especialización. Cuando se habla de especialización se está abordando lo referente a las habilidades, aptitudes, técnicas, etc. que tienen las personas que integran cada unidad

administrativa para realizar sus actividades. Esta variable es importante de considerar ya que gracias a ella y a una buena coordinación de las mismas se logran alcanzar los objetivos de la institución, llegando incluso a permitir sobresalir en comparación con otras instituciones especializadas en el mismo rubro, en el caso de esta investigación, el rubro de la educación. (Mayntz, 1978, p. 252).

3. Otro aspecto importante de considerar dentro del organigrama es aquella que se refiere a la cadena de mando o jerarquía, es decir, a la relación que existe entre un superior y el subordinado y, al mismo tiempo delimita las funciones por orden de rango. Aquí es importante hacer una acotación que señala la Sociología de la Administración Pública, y es aquella que se refiere a tomar en consideración lo siguiente, según Mayntz (1978)

La estructura de autoridad, de comunicación y de control tiene más bien forma de red, y no una forma jerárquica: las decisiones importantes se adoptan colegialmente, las informaciones importantes están a disposición de todos, y la comunicación oral y el asesoramiento mutuo sustituyen notablemente a las instrucciones por escrito. En esta estructura se da más importancia a la autoridad especializada (funcional) que a la autoridad del cargo (p. 584).

Como es sabido en la vida laboral cotidiana, en todos los sectores y en todos los organismos que integran la administración pública, las funciones se determinan de la siguiente manera: mandos superiores, son los encargados de planear, dar dirección y evaluar; los mandos medios superiores son los que se encargan de coordinar, supervisar y controlar; por último los mandos operativos que son los que llevan a cabo las actividades, es por ello la importancia de tomar en consideración la estructura tipo red.

4. Lo anterior conlleva a otra variable a considerar que es la autoridad y responsabilidad, siendo ambas entendidas como respeto hacia la autoridad y capacidad de responder a las actividades que se encomiendan. Aquí incluso ya se habla de funciones inherentes a las unidades administrativas y a un puesto.
5. Por último se debe tomar en cuenta el llamado tramo de control, que no es otra cosa que el número de unidades administrativas y el número de puestos subordinados que pueden llevar a cabo tanto el control como la realización de las actividades. Esto tiene

que ver directamente con la estructura de jerarquías y con lo que se conoce como departamentalización.

## **1.2 Organigrama**

En el presente trabajo de investigación se presenta una propuesta de organigrama que plasma los ajustes que, de acuerdo a la experiencia laboral y el contacto que se ha tenido con los Centros de Educación Media Superior a Distancia, deben realizarse dentro del organismo es por ello que cuando se habla de organigramas se hace referencia al modo gráfico en cómo estuvo y está organizado el Colegio de Bachilleres del Estado de México. En este sentido es que se presenta una secuencia de organigramas que permite apreciar las unidades administrativas que están vigentes, así como las jerarquías y el orden de comunicación que existen entre ellas.

Sabemos que una de las funciones de los organigramas es esclarecer la función y vínculos que tiene cada área dentro de la estructura general, y de cada persona en su área, esto con la finalidad de lograr una sistematización de tareas que permitan mejorar la división del trabajo y que a la vez eviten la superposición de tareas, y favorezcan el trabajo en cooperación y equipo.

Es importante señalar que la importancia de los organigramas radica en que se puede considerar un instrumento de análisis que permite detectar fallas dentro de la estructura organizacional, tal como lo señala Gairín (1985)

También, el organigrama puede ser utilizado como un elemento de análisis estructural poniendo de manifiesto, el equilibrio o desequilibrio entre los distintos sectores, la amplitud de la esfera de control de cada jefatura, la disposición de las relaciones de autoridad, la existencia de funciones supra valoradas o infravaloradas, el número de grados de la escala jerárquica, la dualidad de jefaturas y otros aspectos, que en la práctica evidencian puntos de la organización en los que suelen localizarse los problemas más frecuentes. Supone, pues, un complemento valioso en el análisis de la organización, ya que patentiza y da una visión clara y precisa de los defectos estructurales. Los organigramas pueden incluso representar un medio de control...” (p. 184).

Es necesario considerar dentro de esta propuesta de investigación que los análisis periódicos de los organigramas pueden ayudar a detectar cuando una unidad administrativa esta sobrecargada de actividades, cuando se hace necesario descargar la línea de mando y toma de decisiones, cuando por la naturaleza y crecimiento de los organismos se hace necesario crear nuevas unidades administrativas, etc.

En algunos casos, cuando no existe un análisis previo, la relación de dependencia entre unidades administrativas llega a ser confusa y aunado a ello se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y el objetivo de ser creadas, lo cual lleva a que en el momento de actualizar los organigramas se descubran incluso dobles líneas de mando.

### **1.3 Educación a Distancia**

El desarrollo de la Educación a Distancia está ligado a dos grandes avances de la modernidad: El primero de ellos es que la sociedad se va volviendo más compleja en cuanto tamaño, estructura social, política y económica y podríamos decir que hasta cultural; El segundo, es el vertiginoso avance e irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación (televisión-video, informática y telecomunicaciones) ya que ellas supusieron inicialmente la universalización de la educación básica para los niños y posteriormente la necesidad de extender la educación permanente a toda la población. En este sentido, la definición de Educación a Distancia que más se acerca a las necesidades de este tema de investigación es

Un sistema tecnológico de comunicación bidireccional, que puede ser masivo y que sustituye la interacción personal en el aula de profesor y alumno como medio preferente de enseñanza, por la acción sistemática y conjunta de diversos recursos didácticos y el apoyo de una organización y tutoría, que propician el aprendizaje independiente y flexible de los estudiantes (García, 1994, 33).

El estudio de Areitio García nos muestra que si bien al iniciar la oferta de la educación a distancia requiere de una fuerte inversión inicial (cosa que ya se realizó en el COBAEM), con el tiempo se vuelve de bajo costo y esto permite que se presente un “Efecto de Cascada”, es decir: el bajo costo permite más usuarios, más usuarios permiten disminuir de manera

paulatina el costo de inscripción, de asesorías, etc. Esta situación incluso puede ser ventajosa frente a la educación presencial, de tal manera que el COBAEM pudiera ser una institución que brinde tres modelos educativos: Escolarizado, Semiescolarizado y a Distancia.

Es importante señalar que el hecho de que se utilice el término “masivo” no implica necesariamente masificación en su funcionamiento. Si el sistema de atención está diseñado de manera conveniente y ajustado a las necesidades del grupo o sector al que va dirigido, la interacción alumno-profesor puede ser individualizada; no olvidemos que la educación a distancia rompe con el sistema de enseñanza tradicional: aula-profesor-alumno pues en este sentido el aula se convierte solo en un símbolo que se ve reflejado en las llamadas “aulas virtuales” pero que incluso pueden ser eliminadas conceptualmente del sistema abierto.

Aquí lo importante de rescatar es que la ventaja de la Educación a Distancia radica en la posibilidad de extender el mensaje educativo a muchas personas situadas en muchos, muy diversos y muy dispersos lugares.

#### **1.4 Plan Nacional de Desarrollo**

En una definición sencilla y cotidiana se puede decir que un Plan Nacional de Desarrollo es aquel instrumento que establece los pasos a seguir para lograr el desarrollo social de un país. Es un proyecto diseñado por las autoridades estatales, que delimita sus políticas y estrategias y que a la vez sienta las bases para atender las necesidades de la población y para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos. Este tipo de definición la podemos encontrar en todos los Planes de Desarrollo Nacional.

En el caso de nuestro país estos planes tienen una duración de seis años, con la finalidad de que los Gobiernos Federal y Estatal tengan el tiempo suficiente para implementar las medidas que consideran necesarias para el desarrollo social; de igual manera la intención de un plan de desarrollo es que las soluciones que ofrecen los gobiernos logren mantenerse en el tiempo y ser sostenibles, para que la población no requiera de la asistencia social sino que pueda mantenerse con sus propios medios. Por eso, los planes nacionales de desarrollo buscan también promover la autosuficiencia de la gente.

## 1.5 Plan de Estudios

La explicación de lo que es Plan de Estudios que más se acerca al objetivo de este trabajo de investigación es la de Roldán (2004)

La evaluación de un plan de estudios es necesario realizarla porque, al avanzar el desarrollo científico y tecnológico, los planes de estudio se desactualizan. Pueden no responder a las necesidades que genera el cambio socio-cultural y quedan fuera de la realidad de acuerdo con las necesidades que la sociedad requiere satisface (p. 112).

En base a ello, es importante señalar que el Plan de Estudios que se aplica en los Centros de Educación Media Superior a Distancia se generó en función del origen del sistema por lo que esto apoya aún más la teoría de que es necesario volver al sistema abierto y mixto y no buscar el escolarizado.

Para otros autores como Pérez (2012), el Plan de estudios "...Se trata de una lista de materias, asignaturas o temas, que delimitan el contenido de la enseñanza y del aprendizaje en las instituciones escolares..." (p.3)

En este trabajo de investigación el plan de estudios es el que dirige la educación, es decir, se entiende como la guía sobre la cual los docentes se encargarán de impartir a los estudiantes los temas mencionados en el mismo, mientras que los alumnos tendrán la obligación de aprender dichos contenidos. Esta impartición, en nuestro caso, se propone no sea del todo presencial sino virtual y en ocasiones solo en forma de asesoría.

Algunos autores denominan al Plan de Estudios con el nombre de currículo o curricular, éste es un término latino que significa "carrera de la vida"; por lo tanto, el plan de estudio supone una "carrera" donde la meta es la graduación u obtención de un certificado.

Es importante tener en cuenta que los planes de estudio deben ser revisados de manera constante e irse actualizando con base en las nuevas circunstancias sociales, sobre todo para que la formación de los estudiantes sea acorde a la realidad.

En el caso de que se acepte la reorganización estructural y se amplíe el servicio a la educación a distancia será importante tener siempre presente que este tipo de educación deberá contar con un plan de estudios que permita que sea el propio estudiante quien imponga su método de estudio para obtener así su certificado de bachillerato.

### **1.6 Unidad Administrativa**

Definir lo que es una Unidad Administrativa es reconocer que es un concepto que va inherente en lo que significa el organigrama, sin embargo la que más se acerca a las necesidades de este trabajo es la que señala Riccardi "...Es una dirección general o equivalente a la que se le confieren atribuciones específicas en el reglamento interno <que en el caso del COBAEM sería el Manual de Organización>. Puede ser también un órgano que tiene funciones propias que lo distinguen de los demás en la institución. Es el elemento que identifica la organización interna de cada institución..." (Riccardi, 1965, p.30)

### **1.7 Concepto de Centralización, Desconcentración y Descentralización**

Para poder definir lo que es un organismo público descentralizado se considera necesario hacer un breve comentario sobre la diferencia de los conceptos de Centralización, Desconcentración y Descentralización, para lo cual se cita Trevivijano, que señala La centralización implica que las facultades de decisión están reunidas en los órganos superiores de la administración; la desconcentración, que se han atribuido partes de competencia a órganos inferiores, pero siempre dentro de la misma organización o del mismo ente estatal; la descentralización, que la competencia se ha atribuido a un nuevo ente separado de la administración central, dotado de personalidad jurídica propia, y constituido por órganos propios que expresan la voluntad de ese ente (Trevivijano, 1957, p. 232).

En este sentido veamos lo que se entiende por Organismo Público Descentralizado.

### **1.8 Organismo Público Descentralizado**

Se entiende por organismo descentralizado a

Aquel organismo que no depende jerárquicamente del gobierno central y que tiene ciertas competencias y facultades autónomas, aunque funcione bajo la órbita estatal. Dicho organismo puede haber sido creado por un decreto del Poder Ejecutivo o por iniciativa del

Congreso, funcionando incluso, aunque no en todos los casos, con recursos públicos derivados directamente por la administración central (Sayagués, 1986, p 175).

Dentro de los organismos descentralizados, existen varias características que pueden ayudar a definir su figura como tal, siendo los siguientes:

1. Tienen una personalidad jurídica propia y también cuentan con recursos propios
2. Cuentan con una red de unidades administrativas, de oficinas o incluso de dependencias
3. Al igual que los organismos centralizados, tienen una estructura organizacional interna, que define la línea de jerarquía y de mandos de control interno, necesario para el desarrollo de las funciones
4. También son instancias que cuentan con personalidad jurídica, misión, visión y objetivo
5. Por lo regular los organismos descentralizados se crean por tres razones principalmente: para que se pueda brindar un servicio público o social, como una estrategia gubernamental o para que se pueda ejercer un recurso con finalidad de asistencia
6. Por último es importante remarcar que aunque estos organismos cuentan con su autonomía, eso no impide que estén sujetos a la vigilancia o control de lo que es la Administración Pública Central.

## CAPÍTULO 2

### ORIGEN Y ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR A DISTANCIA

#### 2.1 Programa Nacional de Desarrollo 1995-2000

El proyecto de la Educación Media Superior a Distancia tiene su origen en el Programa Nacional de Desarrollo 1995-2000.

En este programa se hace referencia a la responsabilidad que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos asignó al Estado como promotor de Justicia Social, entendida como igualdad de garantías y de oportunidades, y de cómo la misma establece el derecho que tienen todos los mexicanos a una educación básica, gratuita, obligatoria y laica.

En este sentido, para mejorar y contribuir a la justicia social, se diseñó una Política Social cuya prioridad es el desarrollo de cinco estrategias, que tal como se menciona en el documento referido (PND 1995-2000, p 3)

- 1.-Abatir la desigualdad ampliando la cobertura y mejorando la calidad de los servicios básicos, entre los cuales se encuentra la educación, mediante un esfuerzo conjunto entre gobierno y sociedad.
- 2.-Integrar al desarrollo nacional a todos los grupos en desventaja como poblaciones marginadas, comunidades indígenas y familias que viven en condiciones de pobreza extrema.
- 3.-Descentralizar el potencial productivo creando condiciones que permitan aprovechar la potencialidad de otros centros urbanos y de esta manera mejorar la calidad de vida en zonas metropolitanas y rurales. (Fuerza Centrífuga). <sup>1</sup>
- 4.-Promover un desarrollo equilibrado de las regiones

---

<sup>1</sup> Fuerza Centrífuga: Se refiere a aquellas políticas de desarrollo que permiten que una comunidad participe del progreso tanto educativo como económico a fin de que las oportunidades dentro de la misma permitan disminuir el índice de emigración hacia las grandes ciudades. Según el Programa Nacional de Desarrollo la migración afecta en particular a las comunidades y entidades de expulsión, porque los emigrantes provenientes de las regiones más avanzadas, por lo general tienen un nivel educativo superior al de quienes se quedan.

5.-Diseñar un mecanismo integral, es decir, que incluya desarrollo económico, educativo, cultural, laboral, etc. orientado a fortalecer a los municipios para atender a las pequeñas comunidades.

De acuerdo al Programa Nacional de Desarrollo, se puede afirmar que, en la actualidad, la población que presenta más alto riesgo educativo es la rural pues sus características geográficas y económicas la ponen en desventaja ante el progreso, tales como: pobreza extrema, factor que disminuye la posibilidad de permanencia de los estudiantes a lo largo del ciclo escolar e incluso su conclusión, pues deben trabajar en el campo o fuera de su lugar de origen para ayudar a sostener a sus familias; ubicación geográfica de difícil acceso y servicio educativo limitado por la distancia, por el costo que genera para las familias e incluso por características culturales.

Como se puede observar, esta situación deja al sector rural en desventaja ante la acelerada innovación tecnológica y la creciente competencia nacional e internacional, propiciando así su exclusión social. De ahí la necesidad de crear una política social que tenga como finalidad la multiplicación de oportunidades que trascienda el origen étnico y social, la ubicación geográfica y la condición económica de cada mexicano.

Enfocado a la educación media superior, este programa de desarrollo señala que se buscará ampliar y dar mayor flexibilidad a las opciones que permitan completar el Bachillerato a los jóvenes de este sector, aprovechando las telecomunicaciones y estimulando los sistemas de enseñanza con modalidad abierta o semiabierta ya que son considerados sistemas de aprendizaje flexibles y modulares que permiten la adaptación de nuevas tecnologías y su constante actualización.

### **2.1.1 Origen del Proyecto de Educación Media Superior a Distancia a nivel Nacional**

El conocimiento es un factor determinante en el desarrollo de una nación y, por ende, la multiplicación de oportunidades de estudio debe trascender el origen étnico, la ubicación geográfica y la condición social de cada mexicano, tal como se señala en el programa de Desarrollo Educativo 1995-2000.

Sin embargo, desde su origen, cada vez que se crea un servicio de educación media superior se toma como punto de partida los estudios de factibilidad que tienen como finalidad detectar las cercanías con las escuelas secundarias, las facilidades de acceso en vías de comunicación y las condiciones geográficas del lugar con la intención de que en corto tiempo la demanda permita que las escuelas se consoliden. (Propuesta de Transferencia de los EMSAD, 2003, p. 2)

Esta tipo de estudios se pudieran enmarcar dentro de un estudio por regiones, lo que ha dado pie a que existan comunidades susceptibles para no contar con este servicio, con base en ello es que en 1996 se creó una Comisión para desarrollar la modalidad de Educación Media Superior a Distancia, proyecto cuya prioridad es la aprovechar los adelantos derivados de la tecnología educativa para brindar el servicio educativo en la modalidad de media superior a los jóvenes de comunidades alejadas.

El arranque de este proyecto necesitó de la colaboración de varias instituciones las cuales fueron regidas por la Secretaría de Educación Pública, dicha Comisión Interinstitucional se consolidó en el año de 1996 y estuvo conformada por:

- Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), cuyo apoyo fue técnico y financiero
- Unidad de Televisión Educativa (hoy denominada Dirección General de Televisión)
- Dirección General del Bachillerato (DGB)
- Instituto Politécnico Nacional (IPN)
- Unidad de Telesecundaria
- Universidad Pedagógica Nacional (UPN)

La función principal de estos organismos fue la de conformar subcomisiones que permitieron llevar a cabo las actividades de un proyecto creado para aprovechar adelantos derivados de la tecnología moderna como la Red Edusat, microcomputadoras, Internet, etc. (Actualmente solo participan en el proyecto el ILCE, la Dirección General de Televisión, la DGB y el IPN)

Al cabo de un año de trabajo y preparación del plan de estudios, en el año de 1997 se inició la apertura y operación de cinco Centros de Educación Media Superior a Distancia (EMSAD) distribuidos de la siguiente manera:

**Cuadro 1**

<b>Estado</b>	<b>Número de Centros EMSAD</b>
Quintana Roo	1
Baja California Sur	2
Tlaxcala	1
Distrito Federal	1

**Fuente:** Documento Educación Media Superior a Distancia. 2006. P. 2.

La matrícula en ese tiempo fue de 413 estudiantes. Para el ciclo académico 2004-2005 son 387 Centros EMSAD los que operan a nivel nacional, ubicados en 31 estados y la matrícula supera los 35,000 alumnos (Documento Guía, 1997. p.9)

La modalidad EMSAD nace con la intención de convertirse en una *opción de bajo costo*, pues al incluir en el proceso enseñanza-aprendizaje los avances en el desarrollo tecnológico como material audiovisual e impresos preelaborados, permite que se atienda adecuadamente la demanda educativa de este nivel. Por Educación a Distancia se puede entender "... La disminución de la necesidad o la obligatoriedad del contacto presencial frecuente entre maestros, alumnos y todos entre sí..." (Documento Guía, 1997, p.12), esto se considera importante aclarar ya que la Educación a Distancia, siendo un modelo flexible, permitirá que las actividades laborales que en ocasiones les impiden continuar con sus estudios, como el trabajo en el campo, no se convierta en un impedimento para cursar el bachillerato y culminarlo.

### **2.1.2 Descripción de la operación de la modalidad de Educación Media Superior a Distancia**

La EMSAD fue creada con dos objetivos, principalmente: Ofrecer una opción educativa **No Convencional** de calidad y ofrecer una educación de tipo medio superior a **comunidades de baja densidad poblacional**

Las características de esta modalidad permiten consolidar su interés sobre las comunidades con desventajas poblacionales y económicas. Dentro de las más importantes se pueden mencionar las siguientes:

- Utiliza la infraestructura ya instalada, no requiere infraestructura convencional
- Promueve el estudio independiente
- Utiliza televisión, videos, material impreso y computadoras
- Se adapta a los sistemas escolarizado, semiescolarizado y abierto
- Proporciona asesorías por campo de conocimiento y ésta puede ser grupal o individual
- Es un modelo flexible y permite la aplicación total o parcial de los elementos del modelo
- Se apoya en el plan de estudios del Bachillerato General
- No se centra en la relación tradicional maestro - alumno
- Dentro del sistema se pueden incluir actividades extracurriculares denominadas Acción Social y las mismas deben ir encaminadas a establecer un vínculo con la comunidad

### **2.1.3 Plan de Estudios del Modelo EMSAD**

El plan de estudios de la EMSAD se diseñó con la finalidad de establecer áreas de formación curricular, definir los campos de conocimiento y organizar las cargas académicas para de esta manera proporcionar al alumno información sobre aspectos básicos de la cultura y de conocimientos específicos en las distintas áreas de la ciencia. De ahí que la estructura curricular se ha organizado a partir de tres núcleos de formación. (*Documento Guía, 1997, p.4*).

**Formación Básica o de Cultura General:** Brinda una formación general que proporciona al alumno una cultura científica, tecnológica y humanística. Este núcleo se ha conformado de acuerdo a los siguientes campos de conocimiento: Lenguaje y Comunicación, Matemáticas, Histórico-Social y Ciencias Naturales. (*Documento Guía, 1997, p.4*).

**Formación Propedéutica:** Permite que el alumno incurriera en temáticas específicas de las disciplinas abordadas durante el tronco común para que de esta manera tengan un contacto con temas especializados que apoyarán su decisión al elegir sus estudios de nivel superior. Esto no significa que se les proporcione una pre especialización. (Documento Guía, 1997, p.4).

**Formación para el trabajo:** En este apartado se enfatiza el desarrollo de habilidades en los alumnos para realizar un trabajo productivo y de esta manera formar aptitudes y actitudes que les ayudarán en los procesos de trabajo de un campo laboral específico. (Documento Guía, 1997, p.4).

Este Plan de estudios se apoya en Programas de estudio y en un paquete didáctico integrado por materiales impresos y audiovisuales e informáticos. El material impreso está conformado por:

*Cuadernillo introductorio:* A través de éste el estudiante conoce las características de la modalidad EMSAD y como debe ser su participación como alumno.

*Cuadernillo de evaluación:* Permite que el alumno pueda determinar su nivel de aprendizaje a través de la evaluación de sus logros y dificultades en los temas abordados

*Cuadernillo de procedimientos para el aprendizaje:* Menciona las actividades que se tienen que desarrollar y las fuentes de información que le pueden servir de apoyo para desarrollarlas.

La modalidad EMSAD tiene características particulares que la diferencian de los modelos escolarizado y abierto y estas diferencias son los llamados **servicios de apoyo, acción social y asesorías**.

Los **servicios de apoyo** se refieren a la infraestructura y al área de servicios académicos y administrativos. Inicialmente no es requisito que se cuente con infraestructura propia para la apertura de un Centro EMSAD, por su esencia se puede solicitar apoyo con instalaciones ya construidas como lo son delegaciones, iglesias, centros comunitarios, etc., sin embargo en

caso de que se gestionen construcciones los Centros EMSAD pueden contar con biblioteca, laboratorio y sala de usos múltiples.

Por otro lado, cuando se habla del área de servicios académicos y administrativos, ambas dependen del número de estudiantes que tienen matriculados, por lo que se pueden distinguir tres tipos:

1.- **Tipo A:** Centros que cuentan con una matrícula de 21 a 35 alumnos para apertura y 105 en los tres semestres; en este caso solo pueden contar con un Responsable de Centro EMSAD y un Auxiliar del Responsable del Centro EMSAD.

2.- **Tipo B:** Centros que cuentan con una matrícula de 36 a 50 alumnos para apertura y 150 en los tres semestres; en este caso cuentan con un Responsable de Centro EMSAD, un Auxiliar del Responsable del Centro EMSAD y un Responsable de Sala de Cómputo.

3.- **Tipo C:** Centros que cuentan con una matrícula de 51 a 65 alumnos para apertura y 195 en los tres semestres; en este caso el personal a cargo son un Responsable de Centro EMSAD, un Auxiliar del Responsable del Centro EMSAD, un Responsable de Sala de Cómputo y un Oficial de Servicios.

La **acción social** son proyectos orientados a promover la salud, la educación y el desarrollo comunitario incluyendo la creación de clubes educativos, deportivos y culturales, la intención es generar una integración de los alumnos a su comunidad y mostrar los beneficios de poder contar con estos Centros Educativos en la comunidad.

La **asesorías** son un servicio académico que cumple dos funciones: **a) Psicopedagógica**, la cual tiene como fin enseñar al alumno a utilizar las herramientas metodológicas para realizar un estudio independiente, ayudarlo a programar sus actividades y llevar un seguimiento académico y **b) Disciplinaria**, que consiste en aclarar las posibles dudas con respecto a un tema. Las asesorías pueden ser individuales o grupales, las primeras sirven para aclarar y reforzar los temas vistos, la segunda propicia la interacción entre estudiantes y asesores, la socialización del aprendizaje y abordar los temas de mayor dificultad

## **2.2 Origen de la modalidad EMSAD en el Estado de México**

El Estado de México es la entidad federativa con mayor población en nuestro país, posee un número considerable de comunidades y grupos étnicos dispersos en su territorio estatal, cuyas características geográficas han dado lugar a que diversas poblaciones se encuentren aisladas de las zonas urbanas, dejándolos al margen de los servicios básicos educativos, entre otros.

Por lo anterior y con el fin de abatir la demanda educativa en estas zonas alejadas, en el año 2000 se pone en marcha el proyecto de la Educación Media Superior a Distancia y la institución responsable de llevarlo a cabo fue el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México (CECyTEM)

El inicio de este proyecto inició con una Reunión en la cual se tuvo la participación de la entonces Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social (actualmente denominada Secretaría de Educación); la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior y la Dirección General del Bachillerato, estableciendo en ella que el organismo que contaba con las características para absorber los Centros EMSAD era CECyTEM.

Dicho organismo atendió a los Centros EMSAD durante 4 años hasta septiembre de 2004, fecha en que se firma el Convenio de Transferencia de los Centros EMSAD de CECyTEM al Colegio de Bachilleres del Estado de México (COBAEM), siendo 14 los Centros transferidos.

A partir de su adscripción al COBAEM se logró la apertura de 9 Centros en un lapso de tres años, haciendo un total de 23 Centros de Educación Media Superior a Distancia. El siguiente cuadro referencial muestra el año de autorización de cada uno de ellos, sin embargo es importante hacer referencia a que algunos de ellos actualmente ya fueron transformados a Plantel, por lo que esta lista se presenta sólo para tener una referencia de cómo se encontraban al inicio de su adscripción:

**Cuadro 2**

<b>Año de apertura</b>	<b>Municipio</b>	<b>Localidad</b>	<b>Centro EMSAD autorizado</b>
2000	El Oro	Tapaxco	CEMSAD 01
	Ixtapan del Oro	Ixtapan del Oro	CEMSAD 02
	Amatepec	El Salitre Palmarillos	CEMSAD 03
	Luvianos	Cañadas de Nanchititla	CEMSAD 04
2001	Temascaltepec	San Francisco Oxtotilpan	CEMSAD 05
	Donato Guerra	San Simón de la Laguna	CEMSAD 06
	Ocuilan	San Juan Atzingo	CEMSAD 07
	Morelos	San Lorenzo Malacota	CEMSAD 08
	Amanalco de Becerra	San Bartolo	CEMSAD 09
2002	Texcaltitlán	Texcapilla	CEMSAD 10
	Villa de Jilotzingo	Santa Ana Jilotzingo	CEMSAD 11
	Sultepec	San Miguel Totolmaloya	CEMSAD 12
2003	Villa Victoria	Cuadrilla Vieja	CEMSAD 13
	Malinalco	San Andrés Nicolás Bravo	CEMSAD 14
2004	Amatepec	San Simón Zozocoltepec	CEMSAD 15
	Morelos	San Marcos Tlaxalpan	CEMSAD 16
	Almoloya de Juárez	San Agustín Citlalli	CEMSAD 17
	Villa de Allende	Bosencheve-Loma de Juárez	CEMSAD 18
2005	Texcoco	San Miguel Coatlinchán	CEMSAD 19
	Donato Guerra	San Juan Xoconusco	CEMSAD 20
	Hueyapoxtla	Santa María Ajoloapan	CEMSAD 21
2006	Temoaya	Enthavi	CEMSAD 22
	Tlatlaya	Mayaltepec	CEMSAD 23

**Fuente:** Programa Institucional de Desarrollo 2003-2006. CECYTEM. Pp 10-11 y archivo de concentración de la Coordinación EMSAD.

### 2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS CENTROS EMSAD EN EL ESTADO DE MÉXICO

Las características que se mencionan a continuación, hacen referencia a las condiciones físicas en las que estaban antes de ser transferidos al COBAEM:

- Los Centros EMSAD se ubican en comunidades alejadas cuyos caminos, a pesar de estar arreglados, debido a las lluvias y deslaves, no se encontraban en buen estado.
- La mayoría de las comunidades carecían de los servicios de luz regularizado y teléfono. En algunas incluso aún existe carencia de agua y realizaban sus actividades en instalaciones prestadas.
- El servicio de transporte en las comunidades en algunos casos era, y en otros aún es muy escaso, por lo que algunos alumnos deben caminar hasta dos horas para llegar a

la escuela. Por la misma distancia no eran visitados de manera continua por parte de la institución a cargo.

Es necesario señalar que en los últimos años, en lo que se refiere a infraestructura, las condiciones de todos los Centros EMSAD han ido mejorando, al grado que incluso uno de ellos entro en el proceso de Certificación (Padrón de Buena Calidad del Sistema Nacional del Bachillerato), logrando con ello que se buscara que el resto de los EMSAD mejoraran sus condiciones, es por ello que todos cuentan a la fecha con instalaciones propias y servicios de luz. En el caso del servicio de agua aún se requiere de realizar gestiones ante las autoridades locales o municipales para contar con el servicio. Las condiciones actuales de los Centros en mención, se pueden apreciar en el siguiente cuadro, y a pesar de que muchos de ellos ya fueron convertidos a Planteles, los cuales están marcados con un asterisco, las condiciones de los servicios no varían mucho:

**Cuadro 3**

Centro EMSAD	Distancia en auto por hora	Tipo de instalación	Servicios			
			Luz	Teléfono	Agua	Internet
01 Tapaxco*	1:45	Propias	Si	Si	Si	Si
02 Ixtapan del Oro	2:15	Propias	Si	Si	Si	Si
03 El Salitre Palmarillos	3:15	Propias	Si	Si	Si	Si
04 Cañadas de Nanchititla	3:15	Propias	Si	Si	Si	Si
05 San Francisco Oxtotilpan	1:00	Propias	Si	Si	Si	Si
06 San Simón de la Laguna	1:30	Propias	Si	Si	Si	Si
07 San Juan Atzingo	1:30	Propias	Si	Si	Si	Si
08 San Lorenzo Malacota*	1:30	Propias	Si	Si	Si	Si
09 San Bartolo*	1:30	Propias	Si	Si	Si	Si
10 Texcapilla	1:30	Propias	Si	Si	Si	Si
11 Santa Ana Jilotzingo*	2:00	Propias	Si	Si	Si	Si
12 San Miguel Totolmaloya	3:15	Propias	Si	Si	Si	Si
13 Cuadrilla Vieja*	1:45	Propias	Si	Si	Si	Si
14 San Andrés Nicolás Bravo	2:00	Propias	Si	Si	Si	Si
15 San Simón Zozocoltepec	2:45	Propias	Si	Si	Si	Si
16 San Marcos Tlaxalpan*	1:30	Propias	Si	Si	Si	Si
17 San Agustín Citlalli	1:00	Propias	Si	Si	Si	Si
18 Bosencheve-Loma de Juárez	1:30	Propias	Si	Si	Si	Si
19 San Miguel Coatlinchán*	2:00	Propias	Si	Si	Si	Si
20 San Juan Xoconusco	2:00	Propias	Si	Si	Si	Si
21 Santa María Ajoloapan*	2:00	Propias	Si	Si	Si	Si
22 Enthavi	0:45	Propias	Si	Si	Si	Si
23 Mayaltepec	3:45	Propias	Si	Si	Si	Si

Fuente: Datos proporcionados vía telefónica por los Responsables de los Centros EMSAD. Febrero 2014.

Otra de las características de los Centros EMSAD es que los mismos están regulados por una Coordinadora Nacional, la cual ha establecido lineamientos generales que permiten ayudar a que el funcionamiento de los Centros EMSAD sea el más adecuado, siendo estos los siguientes:

### **2.2.2 Lineamientos para la operación de Centros de Servicios de Educación Media Superior a Distancia**

- 1.-** La operación de la modalidad EMSAD estará sujeta a la normatividad de la Institución responsable en cada Estado, sobre todo en lo que se refiere a la inscripción, acreditación y certificación
- 2.-** Los asesores deben ser contratados por campo de conocimiento.
- 3.-** Antes de iniciar las actividades los asesores deben tomar un taller introductorio que será impartido por personal de la Coordinación Nacional. (Este lineamiento en la actualidad ya no es procedente, debido a la normatividad interna del COBAEM y a la Ley del Servicio Profesional Docente).
- 4.-** Con el Taller Introductorio, el asesor queda capacitado para impartirlo a los alumnos que se inscriban en la modalidad (Lineamiento que en la actualidad ya no es procedente).
- 5.-** Para que el Responsable del Centro de Servicios conozca las actividades académicas y se vincule a ellas es conveniente que participe impartiendo la asesoría de alguna asignatura, principalmente del campo de lenguaje y comunicación (Lineamiento que en la actualidad ya no es procedente).
- 6.-** Las horas que se toman como base son las proporcionadas por la Dirección General del Bachillerato (DGB).
- 7.-** Para la aplicación del examen de admisión, se debe informar a la Coordinación Nacional el número de estudiantes que lo presentarán y la fecha y hora de aplicación.
- 8.-** El número de cuenta y el registro de calificaciones se efectuará bajo las normas de la institución responsable.
- 9.-** Dentro del Proyecto de la Coordinación Nacional está el poder contrastar los resultados de un examen entre los EMSAD de los diferentes estados, a fin de retroalimentar el proceso educativo por lo que esta aplicará una evaluación que tendrá un peso específico en la calificación final de cada asignatura el cual será determinado por la institución responsable

en conjunto con la nacional y de acuerdo con la normatividad de la institución. (Lineamiento que en la actualidad ya no es procedente).

**10.-** Los procedimientos para la regulación de los estudiantes se apegarán a la normatividad de la institución.

**11.-** Para conocer los Criterios de evaluación se debe enviar un ejemplo de las pruebas parciales que se aplican así como el resultado que obtuvieron los estudiantes a la Coordinación Nacional (Lineamiento que en la actualidad ya no es procedente).

**12.-** La solicitud de exámenes finales se debe realizar a la Coordinación Nacional con un mínimo de 20 días hábiles de anticipación, especificando número de estudiantes con nombre y número de cuenta, y fecha y horario de aplicación de la evaluación. (Lineamiento que en la actualidad ya no es procedente).

**13.-** La Clave del centro de trabajo debe ser tramitada por la entidad federativa.

**14.-** El costo semestral o anual será determinado por la institución responsable.

### **2.3 Apreciación sociológica de la atención brindada a los 23 Centros EMSAD**

Debido a que tanto los Centros EMSAD como el COBAEM se rigen bajo el Mapa Curricular establecido por la Dirección General del Bachillerato, y a que se buscaba homologar a nivel federal que los Centros EMSAD fueran atendidos por las mismas instituciones es que en el año del 2014 se inició la petición de transferencia de CECyTEM a COBAEM y debido a que el Organismo demostró tener la capacidad y cumplir con las condiciones para su adscripción es que en ese mismo año se dio la transferencia.

Actualmente los Centros EMSAD están adscritos al Colegio de Bachilleres del Estado de México y, de los 23 ya mencionados, ocho han sido convertidos a Planteles escolarizados debido a que cumplen con los lineamientos de Conversión emitidos por la Dirección General del Bachillerato. El principal requisito es mantener durante dos años una matrícula superior a los 196 alumnos. Los Centros EMSAD que ahora son Planteles se refieren en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4**

<b>Centro EMSAD</b>	<b>Año de cambio a Plantel</b>	<b>Plantel</b>
<b>01</b> Texcapilla	2012	<b>49</b> El Oro
<b>08</b> San Lorenzo Malacota	2010	<b>51</b> Morelos
<b>09</b> San Bartolo	2014	<b>64</b> Amanalco de Becerra
<b>11</b> Santa Ana Jilotzingo	2010	<b>48</b> Jilotzingo
<b>13</b> Cuadrilla Vieja	2013	<b>63</b> Villa Victoria
<b>16</b> San Marcos Tlaxalpan	2014	<b>65</b> Morelos II
<b>19</b> San Miguel Coatlinchán	2010	<b>43</b> Texcoco
<b>21</b> Santa María Ajoloapan	2010	<b>50</b> Hueyoptla

**Fuente:** Documentos que se encuentran bajo resguardo del Departamento de Planeación y Programación.

Las consecuencias de éstas conversiones de EMSAD a Planteles, aunque no se les ha dado un seguimiento o no se ha llevado a cabo un estudio de sondeo como tal, han logrado una bipolaridad en las posturas de las comunidades: por un lado, existe un sector de la población de la localidad donde se encuentran ubicados los EMSAD, que cuenta con recursos suficientes para que su hijo (s) entre en una dinámica de educación escolarizada, ellos están a favor de este sistema e incluso lo toman como parte del progreso de la comunidad.

Por otro lado, está un sector que no siempre se ve favorecido con los avances, ya que siendo este un programa dirigido para aquellas personas de escasos recursos, al momento de entrar a una dinámica de pagos semestrales, compra de uniformes, etc. la oportunidad educativa se ve disminuida para un pequeño sector de la población, que aunque mínima no por ello deja de ser importante. Y es aquí donde no se debe olvidar que el origen de este proyecto tenía como premisa fundamental obtener el bachillerato con *opción de bajo costo*.

Es precisamente derivado de las afectaciones que provocan éstas conversiones tanto a la comunidad como al personal académico y administrativo lo que llevó a este estudio de caso, en el que se considera importante valorar cual ha sido la atención real que se ha brindado a estos Centros de Educación a Distancia por parte del Organismo, considerando el respeto a su origen de creación y esencia de los mismos.

En este sentido y derivado de la experiencia laboral de la investigadora, la cual estuvo en contacto directo con los Centros EMSAD y con sus necesidades y carencias en los ámbitos

Académico, de Administración y Finanzas y de Planeación durante cerca de ocho años, es que se llegó a la conclusión de que lo primero que debe realizarse es una Reestructuración Organizacional, basada en estudios de Sociología de las Instituciones.

La propuesta de este cambio se basa en la observación y análisis de la dinámica que se da tanto en Centros Educativos como en las Unidades Administrativas de Dirección General.

En este estudio se detectó que la mayor parte de las políticas y decisiones que han surgido con respecto a la atención a los CEMSAD está basado en lo que Max Weber llama organización burocrática, es decir una División del Trabajo desigual en la que desafortunadamente la aplicación lineal de jerarquías, la aplicación de normas y sobre todo la falta de especialización con respecto al modelo educativo de Educación a Distancia ha llevado a que esta forma de estudio vaya perdiendo su esencia y sobre todo el objetivo principal para los que fueron creados.

Aunado a lo anterior, también es importante señalar que con el paso del tiempo, es necesario variar las formas dentro de una misma estructura organizacional, sobre todo en el caso de un organismo como lo es el COBAEM que cuenta con 20 años a partir de su creación, y es que el paso del tiempo y el crecimiento institucional reflejan nuevas condiciones del organismo, nuevos problemas, nuevos retos, etc. De tal manera que una reestructuración organizacional se convierte en un buen medio para alcanzar las metas del organismo.

En los siguientes puntos se presentará la interpretación de la investigadora de cómo han estado funcionando y como se ha estado trabajando con estos Centros en el Organismo que los acoge.

#### **2.4 Apreciación sobre la problemática de los Centros EMSAD**

Para esta investigación es importante abordar cada uno de los aspectos que nos permitan tener un acercamiento a los que es el Sistema de Educación a Distancia que se imparten en los Centros referidos.

Conocer el origen y la manera en cómo se fue dando la inmersión en un sistema netamente escolarizado, aunque aún con la posibilidad de ser alumno a distancia, permitirá tener una visión más amplia de la problemática que se aborda en este tema de investigación.

#### **2.4.1 La transferencia de los Centros EMSAD al COBAEM**

La transferencia de los Centros EMSAD al COBAEM, se fue dando de manera paulatina, sin embargo el aumento de centros educativos de manera inmediata generó situaciones que complicaron algunos de los procedimientos y de las tareas que se llevaban a cabo en el COBAEM, siendo algunas de ellas las siguientes:

1. Con la finalidad de adentrarse en el conocimiento de este sistema educativo a distancia, se realizaron reuniones previas entre personal de mandos medios superiores de los organismos CECyTEM, COBAEM y Coordinadora Nacional de los Centros EMSAD. A pesar de ello, para el COBAEM el sistema era nuevo y muy diferente al escolarizado, y entre el aumento de carga de trabajo y el desconocimiento del sistema, empezaron a surgir en el trayecto situaciones administrativas que orillaron a buscar soluciones emergentes, mismas que con el tiempo propiciaron las bases para que se optará por el sistema escolarizado en los CEMSAD, sin priorizar la opción de brindar la educación a distancia.
2. Las unidades administrativas contaban con cierto número de personal operativo que atendía a los en ese entonces 24 Planteles del COBAEM, sin embargo al sumarse los 14 Centros EMSAD, y como ya se ha mencionado, con un sistema desconocido, se vio aumentada la carga laboral y por consiguiente una deficiente atención a los mismos la cual se vio marcada por una diferencia notoria, en donde la prioridad eran y han sido los Planteles, y los EMSAD solo han sufrido adecuaciones al sistema escolarizado. Como prueba de ello podemos mencionar algunos ejemplos:
  - \*El sistema de control escolar para Planteles no era apto para el sistema de los EMSAD y a pesar de que se realizaron varios intentos para contar con un sistema ágil y adecuado, finalmente se optó por ver la manera de incluirlo y no de generar uno propio para ellos.
  - \*Estos Centros educativos, por su naturaleza, no era necesario que contaran con infraestructura ni se tenía autorización para ellos en ese rubro, actualmente ya se

cuenta con instalaciones propias, sin embargo no tienen autorizado la contratación de personal para dar el mantenimiento óptimo.

\*La ubicación geográfica de los EMSAD originaba pago de viáticos elevados por lo que el presupuesto al inicio se vio afectado y la visita de supervisión o viceversa, el traslado de personal de los EMSAD a oficinas centrales, se empezó a limitar.

\*El material didáctico que utilizaban los EMSAD no era necesario en Planteles por lo que se generó una impresión de cuadernillos que por el costo tan elevado no pudo ser adquirida por los alumnos, etc.

3. Por lo anterior, surgió la necesidad de crear una unidad administrativa que atendiera de manera directa a los Centros Educativos recién adscritos, en este sentido se creó de manera emergente la Coordinación de los Centros EMSAD, sin embargo, la misma nunca fue autorizada y desapareció en el año del 2011.
4. Es importante señalar que la función principal de las Coordinaciones de Zona es vigilar que dentro de todos los Planteles educativos se cumpla con la normatividad establecida, razón por la cual se deben visitar constantemente; en este sentido la ubicación geográfica de los Centros permitía que se realizarán visitas frecuentes, sin embargo dicha unidad solo estaba conformada por tres personas, lo cual dificultaba la atención en oficina y en campo
5. Debido a su aparición emergente, la Coordinación de los Centros EMSAD no estaba dentro de la estructura autorizada y, con el paso del tiempo, no se contó con el sustento suficiente para que apareciera dentro del organigrama, aunado a que se debía manejar bajo los mismos preceptos que las coordinaciones encargadas de los Planteles, por lo que en el año 2010 desapareció y los Centros EMSAD fueron absorbidos por las Coordinaciones Zona Valle de Toluca y Zona Valle de México.
6. Este último punto nos lleva a una de las problemáticas específicas que originan el presente trabajo; durante el proceso de adecuación de los CEMSAD al organismo, el número de Planteles fue en aumento, de 24 Planteles se aumentó, en un lapso de 10 años, a 62 Planteles, lo que propició que aunque el personal hubiera aumentado, seguía siendo insuficiente para una atención diferente. Esto, sumado a todo lo que se ha mencionado, obligó a que se homologaran la atención de los EMSAD con la de los Planteles, se determinó una opción escolarizada y presencial para ellos lo que, como veremos más adelante, ocasionó que con ello se diluyera la intención primaria para lo

que fueron creados que es la de brindar educación media superior en comunidades alejadas, con baja densidad poblacional y con bajo costo.

#### **2.4.2 Cuotas de recuperación y uniformes escolares**

Como ya se ha mencionado, la flexibilidad del sistema educativo a distancia le permite ser semipresencial, presencial o a distancia, por lo que con la finalidad de agilizar algunos procedimientos, se consideró pertinente homologar a Planteles y Centros EMSAD dentro del sistema escolarizado o presencial; si bien no dejan de ser una opción a distancia por que en algunos casos aún se cuenta con algunos alumnos a distancia, realmente se convierte en un sistema presencial.

La aplicación de este modelo conllevó a que los Centros EMSAD se vean obligados a cumplir la normatividad del organismo, lo que ha propiciado los resultados siguientes:

#### **Cuotas de recuperación**

Siguiendo con la exposición de las limitantes del sistema EMSAD, es necesario recordar que una de las características señaladas dentro del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 es que "...El Plan propone diversas estrategias a fin de sentar bases firmes para superar los desequilibrios entre las regiones geográficas, entre los grupos sociales y entre los sectores productivos. Asimismo, se propone superar los contrastes entre las oportunidades individuales de capacitación, empleo e ingreso, y ampliar sustancialmente la dotación de servicios de calidad, que son la base de una vida digna y de un bienestar productivo. Entre estos servicios destacan los de salud, educación y vivienda..." (Zedillo, Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, p. 10. Recuperado de <http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/pnd.pdf>).

Con base en lo anterior, la cuota de recuperación es uno de los principales ejemplos de cómo se ha visto afectado el origen del proyecto ya que, como ya se ha explicado, los Centros EMSAD se ven obligados a cumplir con la normatividad establecida y dentro de ella se marca como requisito la cuota de recuperación, entre otras, tal como se señala en el Reglamento de los Centros de Educación Media Superior a Distancia, que a la letra dice:

"...Los requisitos para ser admitido como alumno del COBAEM son los siguientes:

- I. Requisitar solicitud de inscripción;
- II. Acreditar el examen de admisión;

- III. Presentar original y copia fotostática del certificado de secundaria;
- IV. Presentar original y copia fotostática del acta de nacimiento, así como la Clave Única del Registro de Población;
- V. Presentar cuatro fotografías a color, tamaño infantil, recientes;
- VI. Los aspirantes provenientes del extranjero deberán presentar original y copia del documento migratorio, autorizado por la Secretaría de Gobernación, así como el dictamen de revalidación de estudio;
- VII. Realizar el pago de derechos correspondientes;
- VIII. Presentar certificado médico expedido por una institución de salud pública; y
- IX. Suscribir la carta compromiso de respetar las normas que establezca el COBAEM y, en caso de ser menor de edad, la suscribirá también alguno de los padres o tutor.

Artículo 58.- Se consideran alumnos del Centro EMSAD las personas que cuentan con inscripción o reinscripción vigente en los términos de este Reglamento...”(Reglamento de los Centros de Educación Media Superior a Distancia, Título Tercero De los Alumnos; Capítulo Primero de la Inscripción y Admisión de los alumnos)

Como se puede percibir, la opción de bajo costo ya no es compatible, al menos para el Estado de México, puesto que el gasto que debe realizarse es de cerca de \$1,200.00, aproximadamente.

No se omite en este trabajo el comentario de que dicha aplicación de la norma ha logrado que la imagen institucional permita que los Centros EMSAD tengan mayor presencia en las comunidades, sin embargo eso no es impedimento para observar lo que se puede considerar una incongruencia con el proyecto inicial.

Si bien es cierto que los Centros EMSAD deben apegarse a los lineamientos de la Institución a la cual están adscritos, también es cierto que estas normas deben de estar ubicadas dentro de un marco de correspondencia con la realidad social de las comunidades, puesto que planteles y centros EMSAD tienen diferente intención de creación, se considera que los mismo no pueden cubrir las mismas cuotas de recuperación.

## **Uniformes**

Dentro del mapa curricular de los Centros EMSAD no se tienen consideradas las materias de Actividad Deportivo Recreativa y Actividad Artístico Cultural, este tipo de enseñanza en los Centros está condicionada a la voluntad de algún maestro que quiera formar algún equipo o impartir clases de danza o música, pero no es obligatorio. En este sentido el caso de la compra de uniforme de deportes no debería ser un accesorio obligatorio, sin embargo, el paquete del uniforme lo incluye, por lo que los padres de familia se ven obligados a comprarlo.

La semblanza presentada sobre el modo de operar de éstos Centros EMSAD, es solo una referencia para entender el por qué se hace necesaria una reestructuración administrativa dentro del organismo responsable de su operación, toda vez que esta memoria tiene como finalidad recuperar la esencia del sistema a distancia, sin perder las ganancias obtenidas en cuanto a infraestructura, formación académica, incluso procesos de certificación dentro del marco de la reforma educativa, mejoras salariales en lo que a los asesores se refiere, etc. Si bien es cierto que el hablar de las deficiencias tanto administrativas como académicas pudiera presentar un panorama sin remedio, el conocer la realidad permite un acercamiento hacia la propia solución, tal como se abordará en el siguiente capítulo.

Sin embargo, para poder generar una propuesta de reestructuración, también se hace necesario dar una semblanza del organismo al cual se encuentran adscritos desde el año 2004.

## **2.5 Creación del COBAEM**

El COBAEM es un organismo creado en el año de 1996, con la finalidad de impartir educación media superior o bachillerato, tal como se señala en la Ley de Creación del Colegio de Bachilleres del Estado de México en su Capítulo Primero, artículo 4 que a la letra dice:

“...**Artículo 4.-** El Colegio tendrá por objeto:

I. Impartir e impulsar la educación media superior en el Estado, mediante el bachillerato

en sus diversas modalidades;

II. Promover la formación integral del estudiante con los conocimientos que le permitan comprender y actuar sobre su realidad;

III. Dotar a los educados con los elementos básicos de la cultura universal, la ciencia, las humanidades y la técnica; y

IV. Promover acciones que contribuyan a que el estudiante asuma una actitud responsable y solidaria; al rescate de los valores humanos; la presentación de la naturaleza y, una vida útil a la sociedad.” (Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta de Gobierno del 09 de diciembre de 2011. Pag. 10-11)

El COBAEM, bajo el cual quedan adscritos los Centros EMSAD a partir de septiembre del año de 2004, es un organismo descentralizado, cuyo organigrama reconocido a nivel estatal y federal, indica que está compuesto por: una Dirección General, tres Direcciones de área, nueve jefaturas de Departamento y tres unidades independientes que son la Unidad Jurídica, la Coordinación Zona Valle de México y la Coordinación Zona Valle de Toluca, 62 Planteles y ahora solo 18 Centros de Educación Media Superior a Distancia:

**Cuadro 5**

**Planteles**

<b>01</b> Zinacantepec	<b>02</b> Ecatepec	<b>03</b> Chimalhuacán	<b>04</b> Valle de Chalco
<b>05</b> Valle de Bravo	<b>06</b> Toluca	<b>07</b> Toluca II	<b>08</b> Atlacomulco
<b>09</b> Huixquilucan	<b>10</b> Ecatepec II	<b>11</b> Otumba	<b>12</b> Almoloya de Juárez
<b>13</b> Calimaya	<b>14</b> Jocotitlán	<b>15</b> Nicolás Romero	<b>16</b> Coyotepec
<b>17</b> Huixquilucan II	<b>18</b> Ixtapaluca	<b>19</b> Tecámac	<b>20</b> Chapa de Mota
<b>21</b> Villa Guerrero	<b>22</b> Chicoloapan	<b>23</b> Ecatepec III	<b>24</b> Chimalhuacán II
<b>25</b> Tultitlán	<b>26</b> Tenancingo	<b>27</b> Acambay	<b>28</b> Zinacantepec II
<b>29</b> San José del Rincón	<b>30</b> Nezahualcóyotl	<b>31</b> Chicoloapan II	<b>32</b> Toluca III
<b>33</b> Huehuetoca	<b>34</b> Villa del Carbón	<b>35</b> Tecámac II	<b>36</b> Villa Guerrero II
<b>37</b> Naucalpan	<b>38</b> Acambay II	<b>39</b> Acolman	<b>40</b> Ixtlahuaca
<b>41</b> Temascalcingo	<b>42</b> Zumpango	<b>43</b> Texcoco*	<b>44</b> Tlalmanalco
<b>45</b> Calimaya II	<b>46</b> Xonacatlán	<b>47</b> Xonacatlán	<b>48</b> Jilotzingo*
<b>49</b> El Oro*	<b>50</b> Hueypoxtla*	<b>51</b> Morelos*	<b>52</b> Axapusco
<b>53</b> Coatepec Harinas	<b>54</b> Teoloyucan	<b>55</b> Toluca IV	<b>56</b> Ixtapaluca II
<b>57</b> Jaltenco	<b>58</b> Jiquipilco	<b>59</b> Zumpahuacán	<b>60</b> Temoaya
<b>61</b> Teotihuacán	<b>62</b> Melchor Ocampo	<b>63</b> Villa Victoria*	<b>64</b> Amanalco de Becerra*
<b>65</b> Morelos II*	<b>66</b> Temascalcingo II	<b>67</b> Aculco	<b>68</b> Soyaniquilpan

**Fuente:** Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2017. p.14  
**Nota:** Se señala con asterisco los ocho CEMSAD cuya conversión a Plantel ya fue total.

**Cuadro 6**

<b>Centros de Educación Media Superior a Distancia</b>		
<b>02</b> Ixtapan del Oro	<b>07</b> San Juan Atzingo	<b>17</b> San Agustín Citlalli
<b>03</b> El Salitre Palmarillos	<b>10</b> Texcapilla	<b>18</b> Bosencheve-Loma de Juárez
<b>04</b> Cañadas de Nanchititla	<b>12</b> San Miguel Totolmaloya	<b>20</b> San Juan Xoconusco
<b>05</b> San Francisco Oxtotilpan	<b>14</b> San Andrés Nicolás Bravo	<b>22</b> Enthavi
<b>06</b> San Simón de la Laguna	<b>15</b> San Simón Zozocoltepec	<b>23</b> Mayaltepec

Fuente: Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2017. p.14

## 2.6 Estructura del organismo

Como todo organismo, una organización de unidades administrativas con funciones bien delimitadas son parte fundamental en el desarrollo de las actividades del mismo; en el caso del Colegio de Bachilleres del Estado de México la organización estructural está determinada por 18 áreas y, a la vez se anexa un cuadro referencial sobre el número de personal operativo que apoya cada una de las unidades administrativas.

### DIRECCIÓN GENERAL DEL COBAEM

El número de personal que integra cada una de las Unidades Administrativas de la Dirección General, se muestra en el cuadro referencial que a continuación se presenta:

**Cuadro 7**

<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Dirección/ Jefatura</b>	<b>Personal operativo</b>
Dirección General	1	
Secretaría Particular	1	8
Dirección Académica	1	9
Departamento de Control Escolar	1	9
Departamento de Docencia y Orientación Educativa	1	12
Departamento de Difusión, Extensión y Vinculación	1	5
Dirección de Planeación y Evaluación Institucional	1	8
Departamento de Estadística y Evaluación	1	4
Departamento de Planeación y Programación	1	7
Departamento de Organización, Innovación y Calidad	1	5
Dirección de Administración y Finanzas	1	3
Departamento de Recursos Humanos	1	13
Departamento de Presupuesto y Contabilidad	1	11
Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales	1	52
Departamento de Informática	1	10
Coordinación Zona Valle de México	1	7
Coordinación Zona Valle de Toluca	1	6
Unidad Jurídica	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>177</b>

Fuente: Departamento de Recursos Humanos; la información se encuentra bajo resguardo en el área (Febrero 2018)

En lo que se refiere al personal que labora en los Planteles y Centros EMSAD, se muestra en los siguientes cuadros:

#### PLANTELES:

**Cuadro 8**

Personal	Cantidad
<b>Alumnos (Directivos)</b>	<b>67</b>
<b>Administrativos</b>	<b>360</b>
<b>Docentes</b>	<b>1,186</b>
<b>Directivos (Alumnos)</b>	<b>27,015</b>
Fuente: Dirección Académica y Dirección de Administración y Finanzas. Los documentos se encuentran bajo resguardo.	

#### CEMSAD:

**Cuadro 9**

Personal	Cantidad
<b>Alumnos (Directivos)</b>	<b>18</b>
<b>Administrativos</b>	<b>63</b>
<b>Docentes</b>	<b>107</b>
<b>Directivos (Alumnos)</b>	<b>2,509</b>
Fuente: Dirección Académica y Dirección de Administración y Finanzas. Los documentos se encuentran bajo resguardo.	

Es importante señalar que, dentro de las condiciones de transferencia de los Centros EMSAD al COBAEM, se debía contar con el recurso material y humano suficiente, sin embargo a pesar de que se contaba con lo necesario, el cambio fue un impacto dentro del organismo, diferente al que se esperaba.

#### 2.6.1 Atención administrativa a los Centros EMSAD

No se debe olvidar que los lugares de apertura de los mismos, se dan en zonas con baja densidad poblacional y con escasez de recursos económicos, aunado a características ideológicas y culturales de algunas comunidades en las que el proceso educativo se ve limitado por cuestiones de género, por distancias y, en ocasiones por desconfianza. En las visitas presenciales que se han hecho a las comunidades, no hay duda que las condiciones socioeconómicas de la mayoría de los estudiantes de la EMSAD es precaria; de hecho en estos Centros existen alumnos que para llegar a la escuela deben de caminar hasta dos horas o, en otros casos, es necesario que abandonen los estudios pues deben emigrar a trabajar para contribuir a la manutención familiar. No se excluyen casos que probablemente

se dan en los planteles, pero lo que sí es seguro es que se dan en una proporción mínima a comparación de la que existe en los Centros EMSAD.

Derivado de la situación antes mencionada, es que se da la necesidad de homologar las necesidades de los Planteles con las de los Centros EMSAD, con la finalidad de brindar atención a cada una de las unidades administrativas, todo esto basado en la premisa de flexibilidad que el mismo programa a distancia permite. Sin embargo, a pesar de que esta determinación trajo consigo beneficios a los Centros EMSAD, como lo es la creación de una infraestructura propia, la inclusión de los asesores como profesores, la participación en actividades académicas, deportivas y culturales, etc., por otro lado se obstaculizó la premisa principal de la creación de los Centros ya que dejó de ser una *opción de bajo costo y una alternativa de obtener la educación media superior sobre todo en lugares alejados y de situación económica baja*.

Los estudios de la Sociología de la Dirección señalan que los organismos no son estáticos, van evolucionando y cambiando junto con la sociedad y sus demandas, y en este caso el COBAEM no puede ser la excepción, toda vez que al pasar de los años las condiciones cambian y la problemática se vuelve diferente. Cuando esto sucede es necesario actuar sobre un cambio en el organismo, para alcanzar las metas de la organización. (P.F. Lazarsfeld, W.H. Sewell y H.L. Wilensky. 1967. P. 21).

Esto ha llevado al presente trabajo, en el que se planteará una reestructuración administrativa del organismo COBAEM, con la finalidad de que los Centros EMSAD puedan ser atendidos administrativamente, sin que se pierda la esencia de origen.

## **CAPÍTULO 3**

### **REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE MÉXICO**

#### **3.1 Justificación del cambio organizacional**

Se considera que así como la sociedad evoluciona y está en constante movimiento, la administración pública debe de ir a la par siendo constante y dinámica, ya que ésta debe adaptarse a las transformaciones que se van gestando en todos los ámbitos en los que se desarrolla el hombre siendo éstos el ámbito político, social, económico, cultural e incluso jurídico.

Debido a que los organismos públicos fueron creados para brindar un servicio a la sociedad, entonces es necesario buscar el mantener una estabilidad en ellos, en primer lugar para mantenerlos vigentes y segundo para mejorar su desempeño e incrementar su productividad; esta búsqueda de estabilidad conllevará de igual manera a que los organismos que conforman la administración pública aprovechen de manera óptima los recursos tanto humanos como materiales de los que disponen.

Por ello se considera importante señalar, que en el caso del Colegio de Bachilleres del Estado de México, el cambio que se propone en este trabajo va encaminado a desarrollar un modelo organizacional que mejore su desempeño y que genere innovación en el servicio al público, que en este caso específico se refiere a la atención a los Centros de Educación Media Superior a Distancia.

Esta reestructuración no debe perder de vista el cumplimiento de la misión y visión institucional, y tampoco debe dejar de lado que lo que se busca es fortalecer las unidades administrativas que ya existen dentro del organismo, así como analizar y eliminar duplicidad de funciones e incluso niveles jerárquicos innecesarios.

La visión sociológica que se tiene de la estructura orgánica del COBAEM y que se plasma en este trabajo de investigación permitirá, tal como lo señalan los autores Lazarsfeld, Sewell y Wilensky...” analizar su funcionamiento de un modo más realista y más preciso y que pueden sensibilizarlos respecto de circunstancias, condiciones e ideas que fácilmente se pasan por alto y que no obstante pueden tener mucho valor para la planificación y las decisiones que les competen...” (P.F. Lazarsfeld, W.H. Sewell y H.L. Wilensky. 1967. P. 131)

### **3.2 Estructura Organizacional del COBAEM**

El origen del COBAEM se remonta al año de 1973 en el que nace el organismo denominado Colegio de Bachilleres, el cual tiene como finalidad ser una opción de educación media superior en el Sistema Educativo Nacional.

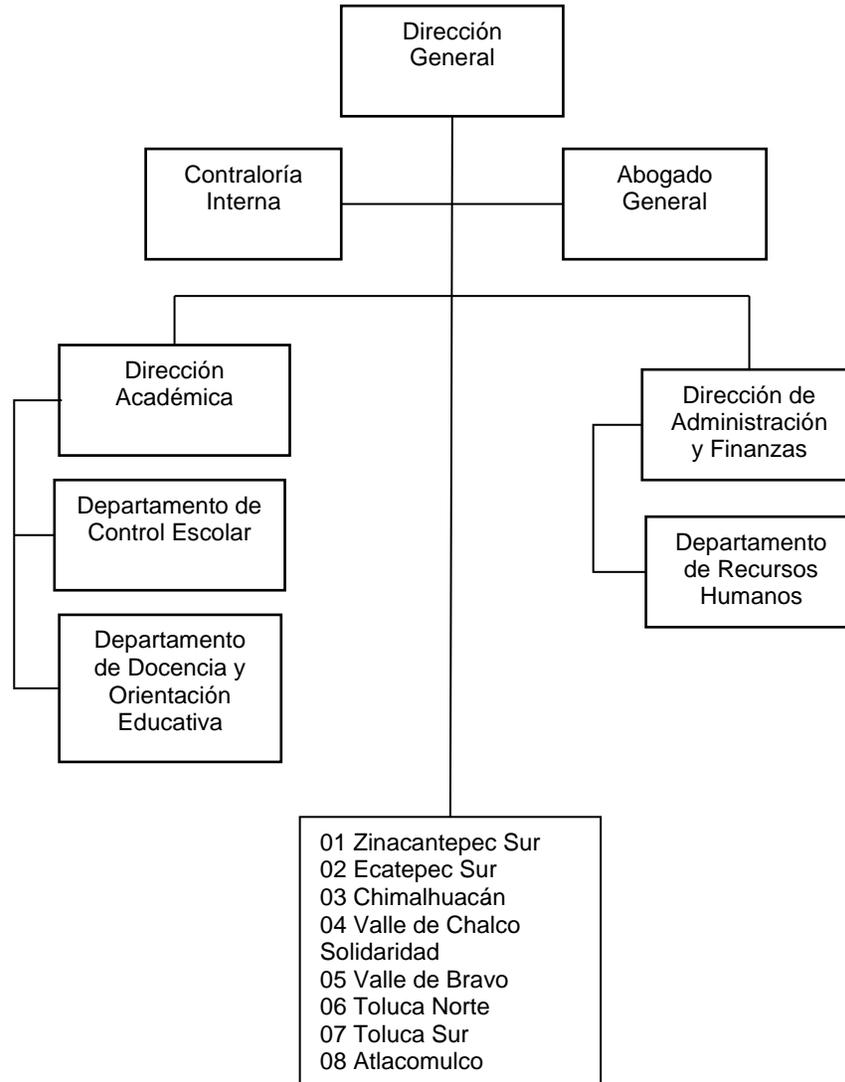
Con el paso de los años, este organismo desarrolla las bases jurídicas que le permiten descentralizar sus funciones en todo el País y se determinó que en los diferentes Estados de la República se diera la creación de organismos descentralizados con autonomía orgánica y administrativa y que los mismos serían apoyados financieramente mediante un convenio entre la Secretaría de Educación Pública y el Gobierno del Estado respectivo.

“...En el Estado de México, a través del decreto de Ley número 147 de la H. LII Legislatura publicado en la Gaceta del Gobierno el 28 de junio de 1996, se creó el Organismo Público descentralizado de carácter estatal denominado Colegio de Bachilleres del Estado de México, con personalidad jurídica y patrimonios propios...” *(Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2014. p. 03)*

Como todo organismo o institución, se hace necesario crear una estructura organizacional que le permita tener un mejor funcionamiento y dinamismo, es por ello que en el mes de julio de 1996 le fue autorizada la primera estructura de organización, misma que se ha estado actualizando de manera constante y cuya historia y análisis se presenta en el siguiente inciso.

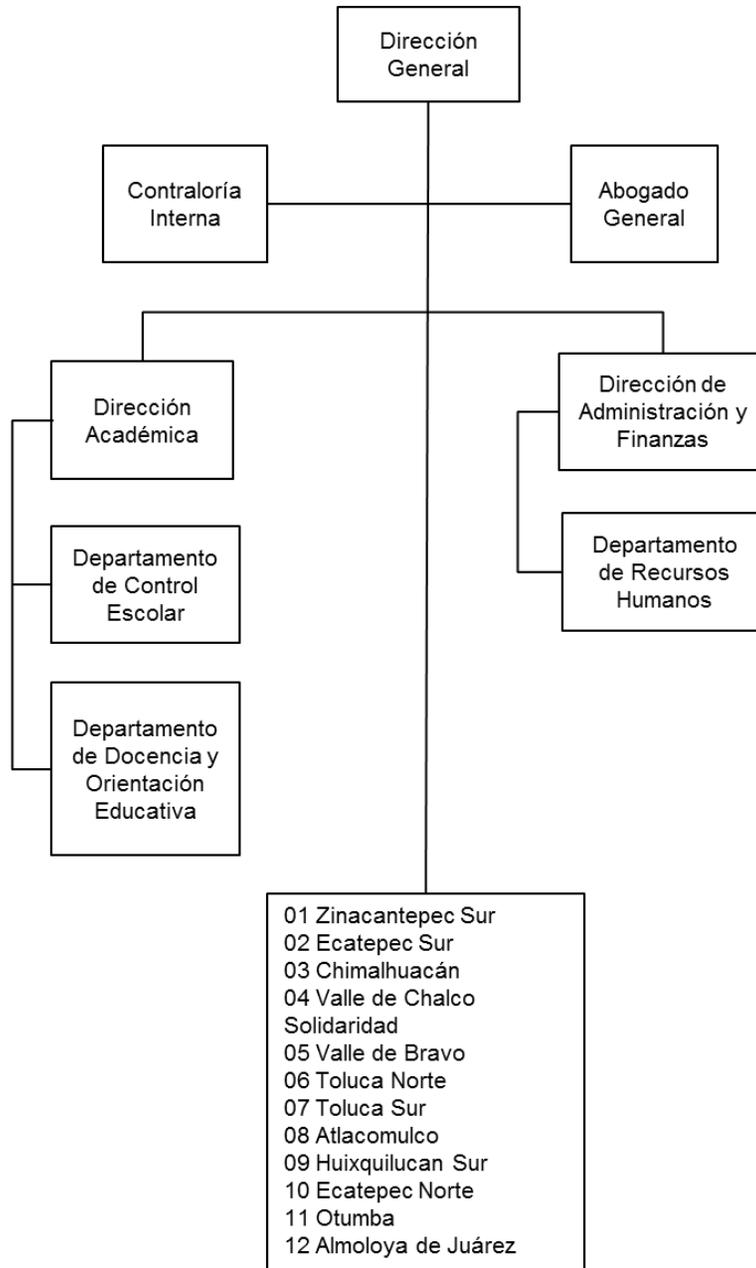
### 3.2.1. Reseña histórica y análisis de los organigramas del Colegio de Bachilleres del Estado de México

#### Organigramas Julio de 1996



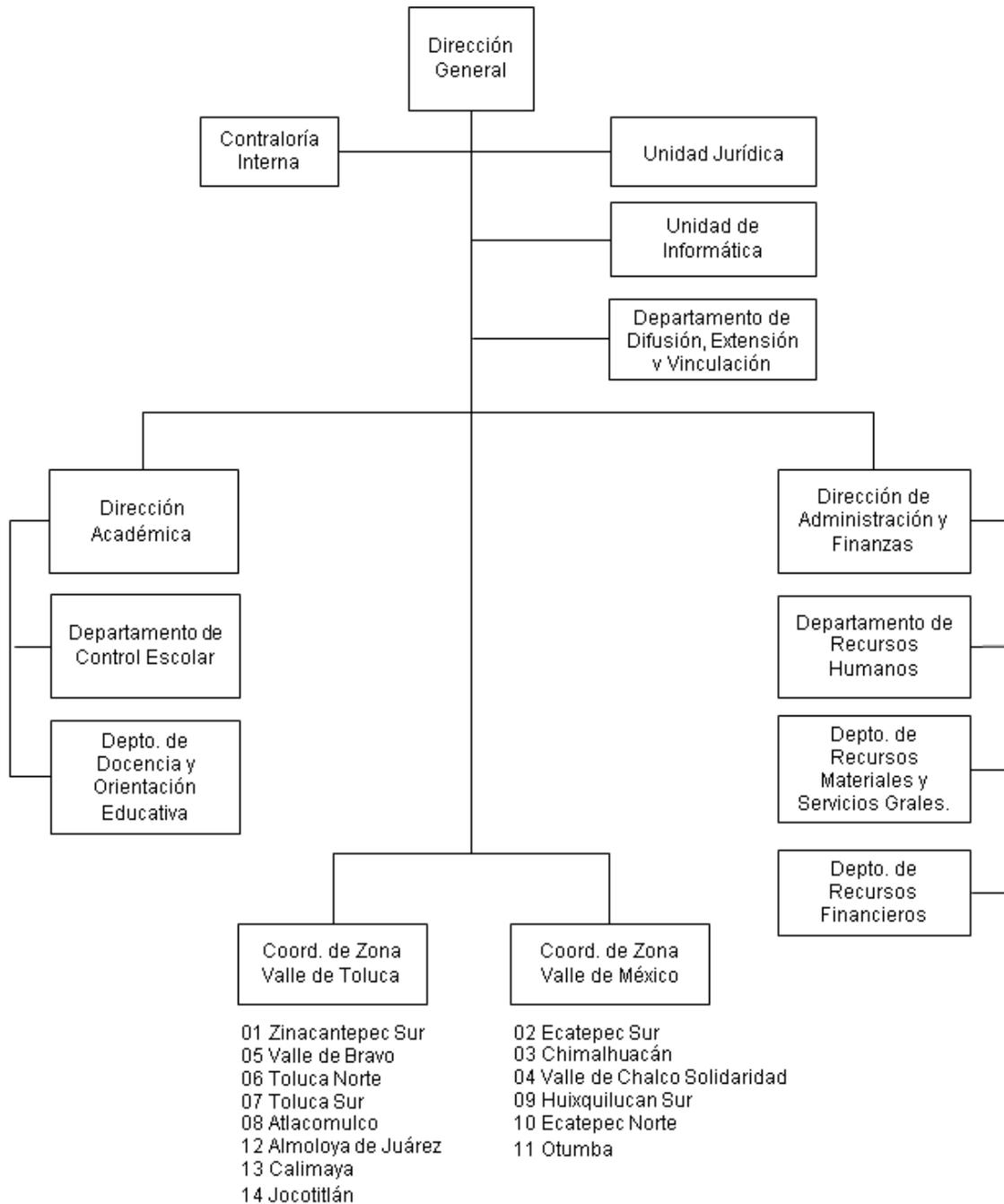
El primer organigrama creado en la institución, muestra que el organismo estaba conformado por ocho unidades administrativas: una Dirección General, una Contraloría Interna, un Abogado General, dos Direcciones de Área, tres Departamentos y cinco Planteles situados en: Ecatepec, Valle de Chalco Solidaridad, Chimalhuacán, Valle de Bravo y Zinacantepec. En noviembre del mismo año se autorizó la creación de tres Planteles más ubicados en Toluca-Norte, Toluca-Sur y Atlacomulco, por lo que este organismo descentralizado llegó a contar con un total de ocho Planteles. (Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2009. p.3)

## Organigrama correspondiente a Marzo de 1999



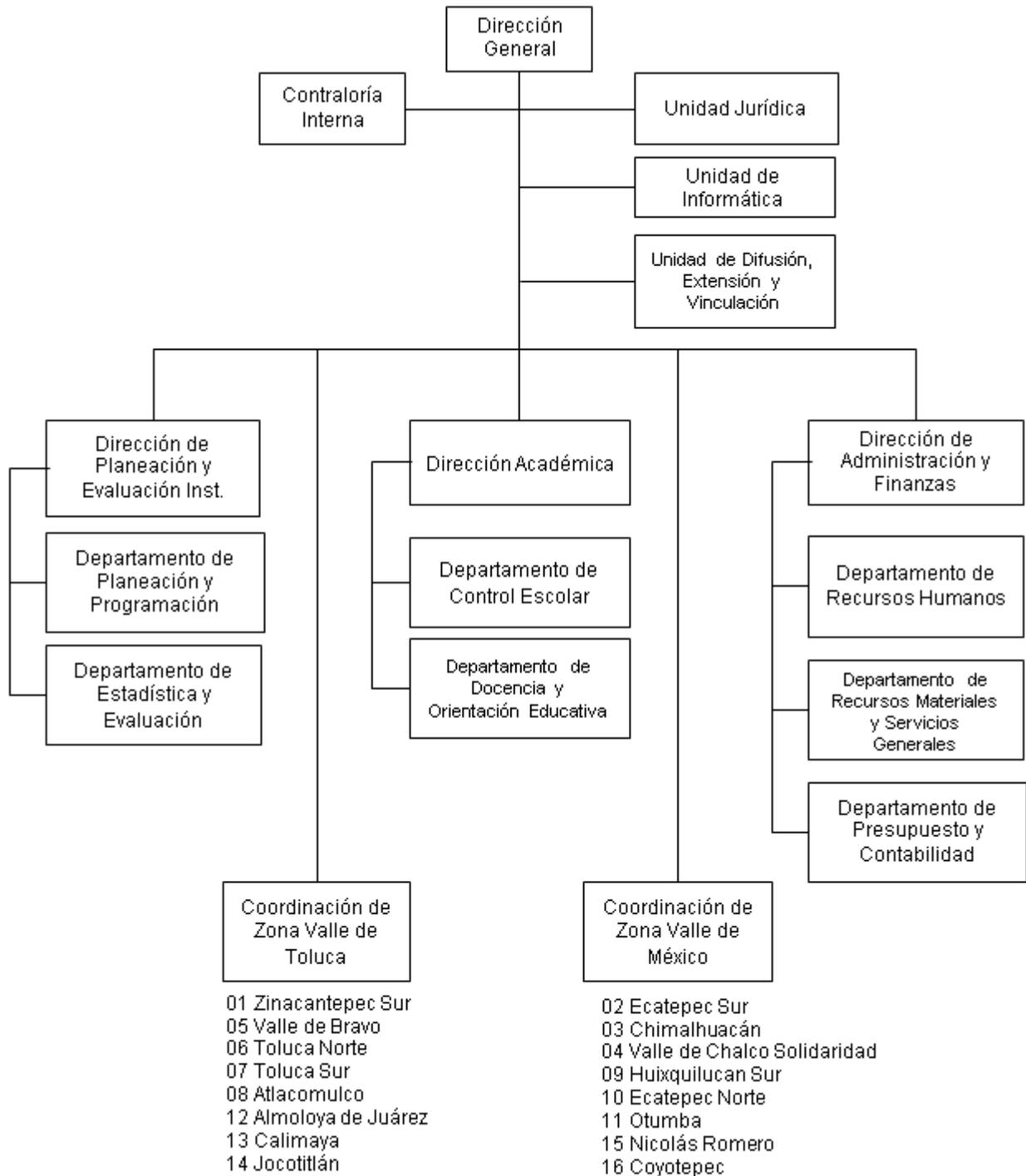
En la segunda estructura de organización del Colegio de Bachilleres, autorizada en marzo de 1999, se incorporaron cuatro Planteles que se ubicaron en Huixquilucan, Ecatepec-Norte, Otumba y Almoloya de Juárez, por lo que el organismo incrementó de ocho a 12 el número de sus Planteles. (Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2009. p.3)

## Organigrama correspondiente a Noviembre de 2001



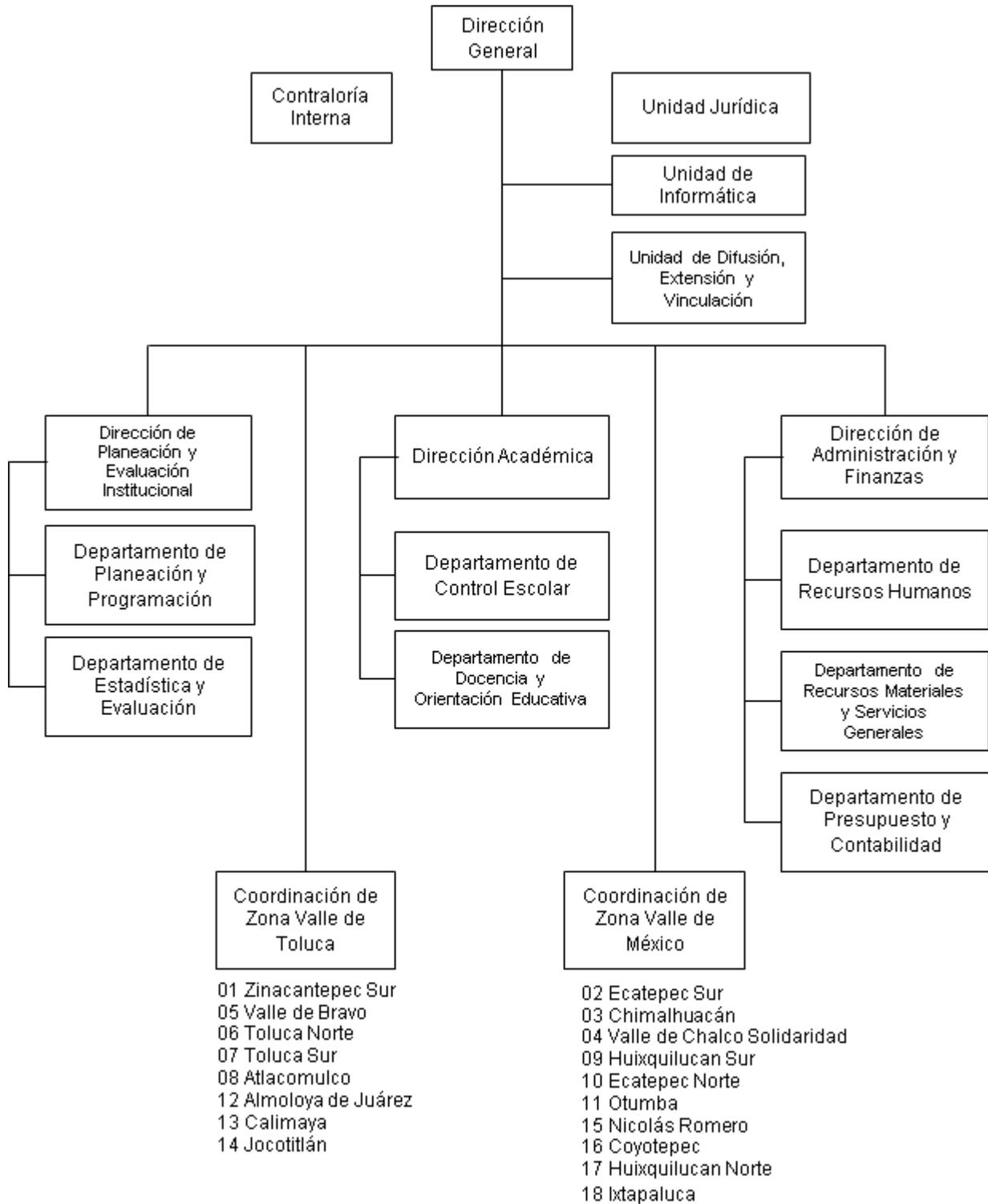
Posteriormente, en noviembre de 2001, se modificó el organigrama del Colegio, toda vez que se incrementó de ocho a 14 el número de unidades administrativas y de 12 a 14 el número de Planteles. En este sentido, se crearon la Unidad de Informática, los Departamentos de Difusión, Extensión y Vinculación; de Recursos Materiales y Servicios Generales; y de Recursos Financieros; así como las Coordinaciones de Zona Valle de Toluca y Valle de México, y los Planteles de Calimaya y Jocotitlán. (Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2009. p.3)

## Organigrama correspondiente a Octubre de 2002



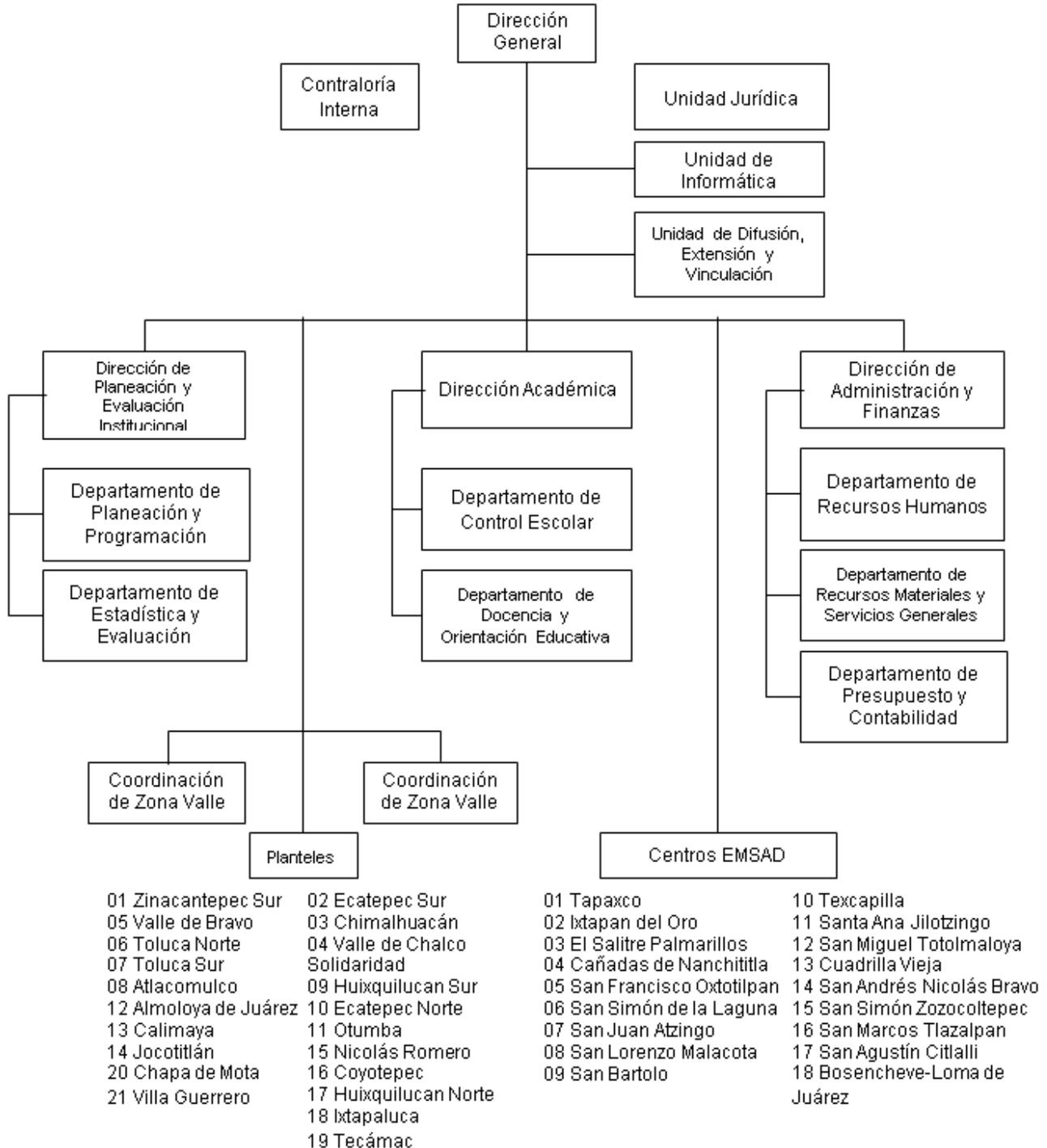
En octubre de 2002, el Colegio de Bachilleres modifica su estructura de organización, la cual considera a tres nuevas unidades administrativas: la Dirección de Planeación y Evaluación Institucional y los Departamentos de Planeación y Programación, y de Estadística y Evaluación. Así mismo, se incorporaron dos Planteles ubicados en Nicolás Romero y Coyotepec. (Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2009. p.6)

## Organigrama correspondiente a Noviembre de 2003



En noviembre de 2003, se autorizó una nueva estructura de organización al Colegio, en la cual se crearon dos Planteles más, el de Huixquilucan Norte y el de Ixtapaluca, para llegar a un total de 18 Planteles. (Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2009. p.6)

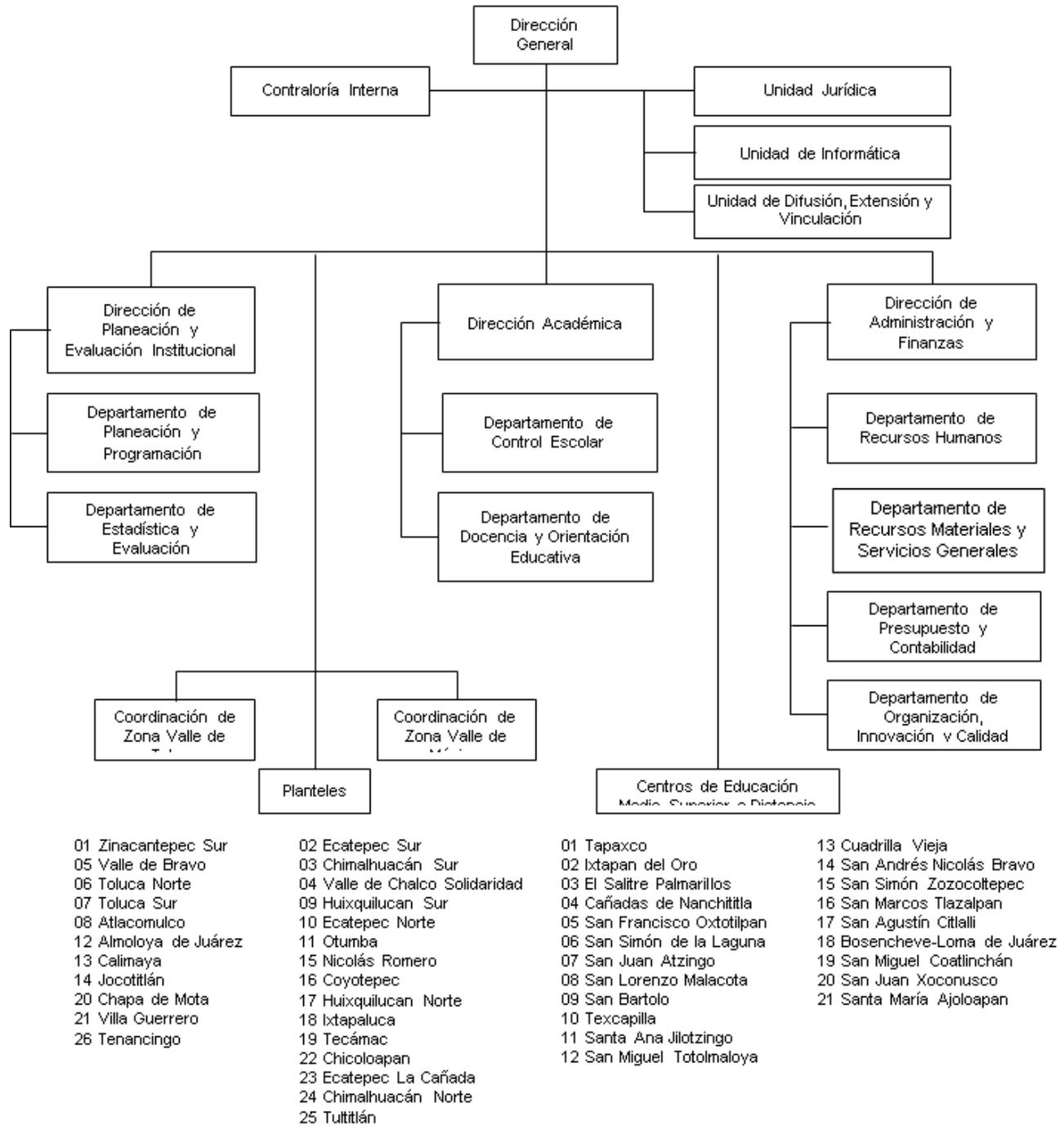
## Organigrama correspondiente a Enero de 2005



En enero de 2005 la extinta Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración autorizó una nueva estructura de organización al Colegio de Bachilleres, la cual consistió en la creación de tres Planteles: Tecámac, Chapa de Mota y Villa Guerrero, así como la incorporación de los 18 Centros de Educación Media Superior a Distancia (CEMSAD), según Convenio de Transferencia del 16 de septiembre de 2004, suscrito por el CECyTEM y el COBAEM. Así el COBAEM quedó conformado por 17 unidades administrativas: una Dirección General, tres Unidades Staff de Dirección General, tres Direcciones de Área, ocho Departamentos y dos Coordinaciones de Zona, así como por 21 Planteles y 18 Centros de Educación Media Superior a Distancia (CEMSAD). (Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2009. p.6)

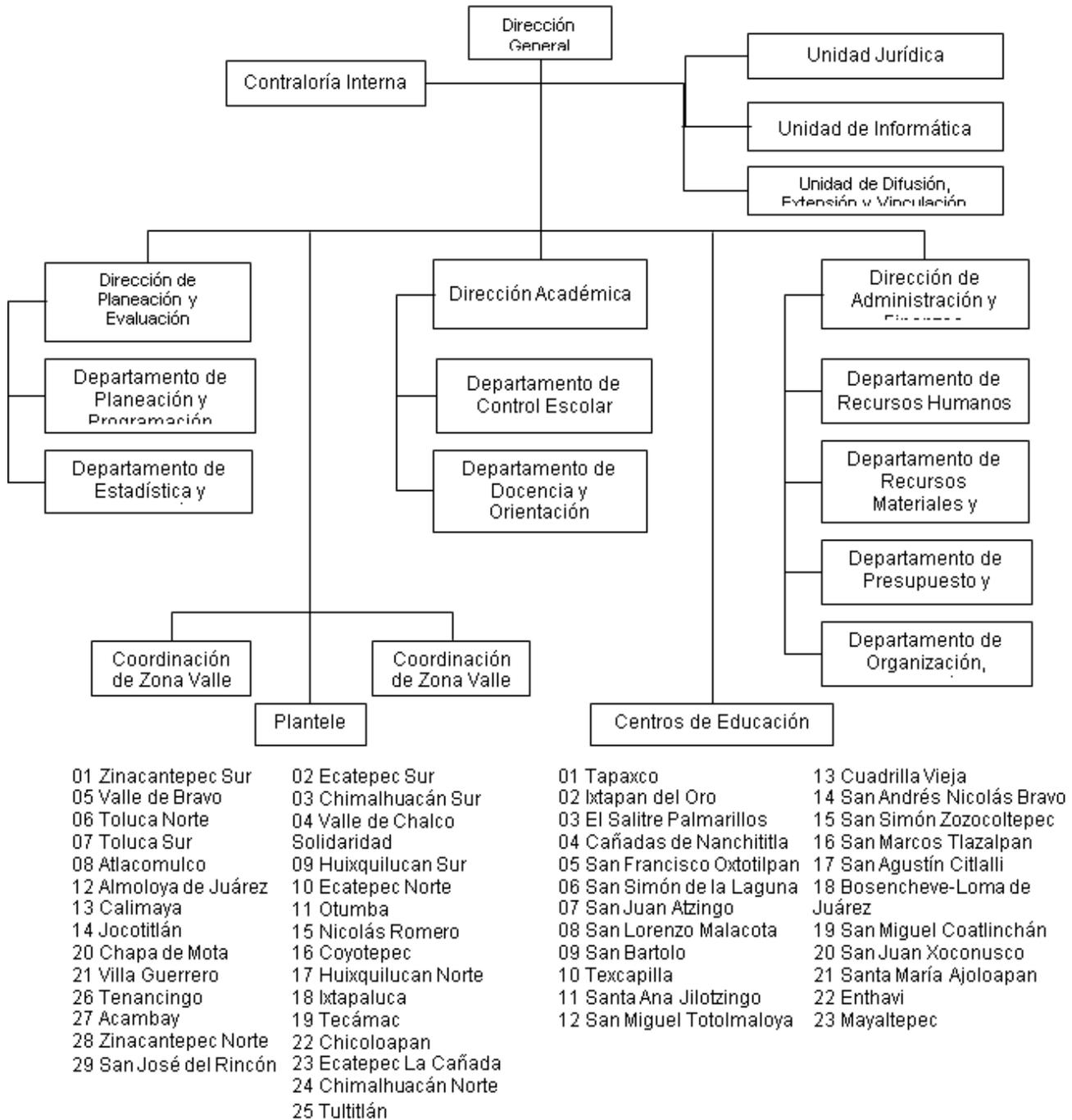
Fuente: Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta de Gobierno del 02 de octubre de 2009

## Organigrama correspondiente a Abril de 2006



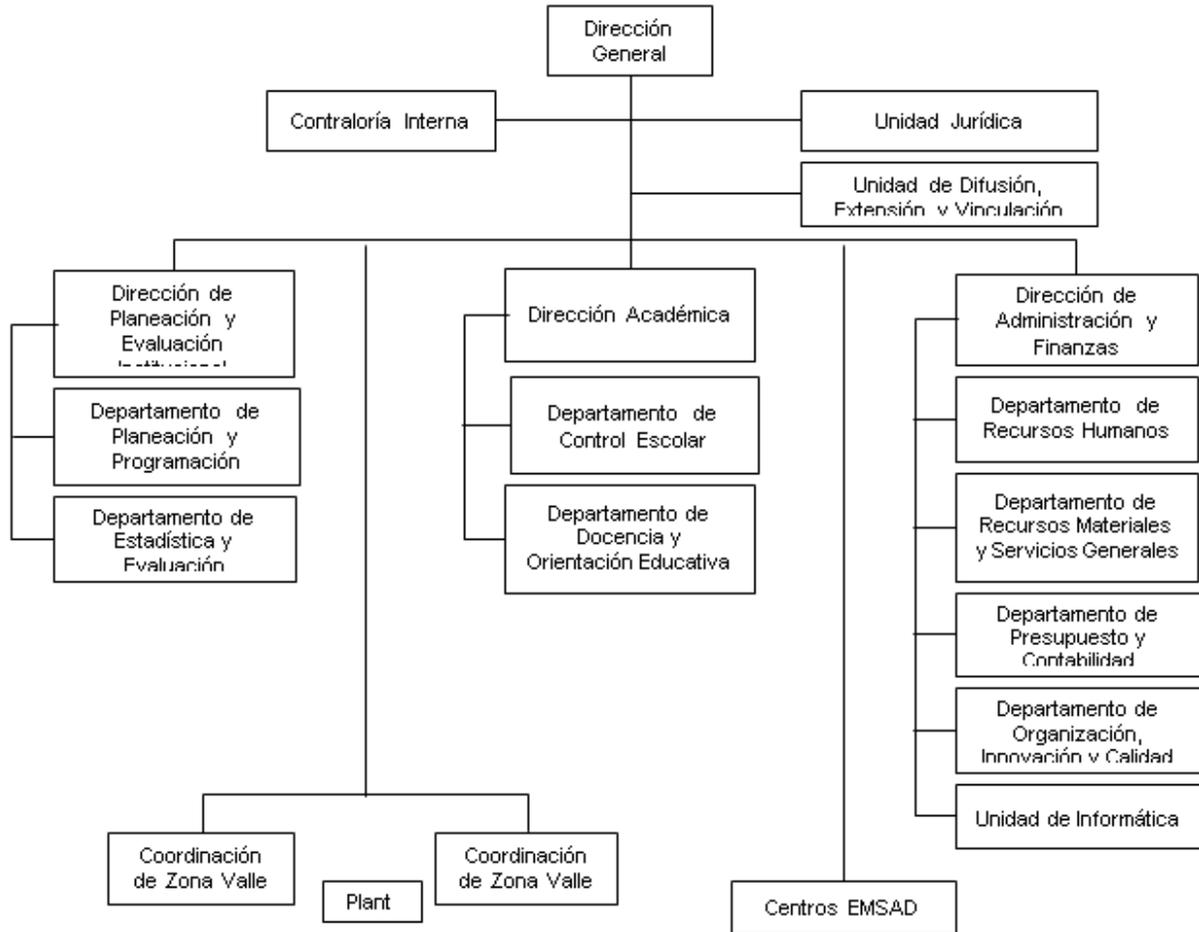
En abril de 2006, la Secretaría de Finanzas, autorizó una nueva estructura de organización al Colegio de Bachilleres del Estado de México, la cual consideró una nueva unidad administrativa, el Departamento de Organización, Innovación y Calidad; la incorporación de cinco Planteles ubicados en los municipios de: Chicoloapan, Ecatepec (La Cañada), Chimalhuacán (Norte), Tultitlán y Tenancingo; así como la creación de tres Centros de Educación Media Superior a Distancia (CEMSAD), ubicados en: Coatlinchán (Texcoco), San Juan Xoconusco (Donato Guerra) y Santa María Ajoloapan (Hueyoxtlá). (Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2009, p. 6)

### Organigrama correspondiente a Noviembre de 2007



En noviembre de 2007, la Secretaría de Finanzas autorizó una nueva estructura de organización al Colegio de Bachilleres, la cual consistió en la creación de tres Planteles más, los Cuales se ubicaron en los municipios de: Acambay, Zinacantepec Norte y San José del Rincón, así como de dos Centros de Educación Media Superior a Distancia ubicados en: Enthavi (Temoaya) y Mayaltepec (Tlatlaya). Así, el Colegio quedó conformado por las mismas 18 unidades administrativas: una Dirección General; una Contraloría Interna; una Unidad Jurídica; una Unidad de Difusión, Extensión y Vinculación; tres Direcciones de Área; nueve Departamentos y dos Coordinaciones de Zona (Valle de Toluca y Valle de México), así como por 29 Planteles y 23 Centros de Educación Media Superior a Distancia. (Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2009, p. 6)

### Organigrama correspondiente a Noviembre de 2008



- 01 Zinacantepec Sur
- 05 Valle de Bravo
- 06 Toluca Norte
- 07 Toluca Sur
- 08 Atlacomulco
- 12 Almoloya de Juárez
- 13 Calimaya
- 14 Jocotitlán
- 20 Chapa de Mota
- 21 Villa Guerrero-Zacango
- 26 Tenancingo
- 27 Acambay
- 28 Zinacantepec Norte
- 29 San José del Rincón
- 32 Toluca San Cristóbal
- 34 Villa del Carbón
- 36 Villa Guerrero-San José

- 02 Ecatepec Sur
- 03 Chimalhuacán Sur
- 04 Valle de Chalco Solidaridad
- 09 Huixquilucan Sur
- 10 Ecatepec Norte
- 11 Otumba
- 15 Nicolás Romero
- 16 Coyotepec
- 17 Huixquilucan Norte
- 18 Ixtapaluca
- 19 Tecámac
- 22 Chicoloapan
- 23 Ecatepec La Cañada
- 24 Chimalhuacán Norte
- 25 Tultitlán
- 30 Nezahualcóyotl
- 31 Chicoloapan II
- 33 Huehuetoca
- 35 Tecámac Los Héroes II
- 37 Naucalpan

- 01 Tapaxco
- 02 Ixtapan del Oro
- 03 El Salitre Palmarillos
- 04 Cañadas de Nanchititla
- 05 San Francisco Oxtotitlan
- 06 San Simón de la Laguna
- 07 San Juan Atzingo
- 08 San Lorenzo Malacota
- 09 San Bartolo
- 10 Texcapilla
- 11 Santa Ana Jilotzingo
- 12 San Miguel Totolmaloya

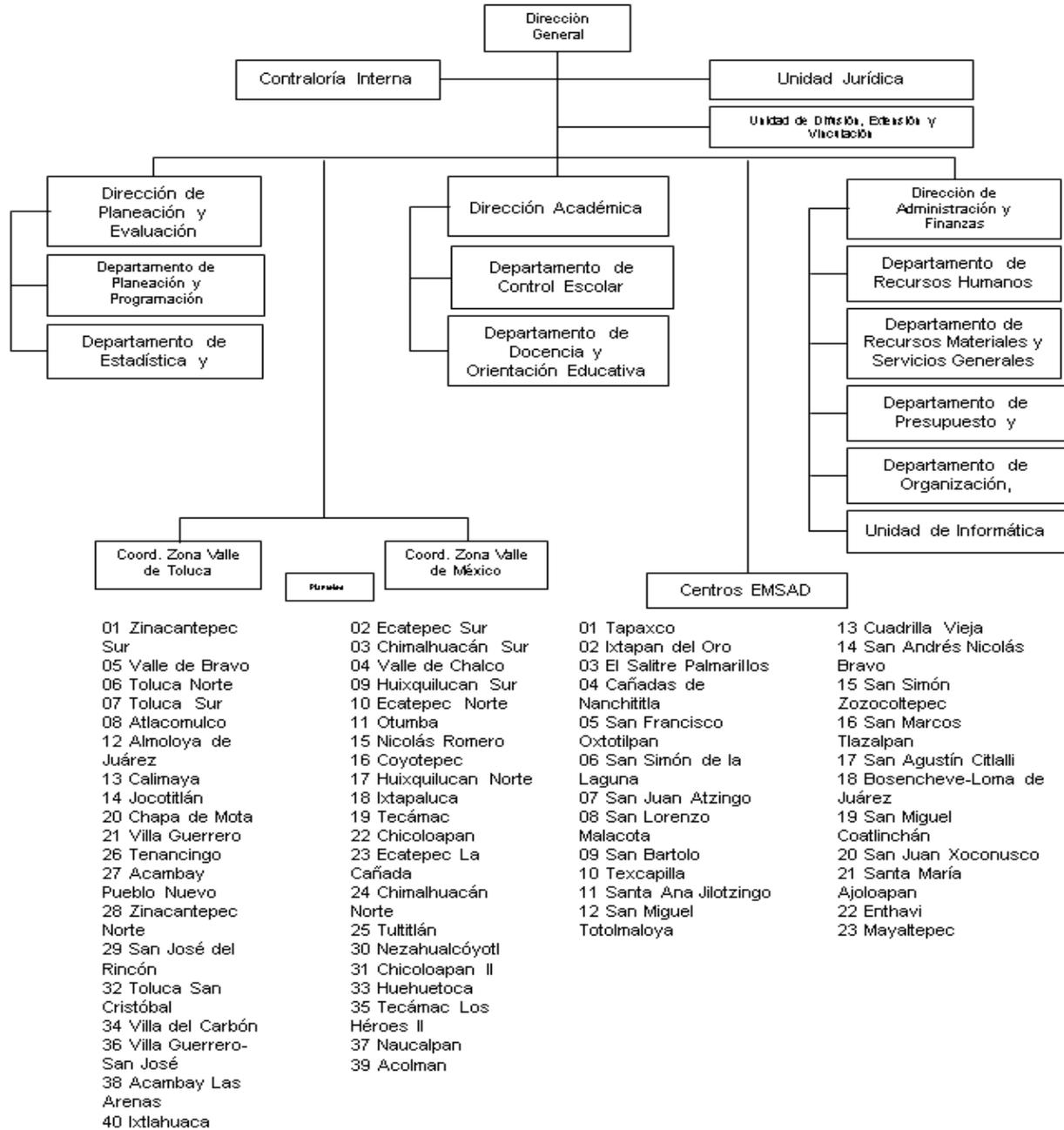
- 13 Cuadrilla Vieja
- 14 San Andrés Nicolás Bravo
- 15 San Simón Zozocoltepec
- 16 San Marcos Tlaxalpan
- 17 San Agustín Ctlalli
- 18 Bosencheve-Loma de Juárez
- 19 San Miguel Coatlinchán
- 20 San Juan Xoconusco
- 21 Santa María Ajoloapan
- 22 Enthavi
- 23 Mayaltepec

El 21 de agosto de 2008, la Secretaría de Finanzas autorizó a esta Institución educativa la creación de dos Planteles en el Valle de Toluca: uno en Toluca-San Cristóbal y otro en Villa del Carbón, así como tres en el Valle de México: uno en Nezahualcóyotl, uno en Chicoloapan II, y otro en Huehuetoca.

Así, la estructura de organización de este organismo descentralizado quedó integrada por el mismo número de unidades administrativas (18): una Dirección General, una Contraloría Interna; una Unidad Jurídica; una Unidad de Difusión, Extensión y Vinculación; tres Direcciones de Área; nueve Departamentos y dos Coordinaciones de Zona (Valle de Toluca y Valle de México), así como por 34 Planteles y 23 Centros de Educación Media Superior a Distancia. Posteriormente, el 21 de noviembre de 2008, la Secretaría de Finanzas autorizó al Colegio la creación de un plantel más en el Valle de Toluca: Villa Guerrero-San José; y dos en el Valle de México: uno en Tecámac-Los Héroes II y otro en Naucalpan. Posteriormente, el 21 de noviembre de 2008, la Secretaría de Finanzas autorizó al Colegio la creación de un plantel más en el Valle de Toluca: Villa Guerrero-San José; y dos en el Valle de México: uno en Tecámac-Los Héroes II y otro en Naucalpan.

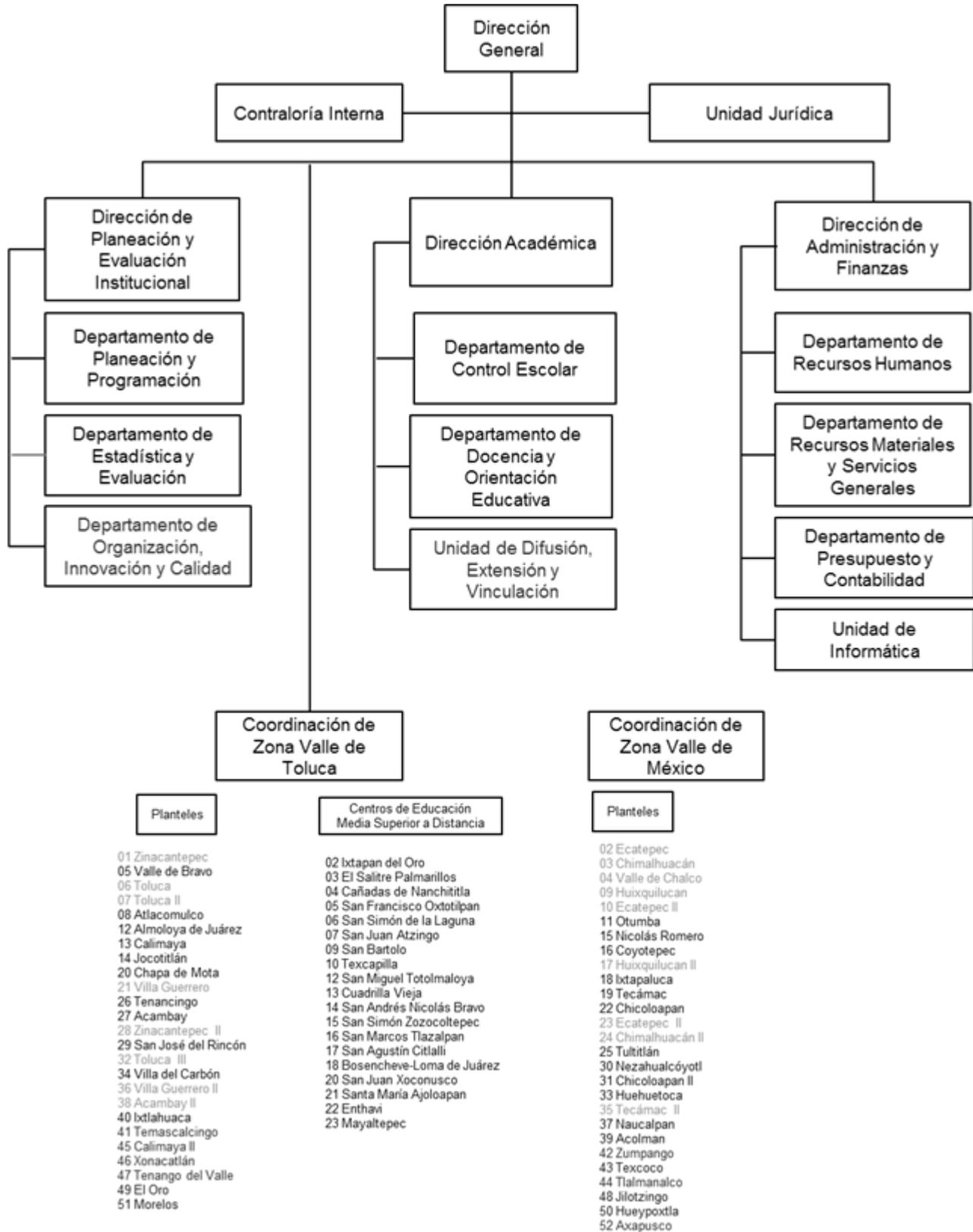
Así, la estructura de organización de esta Institución quedó integrada por las mismas 18 unidades administrativas, así como por 37 Planteles y 23 Centros de Educación Media Superior a Distancia. (Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2009, p. 4)

## Organigrama correspondiente a Junio de 2009



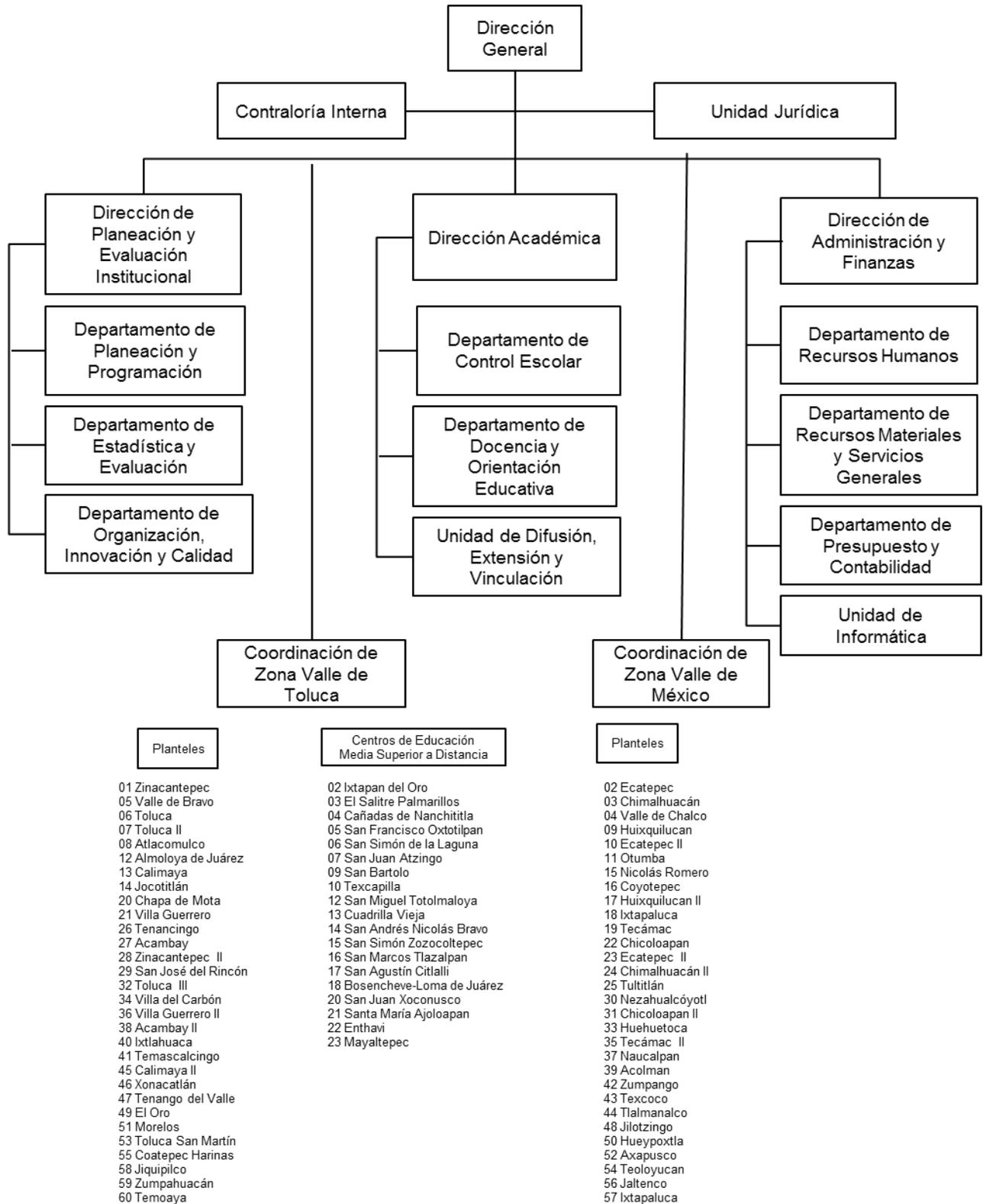
Finalmente, en junio de 2009 la Secretaría de Finanzas autorizó la creación de tres planteles más para el Colegio de Bachilleres, los cuales se ubicaron en los municipios de Acambay, Ixtlahuaca y Acolman. (Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2009, p. 4)

### Organigrama correspondiente a Mayo de 2012



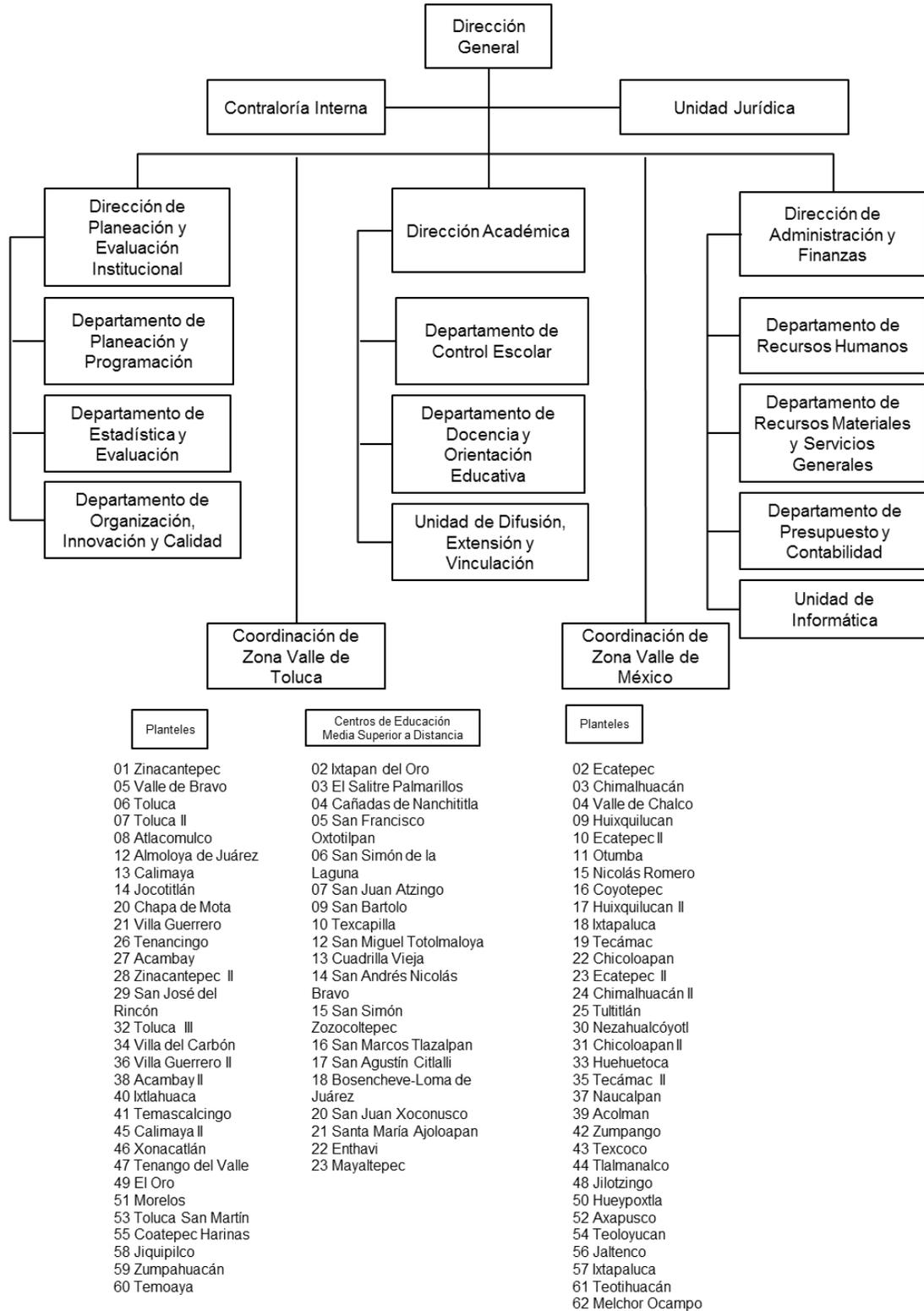
Para mayo de 2012 la Secretaría de Finanzas autorizó una reestructuración administrativa al Colegio de Bachilleres, la cual consistió en cambiar de adscripción la Unidad de Difusión, Extensión y Vinculación del área staff de la Dirección General a la línea de autoridad de la Dirección Académica y el Departamento de Organización, Innovación y Calidad que dependía de la Dirección de Administración y Finanzas pasó al trato de control de la Dirección de Planeación y Evaluación Institucional. Así mismo, cambió la denominación de 20 Planteles y se convirtieron cinco Centros de Educación Media Superior a Distancia (CEMSAD) a Planteles y se re adscribieron 18. Así, la estructura de organización de esta Institución educativa quedó integrada por las mismas 18 unidades administrativas, así como por 26 Planteles en el Valle de México y 26 en el Valle de Toluca, y 18 Centros de Educación Media Superior a Distancia (CEMSAD). (Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2014, p. 4)

## Organigrama correspondiente a Noviembre de 2012



Por lo anterior, en noviembre de 2012 la Secretaría de Finanzas autorizó una reestructuración administrativa al Colegio de Bachilleres, la cual consiste en la creación de ocho Planteles más, cuatro en el Valle de Toluca (Toluca San Martín, Zumpahuacán, Coatepec Harinas y Jiquipilco; y cuatro en el Valle de México (Teoloyucan, Jaltenco, Ixtapaluca y Axapusco, por lo que la estructura de organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México (COBAEM) sólo incrementó el número de Planteles, al transitar de 52 a 60 y los Centros de Educación Media Superior a Distancia con 18. (Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta de Gobierno del 29 de agosto de 2014, p. 4)

## Organigrama correspondiente a Junio de 2014



Asimismo, en junio de 2014 la Secretaría de Finanzas autorizó una reestructuración administrativa al Colegio de Bachilleres, la cual consistió en la creación de dos Planteles más en el Valle de México: Teotihuacán y Melchor Ocampo, así como el cambio de denominación y readscripción de 60 Planteles y los 18 Centros de Educación Media Superior a Distancia (CEMSAD). Así la nueva estructura de organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México sólo se incrementó en el número de Planteles, al pasar de 60 a 62, y con las mismas 18 unidades administrativas con las que ha venido trabajando desde 2008. (*Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta de Gobierno del 29 de agosto de 2014, p. 4*)

### **3.3 Análisis de la Estructura Organizacional del COBAEM**

Debido a que la propuesta de este trabajo de investigación es proponer una reestructuración organizacional del Colegio de Bachilleres del Estado de México con la finalidad de que se brinde una mejor atención a los Centros de Educación Media Superior a Distancia, se hace necesario realizar un conteo de los cambios estructurales que se han dado en el COBAEM.

Es importante señalar que en este apartado se pretende mostrar cómo se ha generado un crecimiento fuerte de unidades académicas y como ante esta situación no se ha realizado un cambio organizacional que permita mejorar la atención de los Centros de Educación Media Superior a Distancia y Planteles.

#### **3.3.1 Análisis de los resultados que han generado los cambios en materia de estructura organizacional que se ha efectuado en el COBAEM**

Realizando un análisis de los cambios que se han generado en la estructura organizacional del COBAEM, se puede ver con claridad las carencias organizativas dentro de la institución que no han permitido que se brinde una atención adecuada a los Centros de Educación Media Superior a Distancia y sobre todo que no se respete las condiciones de origen de creación de los mismos.

Esto pareciera que no es una problemática, sin embargo la solución que se está dando es la de generar la conversión de los Centros EMSAD a Planteles. Esta decisión es importante abordarla dado que como se explicó al inicio los Centros EMSAD cuentan con la flexibilidad de adaptarse a cualquier formato de educación: abierto, semi abierto o escolarizado; sin embargo el hecho de incluirse a un sistema netamente escolarizado genera la desaparición de esta alternativa educativa para aquellos que no cuentan con las condiciones económicas para sustentarlo.

Aunado a ello, la situación de no buscar alternativas para salvaguardar este tipo de educación genera problemáticas adicionales como las siguientes:

#### *Personal Administrativo*

El hecho de convertir los Centros EMSAD a Planteles propicia dos situaciones con respecto al personal administrativo y docente: En primera instancia el personal que tenía funciones directivas debe de cumplir con un perfil académico de Licenciatura, que en algunos caso no se cumple, ya que para ser titular de un Centro EMSAD solo se debía contar con los estudios de Técnico Superior Universitario. Esta situación propicia que cuando existe una conversión los Coordinadores deberán de realizar funciones correspondientes a personal operativo.

En un segundo caso, aun cuando los Coordinadores de los Centros EMSAD cuenten con una Licenciatura avalada por una Cédula Profesional, de acuerdo a la Ley de Profesionalización Docente ellos solo pudieran ser titulares del cargo por un tiempo definido y posteriormente deberán concursar por la plaza directiva, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos para tal fin, dentro de los cuales se encuentra haber sido docentes dentro de la misma institución que ellos dirigen, lo cual de entrada no es factible.

Esta situación genera incertidumbre dentro de los Coordinadores cuyos Centros EMSAD están propuestos para conversión ya que aunado a ello no se define desde el inicio cuál será su situación al término de la conversión.

#### *Personal Docente*

Es el mismo caso que el personal administrativo; en lo que respecta a la impartición de materias o asesorías (como es el nombre correcto) los asesores de los Centros EMSAD no debían de contar con el nivel de Licenciatura, sin embargo, al momento de convertirse a Planteles ellos deberán de contar con el perfil profesional que requiere cada materia, en este sentido en algunos docentes sus cargas horarias se disminuirán ya que no cubren los requisitos para poder impartir las materias que quizá llevan años impartiendo.

### *Alumnos*

Si la situación de los alumnos la vemos desde el punto de vista académico, la verdad es que llevan toda la ganancia implícita ya que el mapa curricular cambia y se vuelve integral, se sumaría a su formación materias adicionales como Actividad Deportivo Recreativa, Artístico Cultural y Orientación que son materias que les permiten un desarrollo completo en su formación, su panorama académico cambiaría ya que se sumarían actividades a los cuales ellos no tenían acceso como manejo de material de laboratorio, orientador que le ayude a definir su proyecto de vida, etc.. Al tocar el tema de los alumnos más bien me refiero a la situación económica que prevalecerá en alguno de ellos y que por los gastos adicionales que se generan no podrán seguir con sus estudios, tal es el caso de la compra de uniformes tanto deportivos como de diario y compra de libros principalmente. Aunado a que en un sistema de educación abierto solo son asesorías y la presencia en la escuela solo es mínima para asesorías, en el sistema escolarizado las clases presenciales cuentan mucho, por lo que el costo de transporte aumenta los gastos de estudio.

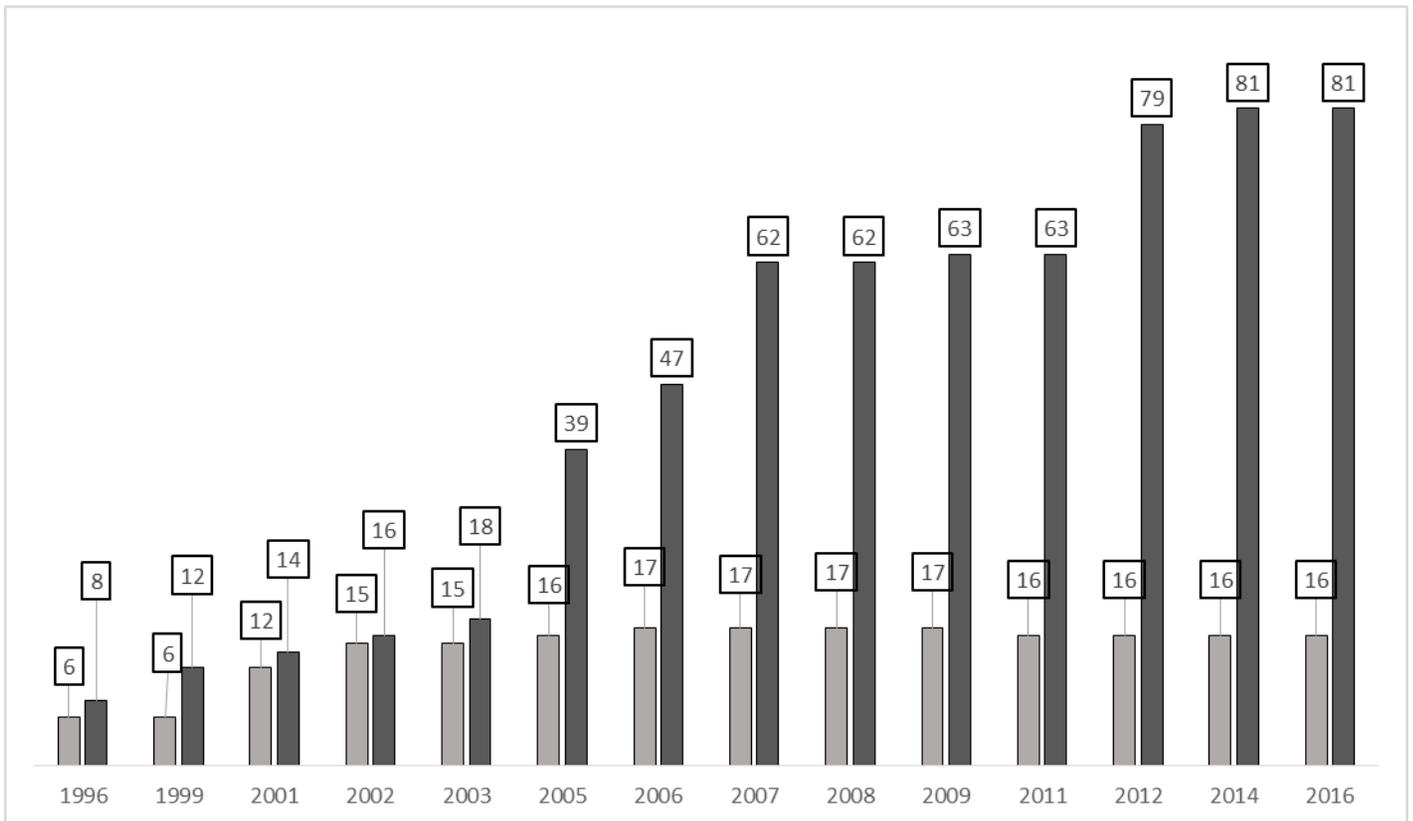
Por lo anterior expuesto es importante señalar que la propuesta de reestructuración organizacional que se realiza en el presente trabajo va encaminada a rescatar este tipo de educación abierta y que se dé bajo las mejores condiciones posibles.

### **3.3.2 Variables de sustento para reafirmar la propuesta de la reestructuración organizacional**

Que es lo importante que nos permiten ver estos organigramas en secuencia:

En primer lugar nos muestran gráficamente el crecimiento tanto de las Unidades Administrativas como de los Centros Educativos que se han ido generando en el Organismo desde su creación hasta la fecha; esto nos ayuda a entender cómo es que el crecimiento fue afectando de manera paulatina la atención de los Centros EMSAD, veámoslo en las siguiente gráfica:

## Gráfica comparativa de atención a Planteles y Centros EMSAD



**Fuente:** Datos obtenidos mediante el análisis de la secuencia de organigramas.

Como se puede apreciar, en un inicio hasta el año 2003 el crecimiento de Planteles educativos era congruente con el de las unidades administrativas, esto respondía a una demanda por aperturar espacios que pudieran cubrir y atender las necesidades de los mismos y que la atención tanto para alumnos como para personal docente y administrativo fuera de calidad.

Sin embargo, a partir del 2005 con la llegada de los Centros EMSAD al COBAEM, se dieron una serie de cambios en materia de recursos humanos y cuestiones técnicas que no se tenían proyectados y que dieron origen a una problemática que orilló a que se buscarán alternativas de atención inmediata, que hasta la fecha no han dado el resultado esperado en beneficio de los CEMSAD y por ende de la Institución, como se verá a continuación todo fue dando bajo un esquema “efecto de cascada”.

En lo que se refiere a los recursos humanos, estos comenzaron a ser insuficientes aunado a que el personal con el que se contaba no recibió la capacitación necesaria para poder entender y atender el nuevo proyecto. Es necesario recordar que el COBAEM a inicios del 2004 contaba con 18 Planteles y en menos de seis meses se vio casi duplicado con la adición de 14 Centros EMSAD, dando un total de 32 centros educativos que atender.

Como primer paso emergente, se creó sólo de manera funcional y operativa una unidad de apoyo denominada Coordinación de Centros EMSAD la cual fue creada para brindar atención única a los Centros de Educación Media Superior a Distancia, misma que no dio el resultado esperado puesto que fue dirigida en primer instancia por personal de nuevo ingreso que no tenía experiencia en el ámbito educativo lo cual agudizó más la problemática en lugar de desahogarla y como consecuencia esta Coordinación solo fungió como supervisora de los mismos. De ahí que a partir del año 2010 la misma desapareció y los CEMSAD fueron asignados a las Coordinaciones de Valle de México y Valle de Toluca respectivamente.

Aunado a lo anterior es importante considerar que la institución tenía proyectado un crecimiento en número de Planteles y, a partir de la llegada de los CEMSAD ahora ya también ellos eran considerados dentro de este proyecto de crecimiento, por lo que en el año 2005 de 32 centros escolares aumentó a 39; y así sucesivamente, hasta el año 2010 en el cual se frenó la apertura de Centros de Educación Media Superior a Distancia y se comenzó la conversión de los mismos a Planteles.

Las consecuencias de este aumento de unidades escolares por atender obligó a un aumento de contratación de personal administrativo para oficinas centrales, a tal grado que el espacio físico comenzó a ser insuficiente y se tuvo que buscar un espacio más amplio para poder albergar a los trabajadores del COBAEM. Sin embargo, esto solo fue la solución al problema de espacio físico, más no de atención. El principal problema seguía siendo el desconocimiento del sistema abierto y sus implicaciones en el alumnado.

Con el aumento de contrataciones se buscaba reforzar las unidades administrativas existentes y con ello brindar un mejor servicio educativo tanto en Planteles como en

CEMSAD, sin embargo si uno de los objetivos era el de brindar la mejor atención a los nuevos centros adscritos, hasta la fecha, lamentablemente se puede decir que no se dio bajo la condición de hacer permanecer y fructificar el proyecto de educación a distancia.

Otra problemática que surgió, y que de hecho en este estudio se considera el punto de partida para poder proponer una reorganización que ayude a mejorar la calidad de atención a los mismos y que prevalezca el sistema abierto dentro del COBAEM, es el que se refiere al crecimiento de las unidades administrativas en la Dirección General.

Lo interesante de rescatar en este análisis es el peso que se le ha dado al reforzamiento de la Dirección de Administración y Finanzas y a la Dirección de Planeación y Evaluación Institucional, más no así a la Dirección Académica que en suma debería, por esencia y naturaleza del Organismo, ser la más atendida y reforzada.

En lo que se refiere a la apertura de Unidades Administrativas que ayuden a fortalecer las Direcciones de Área, desde la creación hasta ahora solo han sido tres los cambios que pudieran considerarse sustanciales:

El primer cambio es que en el 2006 se crea el Departamento de Organización Innovación y Calidad, el cual en un primer momento fue adscrito a la Dirección de Administración y Finanzas y posteriormente a la Dirección de Planeación y Evaluación Institucional, reforzando con ello las actividades de esta última.

El segundo reajuste es que la Unidad de Informática y la Unidad de Difusión, Extensión y Vinculación fueron reubicadas en las Direcciones de Área: la primera en la Dirección de Administración y Finanzas y la segunda en el Área Académica.

El tercer cambio que se generó en el año 2004, solo de manera funcional, más no estructural, fue la creación de la Coordinación de los Centros EMSAD, misma que era la encargada de atender los asuntos de los Centros a Distancia, sin embargo a partir de 2010 y debido a que no fue autorizada la integración al organigrama de esta Unidad, dicha

Coordinación desaparece y los CEMSAD son adscritos a las Coordinaciones Zona Valle de Toluca y Zona Valle de México.

A pesar de que estos cambios organizacionales se realizaron con la finalidad de que el organismo pudiera brindar una mejor atención a las unidades escolares, lo cierto es que hasta el momento no han dado un resultado favorable para los Centros EMSAD. Como ya se ha mencionado el sistema abierto nunca fue considerado como una opción de COBAEM y la modalidad a distancia se perderá con la conversión de los Centros.

Es importante señalar que el aumento desmesurado de contratación de personal tampoco fue la mejor solución ya que en primer lugar se debe de cumplir con ciertos perfiles académicos para poder dar atención a los asuntos escolares, académicos y administrativos y en segundo con eso no se soluciona la división del trabajo que hasta el momento ha sido poco equitativa, y desde este punto de vista esta desigualdad nace de no existir una delimitación de funciones por área y por organización, de ahí la importancia de generar un cambio organizacional de fondo y no de forma.

Desde esta perspectiva se puede considerar que la estructura organizacional comenzó a ser una problemática para los Centros EMSAD, ya que debido al aumento de unidades escolares, a las diferencias que hay entre los mapas curriculares de ambos tipos de modalidad educativa (escolar y a distancia), al funcionamiento y naturaleza de Planteles y CEMSAD, la intención de mantener esta modalidad se ha vuelto problemática por lo que la opción de conversión de Centros EMSAD a Planteles es lo que se ha manejado como solución, cuando en realidad el problema inicia con la organización de la Institución.

Es evidente que esta estructura organizacional, creada desde 1996, ya no es funcional para un organismo que ha crecido de manera desmesurada, es necesario crear un cambio de fondo y aprovechando los recursos humanos y financieros con los que se cuenta.

Los costos de todas estas decisiones que se han ejecutado en torno a la estructura organizacional, han sido de importancia y no solo han sido para la institución misma sino que también han afectado tanto a sectores de la población estudiantil como a las comunidades en

donde se encuentran, algunas de estas afectaciones internas y externas han sido las siguientes:

#### 1. Costo económico en los bolsillos de padres de familia

La conversión de CEMSAD a Planteles trae consigo la aplicación de la Normatividad dirigida a estudiantes y personal administrativo; en este sentido, por ejemplo, una de los puntos que aplican a todos los alumnos COBAEM es que deben portar el uniforme, el cual tiene un costo, pago de inscripción y reinscripción, pago de exámenes extraordinarios y a título de suficiencia, cumplir con un mínimo de asistencia a la escuela para poder ser acreedor a los derechos de los estudiantes, etc.

Todo ello genera un gasto en las familias y a pesar de que existen becas de apoyo para alumnos que se encuentran en condiciones desfavorables, aun así no es suficiente el apoyo económico por lo que algunos se ven obligados a desertar y abandonar sus estudios.

#### 2. Afectación de matrícula estudiantil

Como se mencionó al inicio de la investigación, esta modalidad educativa fue creada para poder brindar la oportunidad de que los jóvenes que vivían en comunidades alejadas y de escasos recursos económicos pudieran obtener el certificado de bachillerato, en este sentido, la conversión de los CEMSAD quitan esta oportunidad para aquellos que no pueden solventar una modalidad escolarizada. Esto obliga a que los mismos busquen otras alternativas educativas, como los son por ejemplo los telebachilleratos que aunado a que el costo de inscripción es mínimo, las condiciones de asistencia no son tan estrictas y no es obligatorio el portar uniforme.

Esto afecta a los Centros de Educación Media Superior a Distancia en primera instancia porque el número de alumnos que desean ingresar disminuye ante estas otras opciones escolares y eso conlleva a que lograr el mínimo de matrícula se vuelva desesperante, sobre todo porque del comportamiento de la matrícula depende que un CEMSAD siga autorizado o deba desaparecer, cabe señalar que uno de los CEMSAD que se encuentran en esta situación es el 04 Cañadas de Nanchititla, municipio de Luvianos, ya que es un centro

educativo cuya matrícula total no rebasa los 50 alumnos y su ubicación geográfica lo vuelve más vulnerable.

### 3. Debilitamiento del Área Académica

Como se ha venido haciendo mención, el área académica es una de las unidades administrativas que menos reforzada se ha visto, siendo el eje medular de una institución educativa se ha dado prioridad a reforzar otras direcciones.

Por lo anterior, al dar prioridad a lo urgente y no a lo esencial, es que los Centros EMSAD, hasta el momento, no han obtenido la atención suficiente para hacer crecer la modalidad, es decir, quizá no se ha valorado la idea de que dejando crecer el sistema de educación a distancia la institución podrá verse más reforzada y alcanzará un nivel un poco más alto con respecto a las instituciones homólogas, ya que sería el único organismo adscrito a la SEP que brindaría este servicio en el Estado de México.

### 4. Creación de Unidades Administrativas para reforzamiento de otras áreas.

Con lo expuesto anteriormente se puede señalar que si bien se buscó una reestructuración organizacional para brindar una mejora en la atención educativa a los CEMSAD, esta no dio los resultados esperados y sobre todo no fue suficiente para poder mantener un sistema educativo abierto y a distancia. La intención de reforzar otras unidades administrativas y dejar de lado el reforzamiento del área académica conllevó a la situación que actualmente se está viviendo: sobrecarga de trabajo en el área académica; sobrepoblación de trabajadores en otras áreas, desatención de actividades académicas, poco seguimiento a los asuntos escolares como talleres de computo, laboratorios, tutorías, orientación en Planteles y, en el caso de los CEMSAD precisamente como atender la ausencia de éstas materias en un sistema semiescolarizado.

Es precisamente por ello que este ejercicio de investigación obedece a la necesidad de llevar a cabo de manera urgente una reestructuración del organismo, de fondo, de forma y con los recursos humanos y financieros que se tienen; con disposición al cambio pero sobre todo con el interés de participar en un proyecto de preservar la educación a distancia.

Como ya se mencionó, es evidente la necesidad de un cambio organizacional para dar atención inmediata a los centros educativos de este Organismo, con base en ello es que a continuación se presenta la propuesta de este trabajo de investigación; es importante señalar que esta propuesta nace de la experiencia laboral de 15 años, dentro de las cuales se ha laborado en las siguientes áreas: Departamento de Docencia y Orientación Educativa, Coordinación Zona Valle de México, Coordinación de los Centros EMSAD, Plantel 28 Zinacantepec II, Coordinación Zona Valle de Toluca y, actualmente, Secretaria Particular de la Dirección General del COBAEM. A continuación se muestra la propuesta de reestructuración organizacional.

### **3.4 Propuesta de Reestructuración Organizacional del COBAEM**

Es sabido que los organismos públicos tienen la necesidad de modificarse de manera constante con dos finalidades: la primera para adaptarse a la dinámica social, económica y política de la sociedad y la segunda para mejorar su desempeño institucional, incrementar la productividad, aprovechar de la manera más óptima los recursos tanto humanos como tecnológicos disponibles y lograr las metas y objetivos institucionales.

En la propuesta de este trabajo, la propuesta de modificación de la estructura organizacional del COBAEM está encaminada a dar cumplimiento de la mejor manera a la misión y visión institucional, que a la letra dicen:

#### **Misión**

Impartir estudios de Bachillerato General a través de un marco curricular común, basado en el desarrollo de competencias que formen de manera integral jóvenes responsables, solidarios y comprometidos, capaces de incorporarse a la educación superior y al sector productivo que les permita mejorar su calidad de vida

## Visión

Ser una Institución de Educación Media Superior que se distinga a nivel estatal y nacional por su calidad, liderazgo académico y por el desarrollo del perfil de egreso de sus estudiantes, mediante la implementación de programas de mejora continua en un ambiente de responsabilidad y disciplina académica.

## Objetivo

Brindar una educación integral y de calidad en la cual se promueva el desarrollo de valores en un ámbito de respeto que contribuya al crecimiento de nuestra entidad.

La educación que se imparte en los Centros de Educación Media Superior a Distancia forman parte de esta Misión por lo que es importante hacer hincapié en la necesidad de generar una reestructura organizacional que permita que la división de trabajo sea más equitativa y por ende se obtengan mejores resultados mismos que se verán reflejados en las aulas de estos Centros Educativos.

La finalidad fundamental de esta propuesta es que exista un área que permita la atención a los Centros EMSAD. A pesar de que muchos de ellos ya están en propuesta para conversión a Plantel, es importante señalar que de poner en marcha esta reestructuración quedará espacio para atender a los Centros EMSAD que aún pueden ser rescatados en su origen y esencia.

Antes de presentar la propuesta, se considera básico presentar lo que para este trabajo de investigación se considera el FODA del organismo:

## **Fortalezas** del COBAEM

- Es una institución con reconocimiento estatal y federal.
- Es una institución que cuenta con la infraestructura, los recursos financieros y los recursos humanos necesarios para brindar la modalidad abierta y a distancia.
- Es una institución cuyas proyecciones de crecimiento pueden permitir el aumento de Centros Educativos a Distancia.
- Tienen presencia en 65 municipios del Estado de México.
- Con la transferencia de los Centros de Educación Media Superior a Distancia cuenta con la experiencia de brindar un sistema semiescolarizado.

## **Oportunidades** del COBAEM

- Sería la primer Institución de Educación Media Superior adscrita a la SEP, en el Estado de México, que ofrecería la modalidad abierta y a distancia.
- Lograría aumentar sus estados financieros ya que podría ampliar su cobertura a otros lugares dentro y fuera de la República Mexicana.
- Podría brindar la opción de obtener el Bachillerato a personas de todas las edades y condiciones económicas.

## **Debilidades** del COBAEM

- Con la finalidad de lograr la aceptación sobre la reestructuración del organismo, se tendría que hacer la labor de informar a todo el personal los cambios que en materia administrativa se realizarán y las implicaciones que la misma conlleva. Esto es porque el cambio involucra que personal operativo sea reasignado a otra área y físicamente también se tendría que hacer una reubicación de las unidades administrativas. El problema pudiera ser la renuencia o el rechazo al cambio por parte de algunos trabajadores y que eso complique la instauración de esta innovación.

- La reestructuración tendría que ser paulatina (más no lenta) lo que llevaría a que si en algún momento surge alguna adversidad al momento del cambio se genere una actitud de rechazo o desánimo y se ponga pausa sin que se logre el cambio total.
- Es importante que se respeten los perfiles profesionales y que el personal que quede a cargo de las nuevas unidades administrativas sea de preferencia con perfil de Directores de Plantel y Responsables de Centros EMSAD ya que son personas que conocen el funcionamiento de las unidades escolares; en caso de no ser así, se correría el peligro de que no se den los resultados esperados y el cambio generado no tendría sentido.

### **Amenazas del COBAEM**

- La reubicación del personal puede generar molestias entre los mismos y ello conllevaría a una resistencia al cambio
- La reubicación física de las áreas también podría generar descontento y protestas entre autoridades y personal operativo

Tomando en cuenta lo anterior, a continuación se presenta la propuesta de reestructuración, anexando las funciones que tendrían que realizar las áreas reubicadas o las de nueva creación.

#### **3.4.1 Propuesta de reestructuración en el Organigrama del COBAEM**

Una reestructuración organizacional implica modificar integral o parcialmente el organigrama autorizado y todo lo que ello conlleva como elementos complementarios: funciones, plantillas de plazas, presupuesto y programas de trabajo; en el caso del presente estudio solo se abordará lo relacionado a las funciones.

Para poder generar la propuesta de este estudio se consultaron algunos modelos organizacionales como el de la Secretaría de Educación del Estado de México, el del Organismo de Servicios Educativos Integrados al Estado de México, el del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México, así como la organización estructural de Instituciones homologas como los Colegios de Bachilleres de los Estados de

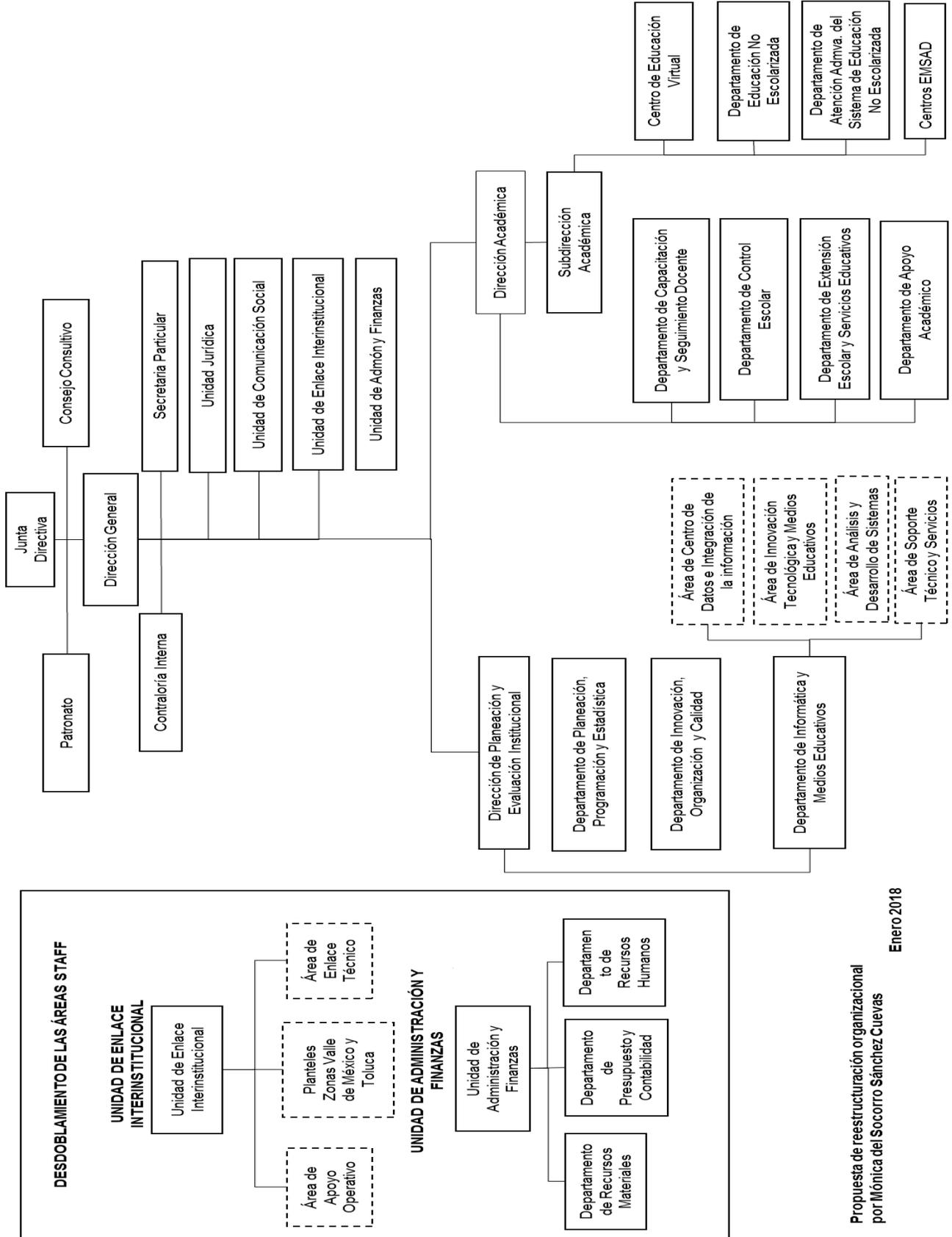
Michoacán, Jalisco, Coahuila, Tabasco, Sonora, Sinaloa, Baja California Sur, Veracruz. Campeche, Chiapas, Tamaulipas, Tlaxcala, Zacatecas, Tampico, Colima, Durango y Chihuahua.

La propuesta de este organigrama es personal y, como ya se mencionó en líneas anteriores, nace de una experiencia de 15 años laborando en la institución (desde enero de 2002) y siendo participe directa en la transferencia de los Centros de Educación Media Superior a Distancia. En este sentido es importante señalar que el organigrama propuesto tiene como objetivo fundamental tres cosas:

1. Generar una División del Trabajo equitativa y que permita sanear las actividades de las unidades administrativas, de tal manera que se comiencen a generar espacios para que los Centros EMSAD puedan ser atendidos sin cambiar la naturaleza de su creación.
2. Rescatar el Sistema de los Centros de Educación Media Superior a Distancia y así frenar el cambio de CEMSAD a Planteles, con ello se podría seguir ofertando la Educación Media Superior a Distancia o abierta para todos aquellos que por alguna circunstancia no pudieran tomar el sistema escolarizado.
3. Mantener como Institución la Misión, Visión y el Objetivo de ser una opción que brinda la Educación no escolarizada, abierta y Distancia.

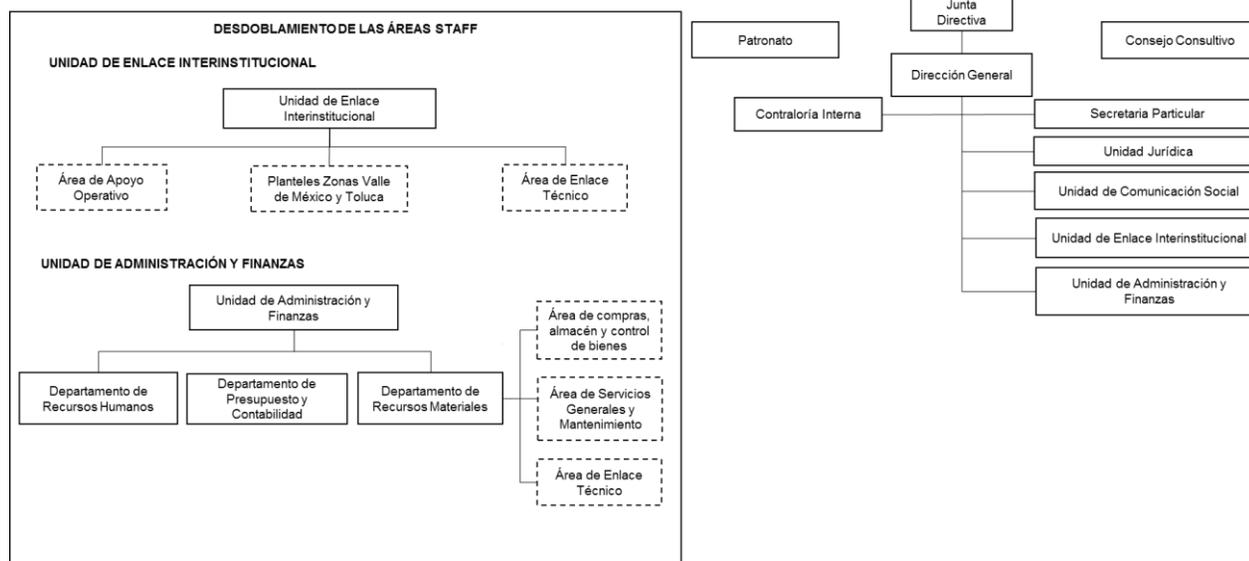
De esta manera es que la estructura organizacional propuesta por la investigadora es la siguiente, haciendo la aclaración de que cada una de ellas se irá abordando de manera particular:

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA



Propuesta de reestructuración organizacional por Mónica del Socorro Sánchez Cuevas  
Enero 2018

### 3.4.1.1 Creación y Reubicación de Unidades Administrativas como áreas Staff



**Fuente:** Propuesta de Reestructuración Organizacional por Mónica del Socorro Sánchez Cuevas

Siendo la Dirección General la Unidad Administrativa que más refuerzo debe tener, es necesario que cuente con un área de apoyo que le permita mantener el control de todos los asuntos que tiene bajo su responsabilidad, es por ello que en esta reorganización se propone la creación y/o reubicación de áreas que funcionarían como áreas Staff, mismas que se presentan a continuación.

En esta primer parte del Organigrama, se ubica la Secretaría Particular y cuatro áreas staff, que por la naturaleza de sus actividades es importante que dependan de manera directa del Director General:

#### Secretaría Particular

Dentro del organigrama del COBAEM no figura esta personalidad, por lo que la propuesta de la autora de esta investigación es que debe ser reconocida dentro de la estructura ya que las funciones están encaminadas a ser el apoyo directo del Titular del Organismo. El origen de éstas funciones se pueden encontrar en los Manuales de Organización de los Colegios de Bachilleres de los Estados de Tamaulipas y Sinaloa, y en base a ellos es que se proponen las siguientes:

**Objetivo:**

Acodar y dar seguimiento a las indicaciones del titular del Organismos así como mantener actualizados, organizadas y atendidas las actividades del titular de la Dirección General.

**Funciones:**

- Asistir al Titular del Organismo para el cumplimiento de las responsabilidades inherentes en la atención de la audiencia y compromisos con el Gobernador del Estado.
- Llevar y acordar con el Titular del Organismo la agenda de Trabajo del mismo.
- Coordinar el Programa Operativo Anual de Trabajo, supervisando que se lleven a cabo las actividades de acuerdo a los requerimientos de los eventos programados ●Agendar audiencias, acuerdos, reuniones de trabajo, visitas, entrevistas y actividades del titular de la Dirección General.
- Actuar como enlace del Director General en su relación con el resto de las áreas del Colegio para la atención de sus asuntos. ●Ser el enlace entre personal del COBAEM y el Director General de asuntos inherentes a su cargo.
- Atender al público que requiere información y/o solución a sus demandas.
- Elaborar el informe de actividades realizadas por el titular del organismo para su presentación ante la Junta Directiva.
- Registrar y acordar con el titular de la Dirección General, sobre compromisos y peticiones a los organismos superiores como la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México, Secretaría de Educación del Estado de México, Secretaría de Educación de la Federación, Dirección General del Bachillerato, entre otras, así como aquellas instituciones externas al organismo con relación al COBAEM; remitir al área correspondiente, dar seguimiento a su trámite y resolución respectiva.
- Registrar, atender e informar al titular de la dirección general, sobre audiencias, llamadas telefónicas y correspondencia.
- Transmitir a las diferentes unidades administrativas del COBAEM aquellas indicaciones que el titular del organismo considere pertinentes.
- Realizar las acciones conducentes para la programación y contenido de las Giras de Trabajo del Titular del Organismo.

- Clasificar, acordar el trámite y remitir al área respectiva la correspondencia dirigida al titular de la dirección general; y el seguimiento y resolución de la misma.
- Auxiliar a la Unidad de Enlace Interinstitucional en la planeación, organización y realización de los eventos y ceremonias oficiales del director general, coordinando acciones con las instancias correspondientes, con la finalidad del óptimo desarrollo de cada evento.
- Organizar y resguardar archivos y directorios de la Dirección General así como crear estrategias para el respaldo y manejo de la información de la Dirección General.
- Informar al Director General las actividades y asuntos atendidos por ésta área, con el fin de acordar acciones de mejora continua.
- Proponer al Director General proyectos de trabajo específicos que contribuyan al desarrollo del Colegio desde el ámbito de esta área de la institución.
- Supervisar el estado que guardan las oficinas del titular de la Dirección General, y gestionar ante las instancias correspondientes la dotación de los suministros y servicios que se requieran.
- Asistir al titular de la Dirección General en las reuniones de trabajo que se realicen.
- Informar permanentemente al área superior inmediata de las actividades programadas, en proceso y concluidas, con la finalidad de unificar criterios para el cumplimiento de los objetivos.
- Realizar las demás funciones que en el ámbito de su competencia le delegue su superior.

(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Tamaulipas. 2014. p. 15; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Sinaloa. 2014. p. 72)

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura (Titulado al momento de obtener el puesto)

### **Unidad Jurídica**

Las funciones de esta unidad administrativa no cambian y se encuentran registradas en el Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México de fecha 18 de Julio de 2016.

### **Unidad de Comunicación social**

Derivado de una mala distribución del Trabajo y, como ya se ha mencionado, derivado también del crecimiento que el COBAEM ha tenido en la última década, se hace necesario separar funciones que se designaron al Departamento de Difusión, Extensión y Vinculación y

que se considera deberían de formar parte de esta Unidad, sobre todo porque son actividades que están relacionadas con la imagen institucional.

Esta Unidad sería de nueva creación, es una propuesta de la investigadora y la idea fue originada en el análisis del Manual de Organización de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México.

**Objetivo:** Evaluar, informar y difundir en medios masivos e internos, de manera permanente, oportuna y eficaz los programas, proyectos y acciones que el organismo realiza en beneficio de alumnos, del personal académico, docente y administrativo, a través de la implementación de estrategias integrales de comunicación y difusión.

**Funciones:**

- Planear y organizar programas que apoyen la difusión y divulgación de las actividades académicas y administrativas del organismo.
- Desarrollar el manual de identidad del colegio y cuidar su aplicación; así como desarrollar los instrumentos informativos del colegio, diseñar su formato y coordinar su distribución y difusión.
- Proponer, organizar y dirigir las campañas de difusión que determine la Dirección General del COBAEM.
- Establecer y mantener contacto permanente con la Coordinación General de Comunicación Social del Gobierno del Estado de México y con el área de comunicación social de la Secretaría de Educación del Gobierno Estatal, con la finalidad de conocer y atender las políticas de comunicación que determinen ambas instancias.
- Coordinar acciones con las unidades administrativas del Organismo, para la planeación y realización de los eventos oficiales.
- Solicitar a las unidades administrativas de la Institución la información que generen como resultado de los procesos internos que realizan, para que en su caso, se establezcan mecanismos de difusión.
- Coordinar con las unidades administrativas las necesidades de difusión para su inserción en medios masivos de comunicación, así como supervisar y gestionar la autorización para la publicación de instrumentos de comunicación interna del organismo.

- Difundir las acciones derivadas de los proyectos de trabajo del Colegio de Bachilleres del Estado de México, a través de los medios masivos de comunicación y de redes sociales Mantener coordinación con el Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales, para la obtención de los requerimientos logísticos de acondicionamiento de espacios, para la realización de eventos oficiales a cargo del organismo.
- Difundir convocatorias de los programas que promuevan de manera adecuada el intercambio académico con otras instituciones de educación media superior, tanto nacionales como extranjeras, que contribuyan a fortalecer la preparación de las y los estudiantes y comunidad académica del Colegio. (Función reasignada del Depto. de Difusión del COBAEM)
- Informar a los Directores de Planteles y Responsables de Centros EMSAD, así como al personal administrativo y docente del Colegio, sobre los cambios que en materia organizacional y/o normativa emita la Dirección General. Esta actividad deberá realizarse en conjunto con el Área de Apoyo Técnico. (Función reasignada de las Coordinaciones de Zona del COBAEM)
- Elaborar, conjuntamente con el Departamento de Control Escolar y con el Departamento de Capacitación y Seguimiento Docente, el calendario del ciclo escolar correspondiente, con el propósito de determinar los períodos de preinscripciones, inscripciones, aplicación de exámenes, inicio y cierre del semestre al que debe apegarse la población estudiantil, docente y administrativa. (Función reasignada del Departamento de Docencia del COBAEM)
- Proponer las políticas y estrategias que rijan los elementos de identidad institucional del COBAEM. (Función reasignada del Departamento de Difusión del COBAEM)
- Promover y supervisar el correcto uso de los elementos de identidad institucional del Colegio. (Función reasignada del Depto. de Difusión del COBAEM)
- Planear y coordinar las campañas de difusión de la oferta educativa y la convocatoria para las y los estudiantes de nuevo ingreso al Colegio, en coordinación con el Área de Seguimiento Institucional. (Función reasignada del Depto. de Difusión del COBAEM)
- Seleccionar y diseñar la utilización de materiales gráficos y audiovisuales, que sirvan como instrumentos de comunicación e información sobre las actividades académicas, culturales, deportivas, sociales y políticas del Organismo. (Función reasignada del Depto. de Difusión del COBAEM)
- Elaborar y difundir las actividades que realiza el Colegio en las instituciones educativas y comunidad en general, a través de los diferentes medios de comunicación. (Función reasignada del Depto. de Difusión del COBAEM)

- Dar seguimiento al proceso de impresión y edición de material que proporciona el proveedor para garantizar su calidad y entrega oportuna; cuando por naturaleza y características de los documentos se deban realizar por instituciones ajenas del COBAEM.

(Función reasignada del Depto. de Difusión del COBAEM)

- Supervisar y asesorar cualquier aplicación de la imagen institucional del Gobierno del Estado de México, conforme al Manual de Identidad Gráfica. (Función reasignada del Depto. de Difusión)

- Realizar el trámite de solicitud de dictamen ante las instancias correspondientes para las aplicaciones de la imagen institucional del Gobierno del Estado de México. (Función reasignada del

Depto. de Difusión del COBAEM)

- Coordinar la promoción y vinculación del COBAEM con instancias internacionales, federales, estatales, municipales o de la iniciativa privada, a través de solicitudes de sustento, acuerdos de colaboración o convenios de participación, apoyo y fortalecimiento institucional. (Función reasignada del Depto. de Difusión del COBAEM)

- Establecer vinculación con las instancias competentes en materia de comunicación social, para la promoción de las actividades académicas, culturales y deportivas, a través de los medios internos y externos de comunicación.

- Elaborar y diseñar la publicidad necesaria para todas las actividades culturales institucionales.

- Mantener una estrecha comunicación con la comunidad educativa, a través de herramientas digitales e impresas, con el objetivo de fortalecer la imagen institucional de COBAEM.

- Difundir entre la comunidad educativa el comunicado electrónico semanal que contiene información de las distintas actividades que se realizan en Oficinas Generales, Unidades Administrativas, Planteles y CEMSAD.

- Difundir, a través del portal web y redes sociales, los comunicados de prensa institucionales que se producen en la Oficinas Generales, Unidades Administrativas, Planteles y CEMSAD.

- Solicitar apoyo de difusión de las actividades de COBAEM, en los organismos gubernamentales del sector educativo y gubernamental.

- Apoyar, a través de nuestros medios de comunicación internos, las campañas de difusión que realizan los organismos gubernamentales y del sector educativo.

- Elaborar productos gráficos (Trípticos, volantes, carteles, banners) para difundir las actividades institucionales.

- Elaborar, diseñar y producir la revista mensual digital "Bachiller" dirigida a los estudiantes del Colegio.

*(Manual de Organización y Funciones del Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California Sur. 2015; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2016; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. 2012; Manual de Organización de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México. 2014; Manual de Organización del Estado de Sinaloa. 2014)*

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura (Titulado al momento de obtener el puesto y de preferencia Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Licenciatura en Diseño Gráfico, Especialidad en Periodismo)

### **Unidad de Enlace Interinstitucional**

Derivado de que existen funciones que son inherentes al Titular del Organismo y que tienen que ver con la relación interinstitucional, es que se ve la necesidad de crear una unidad que tenga como punto primordial fortalecer las actividades del Director General en este ámbito, sobre todo en aquellas acciones que tienen que ver con organismos externos y de jerarquía superior, y que de no ser atendidas en tiempo y forma tendrían un repercusión seria en la toma de decisiones con respecto a la Institución.

Actualmente estas actividades son absorbidas por el área académica, lo que ocasiona que se dé una sobre saturación de tareas que, por un lado, no permite fortalecer a la Dirección Académica y, al mismo tiempo, no se brinda la atención requerida a estas acciones que tienen que ver con lo interinstitucional.

Derivado de estos comentarios es que se aclara que, al igual que algunas otras unidades administrativas, la propuesta de creación de ésta unidad es por parte de la investigadora y la idea surgió del análisis de la propuesta de actualización al manual de organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California Sur, con fecha del mes de mayo de 2015, la cual cuenta con una unidad que permite que estos asuntos sean absorbidos por ella y por ende generan mayor descarga en las actividades del titular del organismo.

En el caso del Colegio de Bachilleres del Estado de México, es necesario que esta Unidad cuente con dos áreas de apoyo que permitan absorber todas aquellas actividades que fueron

asignadas al área académica y que tienen que ver con acciones interinstitucionales, principalmente.

A continuación se mencionarán las funciones que serían desarrolladas por la Unidad de Enlace Interinstitucional y posteriormente se hará referencia a las actividades que desarrollarían las áreas de apoyo:

### **Unidad de Enlace Interinstitucional**

Es el área que se encargara de llevar los asuntos con organismos externos y de jerarquía superior como lo es la Secretaría de Educación, la Subsecretaria de Educación Media Superior y Superior, Coordinación Nacional de Colegio de Bachilleres, Comisión Estatal para la Planeación y la Programación de la Educación Media Superior. (CEPPEMS), CENEVAL, entre otros. Esta Unidad es de nueva creación y es una propuesta de la investigadora de este trabajo.

#### **Objetivo:**

Facilitar el desarrollo institucional a través de la aplicación de mecanismos que permitan la fluidez en la toma de decisiones y el fortalecimiento de la gestión institucional. *(Propuesta de la investigadora)*

#### **Funciones:**

- Coadyuvar en la relación con instituciones educativas y organismos públicos y privados a fin de mantener intercambios académicos, culturales y deportivos.
- Representar a la Dirección General y/o Académica ante la Comisión Estatal para la Planeación y la Programación de la Educación Media Superior. (CEPPEMS).
- Dar continuidad y seguimiento, en conjunto con las unidades administrativas involucradas, a las actividades derivadas de la Comisión Estatal para la Planeación y la Programación de la Educación Media Superior. (CEPPEMS). *(Propuesta de la investigadora)*
- Coordinar el proceso de evaluación institucional con fines de registro ante el Padrón de Buena Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior (PBC-SiNEMS) antes llamado Sistema Nacional de Bachillerato (SNB).
- Comunicar, a las Direcciones de los Planteles y los Centros EMSAD, en coordinación con la Secretaria Particular, las disposiciones que la Dirección emita con respecto a ellos.

- Coordinar las reuniones correspondientes a las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la H. Junta Directiva.
- Dirigir la elaboración de los trabajos que deban presentarse para los informes de Gobierno Estatal, Secretaría de Educación Pública y ante la Junta Directiva de la Institución.
- Atender los asuntos de la Dirección General durante la ausencia del Titular del Organismo y del Secretario Particular.
- Coordinar y operar la logística de todos los eventos dentro del Colegio de Bachilleres del Estado de México, con apoyo de las unidades administrativas correspondientes.
- Dar continuidad y seguimiento, en conjunto con las unidades administrativas involucradas, a las observaciones derivadas de la evaluación que realiza el órgano de Control Interno a través del Comité de Control y Evaluación. (Propuesta de la investigadora)
- Dar continuidad y seguimiento, a las actividades, asuntos en trámite o urgentes y reuniones convocadas por la Coordinación Nacional de los Colegios de Bachilleres.
- Dar continuidad y seguimiento, en conjunto con las unidades administrativas involucradas, a las firmas de convenios con otras instituciones. (Propuesta de la investigadora)
- Dar continuidad y seguimiento, en conjunto con las unidades administrativas involucradas, a las reuniones de trabajo y de atención con la Asociación de Trabajadores Académicos y Administrativos del Colegio de Bachilleres del Estado de México. (Propuesta de la investigadora)
- Dirigir y coordinar los eventos culturales, deportivos y académicos del Colegio de Bachilleres del Estado de México en los cuales participará el titular de la Institución así como aquellos eventos del COBAEM en los cuales participen autoridades del Gobierno Estatal y Municipal. (Propuesta de la investigadora)
- Organizar y coordinar el proceso de selección de alumnos de nuevo ingreso así como la publicación de resultados en base a los criterios que emita la Dirección Académica.
- Coordinar la implementación del curso propedéutico para los aspirantes de nuevo ingreso, en conjunto con el Departamento de Capacitación y Seguimiento Docente. (Propuesta de la investigadora)
- Dar continuidad y seguimiento, en conjunto con las unidades administrativas involucradas, a las actividades derivadas del Fondo para Fortalecer la Autonomía de Gestión en Planteles de Educación (PAAGES). (Propuesta de la investigadora)

- Apoyar al Director General y en su caso, acordar con instituciones públicas, privadas y sociales los mecanismos de colaboración interinstitucional para apoyar el servicio educativo en los centros educativos.
- Atender los asuntos que le sean encomendados por la Dirección General del Colegio de Bachilleres del Estado de México. *(Propuesta de la investigadora)*

*(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California Sur. 2015; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Tamaulipas. 2014; Manual de Organización del Estado de Sinaloa. 2014)*

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura (Titulado al momento de obtener el puesto) y con experiencia mínima de dos años como personal directivo en un Plantel o CEMSAD)

Como ya se había comentado, la Unidad de Enlace Interinstitucional requiere del apoyo de dos áreas, toda vez que las actividades administrativas han ido a la par del crecimiento del organismo y de los cambios que en políticas educativas se han ido generando. Es por ello que a continuación se presentan estas áreas en mención y cuya propuesta deriva de la experiencia laboral de la investigadora como ya se ha mencionado en líneas anteriores.

### **Área de Enlace Técnico**

Esta área también es una propuesta basada en la experiencia de la investigadora, que aunado al tiempo laboral dentro del Colegio, durante cerca de 10 años estuvo trabajando en las Coordinaciones de Zona.

El propósito fundamental de la creación de ésta área es la de llevar a cabo aquellas tareas que son más de corte técnico, operativo, pero que permiten arrojar datos importantes sobre el comportamiento que está teniendo la institución en todos sus aspectos ya sea en el ámbito académico, administrativo, de planeación, de administración, etc. Es decir, esta unidad permitirá visualizar el comportamiento y la interrelación que existe entre las unidades administrativas de Dirección General y las unidades escolares del COBAEM.

Para hacer más entendible el porqué de esta propuesta, es necesario hacer referencia a la existencia de dos unidades administrativas que actualmente existen en el organigrama del COBAEM y éstas son las Coordinaciones de Zona.

Las actividades fundamentales de éstas Coordinaciones son dos principalmente: La primera es la verificación de que tanto en Planteles como en Centros EMSAD se realicen los procedimientos administrativos apegados a la normatividad; la segunda es ser enlaces para poder generar alternativas de solución o propuestas de mejora dentro de los centros educativos.

En esencia son actividades muy importantes en materia de control, de medición, de atención y, por lo mismo, se considera necesario ponerlas bajo el mando de la Unidad de Enlace Interinstitucional, que en este trabajo de investigación sería una de las áreas medulares de Dirección General.

A continuación se presentan el objetivo y las funciones de ésta área que en su mayoría son propuestas de reasignación de aquellas que se encuentran establecidas en el Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México para las Coordinaciones de Zona:

**Objetivo:**

Fomentar y coordinar la relación entre los Planteles y Centros EMSAD y la Dirección General del Colegio, a través de una comunicación integral, que permita el desarrollo de las actividades programadas por las Direcciones de área y contribuir con ello a garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Funciones:**

- Coadyuvar con las Direcciones de área para desarrollar mecanismos de control y medición en materia administrativa, tanto en unidades escolares como en oficinas centrales, a través de la evaluación al servicio educativo y el seguimiento a las observaciones de mejora, con la finalidad de sustentar la toma de decisiones y fortalecer la gestión institucional.
- Fomentar la comunicación entre los Planteles y Centros EMSAD y la Dirección General del Colegio, mediante visitas físicas, para conocer la situación interna prevaleciente respecto a las diferentes actividades que tienen asignadas. (Función reasignada de las Coordinaciones de Zona del COBAEM)

- Verificar, a solicitud de las unidades administrativas de la Dirección General, que la información generada por el Colegio, para su difusión en los Planteles y Centros EMSAD, se efectúe en forma correcta y oportuna. (Función reasignada de las Coordinaciones de Zona del COBAEM)
- Coadyuvar en la identificación de las necesidades académicas, administrativas y de planeación de los Planteles y Centros EMSAD, que permitan diseñar estrategias e implementar acciones para el fortalecimiento y mejoramiento de los mismos. (Función reasignada de las Coordinaciones de Zona del COBAEM)
- Dar seguimiento a las solicitudes de apoyo en materia administrativa, académica, legal y de infraestructura que los Planteles y Centros EMSAD remitan a las diferentes áreas de la Dirección General, a fin de que sean atendidas oportunamente. (Función reasignada de las Coordinaciones de Zona del COBAEM)
- Participar, en coordinación con los Directores de Planteles y Responsables de Centros EMSAD, en el diseño de estrategias enfocadas a la solución de la problemática interna en los Centros Educativos. (Función reasignada de las Coordinaciones de Zona del COBAEM)
- Verificar que los programas, proyectos y procedimientos se elaboren y apliquen en los Planteles y Centros EMSAD, de conformidad con la normatividad y lineamientos establecidos para el Colegio de Bachilleres. (Función reasignada de las Coordinaciones de Zona del COBAEM)
- Realizar visitas periódicas a los Planteles y Centros EMSAD, a efecto de dar seguimiento y atención oportuna a las acciones de mejora necesarias para incrementar la calidad del servicio educativo. (Función reasignada de las Coordinaciones de Zona del COBAEM)
- Dar seguimiento y supervisar el desarrollo de los trabajos para la certificación de los planteles en el Sistema Nacional de Bachillerato así como ser el enlace entre unidades académicas (Propuesta de la investigadora)
- Gestionar apoyos en coordinación con la Dirección de Planeación para la rehabilitación o construcción de infraestructura deportiva y cívica en los planteles educativos.

*(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2016; Manual de Organización del Estado de Sinaloa.2014)*

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura (Titulado al momento de obtener el puesto) y con experiencia mínima de dos años como personal directivo en un Plantel o CEMSAD)

### **Área de Apoyo Operativo**

Esta segunda unidad administrativa de nueva creación se propone con la finalidad de que en ella se descarguen todos aquellos asuntos de carácter interinstitucional que tienen que ver con gestiones y seguimiento a solicitudes de Planteles y CEMSAD ante instancias de

gobierno así como atención a programas institucionales y de gobierno municipal, estatal y federal. Al igual que las anteriores, esta es una propuesta de la investigadora.

**Objetivo:** Aplicar las medidas necesarias para garantizar que las gestiones realizadas ante otras instancias municipales, estatales y federales tengan un seguimiento y conclusión adecuado en materia organizacional, normativa y de infraestructura principalmente.

**Funciones:**

- Informar a los Directores de Planteles y Responsables de Centros EMSAD, así como al personal administrativo y docente del Colegio, sobre los cambios que en materia organizacional y/o normativa emita la Dirección General. Esta actividad deberá realizarse en conjunto con la Unidad de Comunicación Social.
- Coadyuvar en la gestión que el personal al servicio público de las Direcciones de Planteles y Centros EMSAD realicen ante las autoridades competentes para acceder a los servicios públicos de los cuales carezcan sus instalaciones, así como apoyo para la construcción o donación de terrenos. (Función reasignada de las Coordinaciones de Zona)
- Elaborar y analizar los estudios de factibilidad para la expansión y desarrollo de los servicios de educación en el Estado y, en su caso, proponer al Director de Planeación Educativa la creación de nuevos centros educativos.
- Difundir, coordinar y dar continuidad a los procesos de Pre registro y Registro de aspirantes a cursar la Educación Media Superior.
- Promover la vinculación con instituciones del nivel superior, con el propósito de facilitar a la población estudiantil información confiable acerca de la oferta educativa. (Propuesta de la investigadora)
- Coadyuvar y participar, conjuntamente con las demás áreas sustantivas del Colegio, en las acciones orientadas a la creación de nuevos Planteles, de acuerdo con los programas de expansión que al respecto autorice la Dirección General. (Propuesta de la investigadora)
- Coadyuvar con la Unidad Jurídica del Colegio, en la gestión de los mecanismos o instrumentos jurídicos que permitan la ocupación legal de inmuebles para el funcionamiento de los Planteles y Centros EMSAD en forma provisional. (Función reasignada de las Coordinaciones de Zona)
- Coordinar las actividades inherentes a la Oficialía de Partes. (Propuesta de la investigadora)

● **Coordinar las actividades correspondientes a los Programas Nacionales, de Gobierno Estatal y Municipal que benefician a alumnos, padres de familia, personal docente y administrativo y todas aquellas acciones por la educación.** (Propuesta de la investigadora)

*(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2016; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán.2012)*

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura (Titulado al momento de obtener el puesto) y con experiencia mínima de dos años como personal directivo en un Plantel o CEMSAD)

### **Unidad de Administración y Finanzas**

Por último, en esta primer propuesta de cambio es importante mencionar que la Dirección de Administración y Finanzas será ahora una Unidad de apoyo a la Dirección General; el motivo es que se considera que siendo el COBAEM una Institución Educativa, la parte medular y la atención principal se debe centrar en el área académica, toda vez que los alumnos son la razón de existencia de este organismo, por ello y con la finalidad de poder ver reforzada el área académica es que se hace necesario el cambio de nombre y hacer una modificación en los Departamentos que la integran. Es importante señalar que las áreas de apoyo para el Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales ya se encuentran establecidas actualmente.

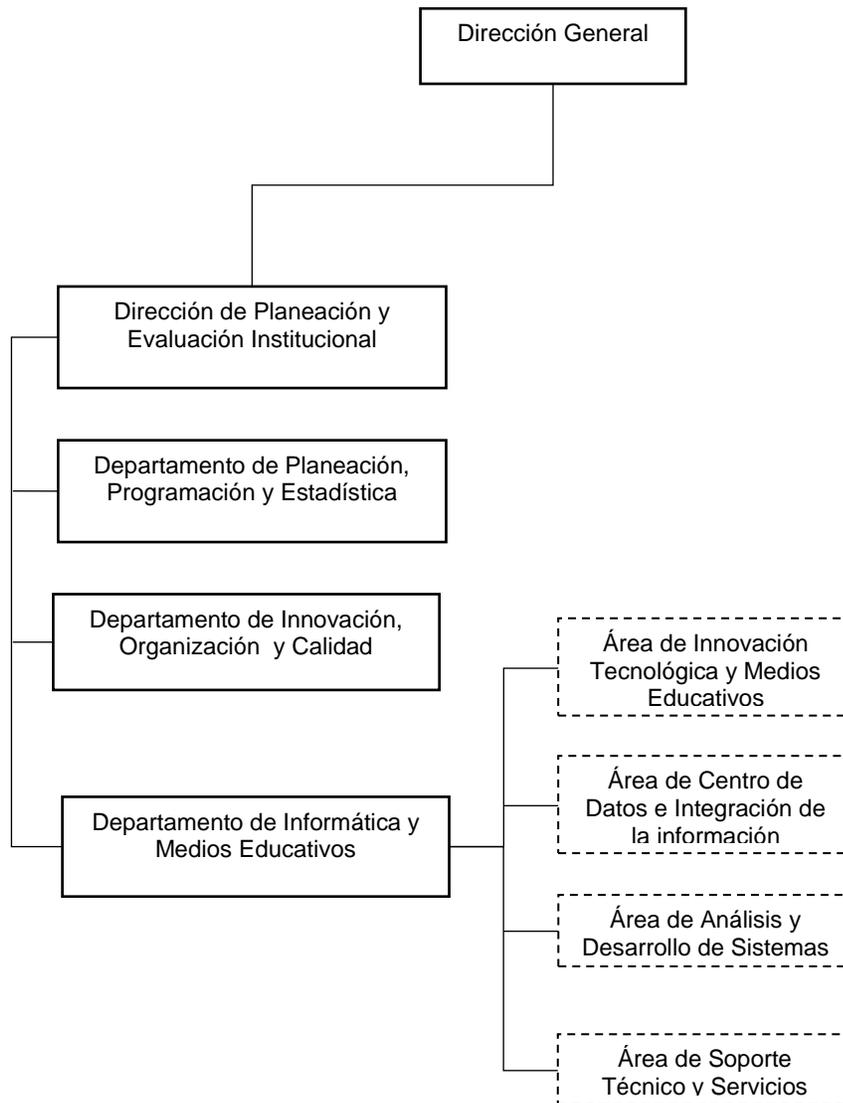
Actualmente esta Dirección está integrada por los siguientes Departamentos:

1. Departamento de Informática
2. Departamento de Recursos Humanos
3. Departamento de Presupuesto y Contabilidad
4. Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales

En esta propuesta de investigación, se considera que el Departamento de Informática debe ser reubicado en la Dirección de Planeación y Evaluación Institucional. Las razones por las cuales se propone el cambio se abordarán en el siguiente apartado.

En lo que se refiere al resto de los Departamentos que la integran, sus funciones no cambian y se encuentran registradas en el Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México en la Gaceta Oficial de fecha 18 de julio de 2016.

### 3.4.1.2 Reubicación de Unidades Administrativas en la Dirección de Planeación y Evaluación Institucional



**Fuente:** Propuesta de Reestructuración Organizacional por Mónica del Socorro Sánchez Cuevas

Como ya se mencionó, derivado de que la Dirección de Planeación debe ser el área sustancial para poder planear, programar y dirigir y es aquella que muestra de manera directa los resultados que se obtienen a la Dirección General, se hace necesario reforzarla haciendo cambios en la misma.

La reestructura en esta Dirección tiene que ver con la adscripción del Departamento de Informática y con la desaparición del Departamento de Estadística y Evaluación, cuyas funciones serán absorbidas por el Departamento de Planeación y Programación. Cabe

señalar que este último Departamento tiene como actividades sustanciales la requisición del formato 911 y la generación de datos y cuadros estadísticos.

Por tal motivo es que las razones de la investigadora para proponer la reubicación del Departamento de Informática, y que este a su vez absorba actividades del actual Departamento de Estadística y Evaluación son las siguientes:

a) Este trabajo de investigación tiene como propuesta fundamental crear un Departamento de Educación No Escolarizada (Abierta y a Distancia) lo que obliga a que la Institución deba contar con un área específica que permita estar a la vanguardia en materia informática, y que esta unidad genere, en concordancia con la Dirección Académica, las acciones y los sistemas informáticos necesarios para que el servicio educativo de esta modalidad se opere de la mejor manera y se brinde un servicio de calidad.

b) Tomando como base las funciones que este Departamento tiene en otros Colegios de Bachilleres de la República, sobre todo en aquellos donde existen Centros EMSAD como lo es en Michoacán y Sinaloa principalmente, es necesario modificar tanto sus funciones como su estructura. Esto obedece a una situación que ya se había señalado con anterioridad y es aquella que se refiere a la atención que se brinda a las 82 unidades escolares y ahora, al generar actividades que conlleven a atender la nueva modalidad escolar las actividades deberán ser ampliadas. La manera en cómo está estructurado actualmente dicho Departamento no podría satisfacer las necesidades del cambio organizacional, y definitivamente por la naturaleza de las funciones que le serán reformadas es necesario el cambio de adscripción.

c) Por último, el cambio de funciones y de estructura permitirá que se manejen programas que sirven como base para coadyuvar en el funcionamiento de Planteles, CEMSAD y de la misma Dirección General. Es decir, se pretende que este cambio permita ubicar en esta área las actividades encaminadas a generar datos de medición, lo cual lo convierte en un instrumento de apoyo para la planeación institucional por lo que esto obliga a que su adscripción sea en la Dirección de Planeación y Evaluación Institucional.

## **Departamento de Informática y Medios Educativos**

Por las nuevas actividades que se deberán llevar a cabo con la creación del Departamento de Educación no escolarizada, se considera necesario que esta unidad este integrada por tres áreas que le permitan brindar la atención a todos los centros educativos en materia de informática, programas, estadísticas, etc. y que al mismo tiempo permita que se cumpla el objetivo de la institución que es el de brindar una educación de calidad. Para ello se tomó como base el modelo de la estructura orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Sinaloa y algunas características y actividades fueron retomadas de los Colegios de Bachilleres de Baja California Sur y de Michoacán, principalmente.

Las áreas que deberán conformar este Departamento tendrán que ver con las nuevas funciones encomendadas y sobre todo enfocadas a brindar apoyo a la creación del Departamento de Educación No Escolarizada. En este sentido la propuesta es que este Departamento se denomine Departamento de Informática y Medios Educativos y este conformado por una Unidad denominada de Innovación Tecnológica y Medios Educativos, y por áreas que serán las siguientes: Área de Informática y Medios Educativos, Área de Análisis y Desarrollo de Sistemas, Área de Centro de Datos e Integración de la Información, Área de Soporte Técnico y Servicios, y Área de Enlace Informático.

## **Departamento de Informática y Medios Educativos**

### **Objetivo:**

Administrar, mejorar e incorporar las tecnologías de información y comunicación de los Planteles, Centros de Educación Media Superior a Distancia y oficinas centrales del Colegio, mediante la implementación de sistemas de información, sitios web, redes de cómputo y servicios de mantenimiento, soporte técnico e internet. De igual manera deberá planear, definir, organizar, direccionar e implementar sistemas de evaluación, acreditación y certificación de acuerdo a las necesidades del Colegio de Bachilleres del Estado de México.

(Propuesta de la investigadora)

### **Funciones:**

- Elaborar los instrumentos alineados a las Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC's.

- \*Operar y administrar los sistemas de generación y procesamiento de exámenes, de acuerdo con los modelos educativos vigentes y en proceso de implantación empleando los medios y herramientas tecnológicas necesarias para lograr los mejores resultados.
- Establecer criterios y estrategias para el funcionamiento de las TIC's de manera integral en centros escolares.
- Desarrollar y administrar los sistemas automatizados de gestión educativa y administrativa que proporciona el colegio y asegurar a sus usuarios internos y externos el acceso, confiabilidad y disponibilidad de los mismos.
- Coordinar los programas de equipamiento, actualización y mantenimiento de la infraestructura en telecomunicaciones e informática, así como administrar los servicios de voz y datos que se requieran en todos los centros educativos así como en oficinas centrales del COBAEM.
- Informar permanentemente al área superior inmediata de las actividades programadas, en proceso y concluidas, con la finalidad de unificar criterios para el cumplimiento de los objetivos.
- Realizar las demás funciones que en el ámbito de su competencia le delegue la superioridad.
- Coordinar las acciones necesarias con la Dirección General del Sistema Estatal de Informática para la adquisición de los bienes informáticos que requiera o solicite el Colegio.
- Difundir, por los medios autorizados entre las unidades administrativas, Planteles y Centros de Educación Media Superior a Distancia, los lineamientos informáticos tanto internos como de aplicación general establecidos por la Dirección General del Sistema Estatal de Informática.
- Validar la adquisición de sistemas de información automatizados para las unidades administrativas del Colegio.
- Integrar y mantener actualizado un inventario de los bienes informáticos asignados al Colegio, en coordinación con los responsables de la función informática en los Planteles y Centros EMSAD del Organismo.
- Llevar un registro de los sistemas normativos nacionales y estatales, para el control de la información del Colegio.

- Operar, previa autorización de la Dirección de Administración y Finanzas, la adquisición, mantenimiento, reparación, programas y servicios adicionales de operación que requiera la Institución.
- Atender las solicitudes de las unidades administrativas, Planteles y CEMSAD del Colegio, respecto a la adquisición del equipo de cómputo que requieran para el desempeño de sus funciones; determinar su factibilidad y tramitar, en su caso, la autorización ante las instancias correspondientes.
- Notificar al Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales, las transferencias y bajas de bienes informáticos.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.
- Proporcionar información técnica para la adquisición, equipamiento y mantenimiento de los recursos informáticos que requieran las diversas Unidades Administrativas. (
- Elaborar y actualizar el Reglamento de las Salas de Cómputo que se aplican en los Planteles y Centros EMSAD. (Propuesta de la investigadora)

*(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Tamaulipas. 2014; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2016.)*

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura en Informática, Informática Administrativa, Ingeniería en Sistemas Computacionales, Ingeniería en Sistemas o carrera afín (Titulado al momento de obtener el puesto) y con experiencia mínima de un año en el sector educativo.

### **Área de Innovación Tecnológica y Medios Educativos**

Como se ha venido mencionando en el transcurso de la investigación, la readscripción de este Departamento tiene mucho que ver con la creación del Departamento de Educación No Escolarizada, en este sentido esta Área será el principal enlace entre la Dirección de Planeación y Evaluación Institucional y la Dirección Académica, por lo tanto deberá ser parte sustancial que este Departamento este conformado por personal con experiencia en informática y sobre todo en el manejo de información para la educación a distancia, con especial énfasis en los Centros de Educación Media Superior a Distancia.

**Objetivo:**

Diseñar e instrumentar aplicaciones educativas con el uso de las tecnologías de la información y comunicación, así como implementar las tecnologías más apropiadas para la realización de diversas actividades académicas sustantivas del COBAEM.

**Funciones:**

- Promover, apoyar y coordinar todo lo relacionado con la adquisición y uso de nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación que propicien el desarrollo académico y la innovación de la gestión en el COBAEM.
- Estudiar, incorporar, aplicar y promover el uso de las tecnologías de la información y comunicación, en las diversas actividades académicas y administrativas del COBAEM con el fin de mantener a la vanguardia los programas institucionales.
- Apoyar y asesorar al área académica en la Investigación y selección del material educativo digital disponible que sea más apropiado para ser utilizado en los procesos de aprendizaje; dando prioridad al modelo No Escolarizado, Abierto y A Distancia.
- Implementar espacios educativos virtuales para el apoyo a las modalidades educativas del COBAEM, priorizando las referentes al modelo No Escolarizado, Abierto y A Distancia.
- Diseñar y desarrollar materiales educativos digitales propios que apoyen y faciliten las actividades para asesores y docentes del COBAEM.
- Promover y gestionar los cambios y actualizaciones en la aplicación de las tecnologías de información, comunicaciones y aprendizaje que respondan a la demanda actual y futura de la institución.
- Realizar estudios y propuestas para mantener a la vanguardia a la institución en cuanto al uso y aplicación de las nuevas tecnologías de la información, comunicación y aprendizaje en los procesos académicos y de gestión.
- Administrar la infraestructura tecnológica informática y de comunicaciones de la institución, con los que operan los procesos académicos y administrativos.
- Participar en los procesos de adquisición de bienes, servicios intangibles u otros servicios de infraestructura tecnológica, informática y de comunicaciones del COBAEM.

- Atender las peticiones de las diferentes áreas de la institución en materia de innovación, didáctica digital, capacitación y logística, en las tecnologías de información comunicaciones y aprendizaje.
- Supervisar que de forma eficiente y oportuna se atiendan las necesidades tecnológicas de las distintas áreas del COBAEM.
- Realizar investigación sobre el uso de nuevas tecnologías para su implementación en los procesos operativos y educativos del modelo No Escolarizado, Abierto y A Distancia.
- Proponer y elaborar proyectos que eleven la cultura digital en los alumnos y asesores de la modalidad educativa No Escolarizado, Abierto y A Distancia del COBAEM.
- Habilitar la creación de materiales de trabajo propios, creando con ello una comunidad que colabore en la conformación de una biblioteca digital institucional.
- Supervisar, en coordinación con la Dirección de Administración y Finanzas, los contratos de servicio externo por uso de las TIC's.
- Las demás que le confieran las leyes, reglamentos y disposiciones legales, o le encomiende su superior jerárquico.

*(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Sinaloa. 2014; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Tamaulipas. 2014)*

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura en Informática, Informática Administrativa, Ingeniería en Sistemas Computacionales, Ingeniería en Sistemas o carrera afín (Titulado al momento de obtener el puesto) y con experiencia mínima de un año en la Modalidad de Educación no Escolarizada, Abierta y A Distancia.

### **Área de Centro de Datos e Integración de la información**

Por la naturaleza de su creación, se propone que esta área dependa de la Unidad de Innovación Tecnológica y Medios Educativos, ya que las funciones que le serán asignadas tienen que ver con el manejo de datos y de estadísticas de alumnos, docentes y sobre todo con la expedición del certificado de estudios, documento que por excelencia es el que comprueba los resultados de todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el organismo.

**Objetivo:**

Consolidar la información de atención, acreditación y certificación para la generación de datos estadísticos e integrar la información de las diferentes unidades administrativas y de los centros educativos del COBAEM, a fin de ofrecer cifras estadísticas y de seguimiento para la toma de decisiones.

**Funciones:**

●Expedición de certificados parciales y totales, en coordinación con el Departamento de Control Escolar y con la información avalada y autorizada por la Dirección Académica.

(Propuesta por parte de la investigadora)

- Cotejar, imprimir, registrar y dar seguimiento a los certificados expedidos: totales y parciales (duplicados y reposición), y resguardar los acuses respectivos.
- Supervisar y controlar la expedición de Diplomas de Generación de Planteles y CEMSAD, así como proponer mejoras para agilizar su tramitación.
- Coordinar, supervisar y llevar a cabo el proceso de credencialización y reposición de credencial de la población estudiantil.
- Establecer estrategias para el respaldo de la información, ofreciendo la seguridad necesaria y la alta disponibilidad de la información.
- Elaborar guías y manuales para alumnos, asesores de materia, docentes y personal administrativo que apoyen la operación de los sistemas de control escolar y de los creados para el sistema no escolarizado, abierto y a distancia.
- Informar permanentemente al área superior inmediata de las actividades programadas, en proceso y concluidas, con la finalidad de unificar criterios para el cumplimiento de los objetivos.
- Coordinar los servicios de alojamiento en el Centro de Datos y en los diversos centros educativos, estableciendo políticas de seguridad y protección de los sistemas.
- Formular y dar seguimiento a la aplicación de normas y políticas de alojamiento de servidores web, de correo y otras aplicaciones.
- Garantizar la calidad de los sistemas, portales y soluciones informáticas distribuidas en el COBAEM.

- Realizar las demás funciones que en el ámbito de su competencia le delegue la superioridad.

*(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Tamaulipas. 2014; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2016.)*

## **Área de Análisis y Desarrollo de Sistemas**

### **Objetivo:**

Sistematizar y automatizar los procesos educativos y administrativos de la institución, a través de la creación de un sistema integral de información desarrollado con herramientas tecnológicas de vanguardia.

### **Funciones:**

- Realizar las actividades de análisis, diseño, desarrollo e implementación del sistema integral de información.
- Supervisar el mantenimiento; funcionamiento de los sistemas implantados en el Colegio y en el área académica y programar su administración.
- Proporcionar servicios de atención técnica, operativa y normativa a usuarios de los sistemas.
- Administrar los catálogos de los sistemas y generar claves de acceso para usuarios de los sistemas.
- Desarrollar pruebas e implementar mejoras y nuevos requerimientos, para optimizar la funcionalidad de los sistemas de control escolar, de control de almacén y de vehículos.
- Coordinar e impartir servicios de capacitación operativa y normativa para la correcta utilización de los sistemas.
- Impulsar el uso, la modernización y estandarización del software de aplicaciones usado en todas las áreas del Colegio.
- Auxiliar en la elaboración de los proyectos de nuevos sistemas de información.
- Las demás que le confieran las leyes, reglamentos y disposiciones legales, o le encomiende su superior jerárquico.

*(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Sinaloa. 2014; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Tamaulipas. 2014)*

## **Área de Soporte Técnico y Servicios**

### **Objetivo:**

Administrar los sistemas y equipos computacionales, para el desarrollo de las labores institucionales del COBAEM.

### **Funciones:**

- Diseñar, implementar, administrar y dar mantenimiento a las redes locales en oficinas de Dirección General, Centros de Educación Media Superior y Planteles.
- Dar mantenimiento al área de Telecomunicaciones de la red local del COBAEM y sus dispositivos: routers, switch, módems, cableado, servidores, UPS.
- Analizar, diseñar, programar, administrar y actualizar la página Web del COBAEM.
- Analizar, diseñar, administrar y dar mantenimiento a las bases de datos en los servidores del COBAEM.
- Instalar y dar mantenimiento a los servidores de base de datos, de aplicaciones, de impresión, etc.
- Analizar, diseñar, programar, administrar y dar mantenimiento a los sistemas informáticos.
- Aplicar mantenimiento adaptativo, preventivo y correctivo a equipos de cómputo e impresoras, etc. de Dirección General, de CEMSAD y Planteles.
- Apoyar con soporte técnico a todas las áreas de Dirección General, CEMSAD y Planteles en el uso de hardware y software, así como en el uso de los sistemas informáticos.
- Apoyar a las diferentes áreas en elaboración de impresiones a gran escala, tales como manuales, cuadernillos, trípticos, reglamentos, solicitudes, exámenes de admisión, reporte de resultados, entre otros.
- Monitorear constantemente el uso correcto de los equipos de cómputo, sistemas informáticos, uso de la red de datos, internet y correo electrónico.
- Respalidar, restaurar información y base de datos.
- Administrar y configurar cuentas de correo electrónico para uso oficial.
- Elaborar manuales de usuario de los sistemas informáticos o algún otro proceso que sea requerido.

- Investigar, técnica y operativamente, las innovaciones en materia de sistemas y procesos electrónicos, adaptándolas a las necesidades del COBAEM.
- Proporcionar el soporte técnico al personal en el manejo y uso de los equipos de cómputo.
- Orientar y apoyar al personal en el manejo y uso adecuado del correo electrónico institucional, internet y redes.
- Supervisar, vigilar y valorar áreas de cómputo y control escolar en los CEMSAD y Planteles.
- Aplicar mantenimiento correctivo, adaptativo y preventivo a los equipos de cómputo.
- Supervisar que el equipo técnico, de sonido, proyectores y pantallas, designados para eventos oficiales de la Dirección General, así como para reuniones internas, se mantenga en buen estado físico y funcional.
- Atender las demás funciones que sean encomendadas por el jefe inmediato superior.

*(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California Sur. 2015; Manual de Organización del Estado de Sinaloa. 2014)*

### **Departamento de Planeación, Programación y Estadística**

En esta propuesta de desaparecer el Departamento de Estadística y Evaluación, no incluye desaparecer las funciones que tenía asignadas, ya que las mismas tendrán que ser efectuadas por lo que hoy se conoce como el Departamento de Planeación y Programación. Por ello, en esta unidad administrativa se cambiaría el nombre y, por las funciones que se anexan, se tendrá que llamar: Departamento de Planeación, Programación y Estadística.

#### **Objetivo:**

Definir la estructura programática, coadyuvar en la asignación de los recursos presupuestales correspondientes para el eficaz cumplimiento de los objetivos, estrategias y líneas de acción contenidos en las políticas y programas del Organismo, siguiéndolas directrices previstas en el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan de Desarrollo del Estado de México y el Plan de Desarrollo Institucional; así como reunir, clasificar, procesar y evaluar información estadística del Colegio a efecto de elaborar gráficas, esquemas, análisis y juicios de valor que aporten los elementos necesarios para una adecuada toma de decisiones.

*(adecuación de la investigadora)*

**a) Funciones primarias:**

- Elaborar el programa operativo anual de trabajo de los centros educativos, en las dos modalidades: escolar y a distancia así como darle seguimiento, informando periódicamente del cumplimiento del mismo.
- Coordinar la elaboración de los proyectos surgidos del Programa Operativo Anual y del presupuesto de egresos de esta unidad administrativa.
- Formular e instrumentar los lineamientos y criterios básicos que permitan la integración de los programas anuales de trabajo de las unidades administrativas, Planteles y Centros de Educación Media Superior a Distancia, además de diseñar los mecanismos para integrar y actualizar el Plan de Desarrollo Institucional.
- Vincular y hacer congruentes los programas institucionales, especiales y anuales del Colegio con el proyecto del Programa Anual, el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Desarrollo del Estado de México.
- Analizar y proponer, conjuntamente con las unidades administrativas del Organismo, las modificaciones a la estructura programática presupuestal, conforme a las necesidades de los programas, subprogramas y proyectos.
- Asesorar y coordinar la elaboración e integración del Programa Anual, los proyectos institucionales, así como el anteproyecto de presupuesto, en coordinación con la Dirección de Administración y Finanzas.
- Revisar e informar a la Dirección de Planeación y Evaluación Institucional, sobre el avance del Plan de Desarrollo Institucional y de la participación en el Programa Sectorial, así como del Programa Anual del Colegio.
- Analizar y dar seguimiento a los avances trimestrales de actividades cualitativas y cuantitativas que presenten las unidades administrativas del Organismo.
- Diseñar e implantar los esquemas de seguimiento permanente y control de los programas operativos, avances presupuestales en relación a las metas establecidas y, en general, las actividades que se vinculen con el quehacer institucional del Colegio.
- Evaluar, periódicamente, los avances obtenidos en los programas de trabajo, determinando las causas de las variaciones observadas, sugiriendo la corrección de desviaciones y proponiendo las acciones procedentes.

- Proyectar el crecimiento de los centros educativos, así como elaborar propuestas de creación de nuevos Planteles para ampliar la cobertura del servicio educativo que ofrece el Colegio.
- Realizar las funciones, atribuciones y obligaciones que se deriven de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios y demás disposiciones en la materia.
- Coordinar y asesorar los trabajos en materia de administración de archivos de las unidades administrativas que integran el Organismo, conjuntamente con el Archivo General del Poder Ejecutivo del Estado de México.
- Realizar el análisis de la demanda del servicio educativo y proponer mecanismos e instrumentos para clasificar y cuantificar la demanda a efecto de aprovechar y promover la capacidad instalada de la infraestructura existente.
- Coordinar la aplicación de la metodología del marco lógico para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- Elaborar los proyectos de inversión de infraestructura, susceptibles de ser incorporados al banco de proyectos del Estado de México, así como dar seguimiento a la emisión del dictamen y la liberación del recurso.

**b) Funciones adicionales:**

- Elaborar y enviar oportunamente a la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal la información estadística básica, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos por el Sistema Educativo Nacional.
- Analizar la información estadística de los centros escolares, utilizando como referencia la media nacional y estatal de cada indicador educativo, así como elaborar censos y gráficas para que con su análisis y evaluación coadyuve a la toma de decisiones.
- Generar y coordinar la definición y construcción de indicadores estadísticos que permitan evaluar los programas, proyectos y actividades institucionales.
- Proporcionar la información estadística a las unidades administrativas del Organismo que lo requieran, con el fin de apoyar en forma oportuna y pertinente las labores que tienen encomendadas.

- Generar la información de estadística básica, con el propósito de elaborar todo tipo de reportes que soliciten las instancias del gobierno, federal y estatal, así como del propio Organismo.
- Realizar evaluaciones de los datos estadísticos educativos, de conformidad con los sistemas establecidos a nivel federal y estatal.
- Captar la información por centro de trabajo necesaria para apoyar el diseño de proyectos de ampliación de los servicios educativos que ofrece el Organismo en la entidad.
- Coadyuvar con las Unidades Administrativas correspondientes en el análisis de los requerimientos en materia de personal, con el propósito de solicitar a las autoridades competentes las plazas administrativas y horas-semana-mes adicionales requeridas para la operación del Colegio.
- Participar y dar seguimiento a las actividades relacionadas con los programas de construcción y equipamiento de los centros educativos, conjuntamente con el Instituto de la Infraestructura Física Educativa del Estado de México.

*(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Tamaulipas. 2014; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2016)*

### **Departamento de Organización, Innovación y Calidad**

Este Departamento no cambia de adscripción ni de funciones, las cuales pueden ser consultadas en el Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México de fecha 18 de julio de 2016.

#### **3.4.1.3 Creación y Reubicación de Unidades Administrativas en la Dirección Académica**

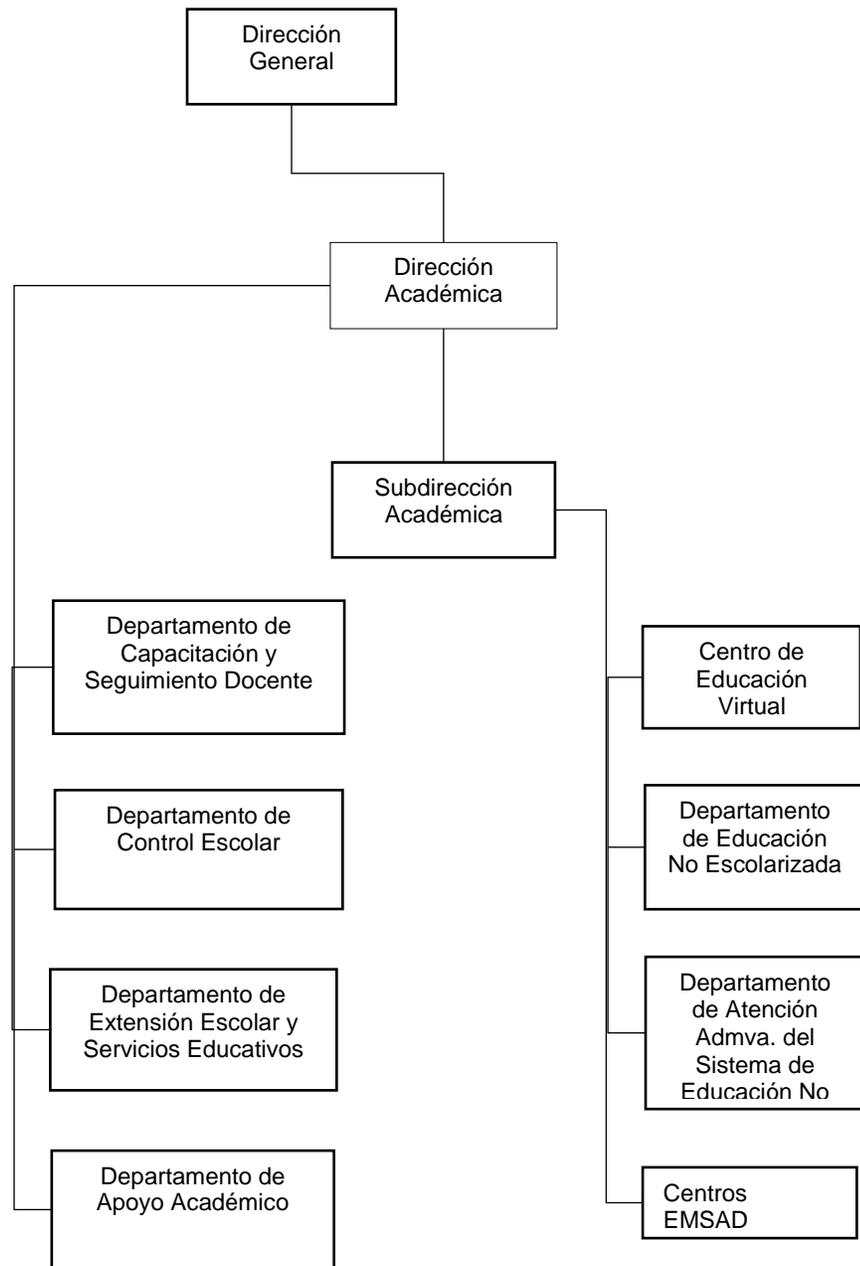
Como se ha venido abordando en el desarrollo del presente trabajo, la propuesta de reestructuración va encaminada a que los Centros EMSAD prevalezcan y se les brinde una atención adecuada, desde el modelo educativo a distancia.

En este sentido, desde el punto de vista de esta investigación se considera que el eje medular de todo organismo de educación es la Dirección Académica, por lo que la principal propuesta de reestructuración se concentra en esta área, ya que se pretende que ésta tenga bajo su adscripción a las unidades administrativas de nueva creación que tienen como finalidad atender de manera directa a los Centros de Educación Media Superior a Distancia.

La reestructuración de esta Dirección va encaminada a generar una división del trabajo equitativa, especializada y definida, que permita llevar a cabo las acciones y actividades necesarias para que el Organismo pueda ofertar la educación no escolarizada, abierta y a distancia. Se insiste en que sería el único organismo de educación media superior en el Estado de México que ofertaría este tipo de educación.

A continuación, en la siguiente página, se presenta la propuesta de reestructuración para la Dirección Académica, la cual tiene como base la estructura orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. Para ello, en caso de aceptarse la propuesta de reestructuración, se tendrá que solicitar apoyo a dicho Colegio para que se brinde capacitación a los integrantes de las nuevas unidades administrativas.

Es importante señalar que dicha propuesta no tendrá como consecuencia costos elevados para la institución, ya que se podrá tomar en consideración para su integración personal que ya labora dentro de la institución y que cuente con la experiencia y antigüedad necesaria para poder ser promovido o reubicado en esta área.



**Fuente:** Propuesta de Reestructuración Organizacional por Mónica del Socorro Sánchez Cuevas

## **Dirección Académica**

### **Objetivo:**

Planear, programar, dirigir, controlar y dar seguimiento a los planes y procesos académicos de conformidad con las disposiciones normativas aplicables, incorporando planes y programas de estudio que contribuyan a la formación académica de la comunidad estudiantil de los sistemas escolarizado y no escolarizado así como atender las actividades ligadas a la profesionalización docente y directiva, y a las acciones encaminadas a brindar un servicio educativo de calidad. (Este objetivo es propuesta de la investigadora y la idea fue tomada de los Manuales de Organización de Michoacán y del Estado de México)

### **Funciones:**

- Proponer a la Dirección General, los lineamientos, políticas, normas y procedimientos orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y coordinar su implementación a través de las unidades administrativas que la integran.
- Programar, coordinar y supervisar la elaboración de los documentos de evaluación académica, requeridos por la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal y la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado.
- Proponer criterios normativos para la selección, desarrollo y ejecución de proyectos académicos, en apoyo a los procesos educativos que imparte el Colegio de Bachilleres.
- Supervisar la aplicación del plan y programas de estudio vigentes, autorizados y emitidos por la Dirección General de Bachillerato en los Planteles y Centros de Educación Media Superior a Distancia del Colegio.
- Identificar, gestionar y entregar a los docentes, a través de los titulares de los Planteles y Centros EMSAD, los apoyos didácticos para la correcta implementación los lineamientos de evaluación del aprendizaje, de acuerdo con las normas establecidas por las autoridades Competentes.
- Proponer y promover programas de orientación educativa y tutoría, en Planteles y Centros de Educación Media Superior a Distancia, que contribuyan al desarrollo de competencias genéricas y apoyen a las alumnas y alumnos en la selección de su carrera profesional.

- Promover y dirigir programas de formación, actualización, capacitación y profesionalización del personal docente, con el propósito de fortalecer el proceso pedagógico, así como reforzar la mejora continua de los indicadores básicos, tales como aprobación, eficiencia terminal y disminución del abandono escolar, en los sistemas escolarizado y no escolarizado.
- Establecer mecanismos básicos para el fortalecimiento del plan de desarrollo académico, señalando los compromisos del profesorado en materia de trabajo colegiado interinstitucional.
- Supervisar el registro de la trayectoria académica de las y los estudiantes del Colegio de Bachilleres, en los sistemas escolarizado y no escolarizado, con el fin de avalar los documentos escolares que certifiquen sus estudios.
- Programar y dar seguimiento a las reuniones de academias escolares semestrales y comités por campo de conocimiento, con el propósito de diseñar, operar y evaluar las actividades inherentes al Plan de Desarrollo Académico, en cada unidad pedagógica del Colegio.
- Coordinar el diseño y operación de programas académicos institucionales, destinados al fortalecimiento del desarrollo de competencias genéricas y/o específicas de las y los estudiantes de los sistemas escolarizado y no escolarizado.
- Coordinar, dar seguimiento y supervisar el desarrollo de acciones de difusión, extensión y vinculación entre el Colegio y la sociedad, así como con instancias de las administraciones federal, estatal, municipal e iniciativa privada.
- Establecer, en el ámbito de su competencia, las políticas necesarias para la adecuada coordinación y aplicación de los exámenes del “Centro Nacional de Evaluación A. C.” (CENEVAL), en las unidades pedagógicas sede del Colegio.
- Coordinar, supervisar y dar seguimiento a los concursos de oposición para el Ingreso a la Educación Media Superior; para la Proposición a Cargos con Funciones de Dirección; de Promoción a Funciones de Asesoría Técnico Pedagógica y para la Promoción a Cargos de Funciones de Supervisión, Pertenecientes al Servicio Profesional Docente.
- Coordinar, dar seguimiento y supervisar el desarrollo de los trabajos para la certificación de los planteles en el Sistema Nacional de Bachillerato.
- Coordinar los trabajos del Área de Asesoría Académica, para la integración y revisión del Plan de Desarrollo Académico de los Planteles y Centros EMSAD.

- Coordinar la operación de los procesos de reinscripción y cambios de Plantel, CEMSAD o turno de los estudiantes del COBAEM. (Propuesta de la investigadora)
- Organizar y dirigir la realización de los trámites de acreditación, certificación, convalidación, revisión, revalidación, equivalencia, portabilidad y regularización de estudios de los alumnos del COBAEM, en los sistemas escolarizado y no escolarizado, según corresponda. (
- Supervisar que la expedición de constancias, certificados y otros documentos sobre la situación académica de los estudiantes del COBAEM, en los sistemas escolarizado y no escolarizado, se realice de acuerdo con las disposiciones normativas aplicables.
- Establecer, proponer, crear y difundir conjuntamente con las Unidades Administrativas que correspondan, las políticas y los lineamientos que norman la operatividad de la modalidad no escolarizada, así como en el Programa de Acreditación del Bachillerato para Adultos bajo el Acuerdo 286 de la SEP, conforme a las disposiciones normativas aplicables.
- Supervisar que el desarrollo y aplicación del plan de estudios, contenidos programáticos, metodologías psicopedagógicas, materiales didácticos y elementos administrativos de la modalidad no escolarizada, se realicen de acuerdo a los objetivos y políticas establecidas.
- Establecer y mantener intercambio de información a nivel nacional e internacional con instituciones que impartan esta modalidad educativa a través de las comisiones interinstitucionales e interdisciplinarias de educación no escolarizada.
- Supervisar el estricto cumplimiento de las actividades desarrolladas en el Centro de Educación Virtual, en apego a las disposiciones normativas aplicables. (Propuesta de la investigadora)
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

*(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2016; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. 2012)*

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura (Titulado al momento de obtener el puesto) y con experiencia mínima de un año en el sector educativo.

### **Subdirección Académica**

Siendo una institución educativa, la mayor parte de las actividades que se llevan a cabo en Planteles y Centros EMSAD se definen desde el área académica, esto propicia que la carga de trabajo en ésta área sea por lo regular excesiva y con asuntos urgentes que atender.

Una de las deficiencias que se han detectado en estos años de experiencia laboral es que, a pesar de que la Dirección Académica es el eje medular de la Institución, no se le ha fortalecido estructuralmente desde su creación, a excepción del año 2012 fecha en que le fue asignado el Departamento de Difusión, Extensión y Vinculación y que siendo realistas no fortalecía del todo el área.

Aunado a lo anterior, el crecimiento institucional, los cambios legislativos en torno a la docencia, las mejora regulatorias en procedimientos administrativos, etc. dieron pie a que esta Dirección se viera saturada de actividades y por lo mismo se dedicara a atender lo urgente mas no así lo medular. Es un hecho que la estructura organizacional de 1996 debía de irse modificando conforme se fuera dando el crecimiento institucional, pero llegó un momento en que el análisis para posibles reestructuraciones quedó rebasado, no se hicieron las propuestas adecuadas y como resultado la Dirección Académica se vio afectada como ya se ha mencionado.

Con base en lo anterior, es que se propone en esta reestructuración la creación de una Subdirección Académica, cuyo objetivo principal es reducir el tramo de control y descargar actividades que le permitan atender de mejor manera los asuntos académicos en su totalidad.

En esta propuesta, el Director Académico controlará cuatro Jefaturas de Departamento, tres de las cuales ya existen solo que cambiaran su denominación y el Subdirector Académico estará a cargo de las nuevas unidades administrativas que son el aterrizaje de la propuesta de ésta investigación.

**Objetivo:**

Colaborar como enlace entre la Dirección Académica y las unidades administrativas y centros educativos, con el propósito de que las metas establecidas en el área académica se desarrollen conforme a lo planeado así como colaborar con la Dirección Académica en la planeación, organización, control y evaluación de las actividades y servicios académicos en las modalidades escolarizada y no escolarizada, y vigilar que los proyectos y programas de las Unidades Administrativas a su cargo se desarrollen de manera adecuada y oportuna.

## **Funciones:**

- Proponer al Director Académico la implantación de normas y otros lineamientos aplicables dirigidos al desarrollo de las actividades de las Unidades Administrativas a su cargo, considerando la política educativa nacional y estatal.
- Supervisar la aplicación de las disposiciones normativas aplicables en los procesos de registro y control escolar en materia de reconocimiento de estudios en las modalidades escolarizada y no escolarizada.
- Planear, coordinar y supervisar las actividades académicas, administrativas y de apoyo a la modalidad No Escolarizada del COBAEM, a fin de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales, estatales y nacionales.
- Coordinar y supervisar los procesos educativo y administrativo en la modalidad no escolarizada.
- Dirigir, fortalecer y evaluar la operatividad de las Unidades Administrativas a su cargo, a fin de garantizar el funcionamiento del Centro de Educación Virtual, así como del Programa de Acreditación del Bachillerato para Adultos bajo el Acuerdo 286 de la SEP, conforme a las disposiciones normativas aplicables e informar los resultados al Director Académico.
- Mantener coordinación con el Director Académico a efecto de presentar al Director General, proyectos de reforma a los programas de estudio y otros documentos aplicables a la modalidad no escolarizada, cuando así se requiera.
- Coordinar la asesoría, elaboración, diseño, análisis, operación y evaluación del plan y programas de estudio para los alumnos con la modalidad no escolarizada, en organización con el Departamento de Planeación Académica.
- Supervisar y colaborar en la realización de las actividades de extensión académica, cultural y deportiva, así como el fomento a la educación ambiental, como parte de la formación integral de los estudiantes de las modalidades escolarizada y no escolarizada, y su vinculación con la comunidad.
- Elaborar en coordinación con el Departamento de Capacitación y Seguimiento docente, el programa anual de capacitación para docentes y asesores de las modalidades no escolarizada y escolarizada y supervisar el desarrollo de las actividades programadas.
- Vigilar el funcionamiento de la Academia Estatal de Docentes de la modalidad no escolarizada, en coordinación con el Departamento de Capacitación y Seguimiento docente.

- Promover la participación de los estudiantes de la modalidad no escolarizada en los eventos académicos, culturales y deportivos que organice el Colegio.

- Coordinar las actividades que tengan que ver con la difusión de convocatorias de programas y becas para estudiantes de la modalidad no escolarizada, en conjunto con las unidades administrativas correspondientes, así como dar seguimiento al registro y conclusión del trámite de los alumnos interesados, e informar los resultados al Director Académico.

(Propuesta de la investigadora)

- Coadyuvar con las unidades administrativas correspondientes en lo referente a la aplicación y seguimiento de los criterios y lineamientos referentes a la evaluación del aprendizaje de los estudiantes de las modalidades escolarizada y no escolarizada.

- Promover la creación, actualización e incremento del acervo bibliográfico digital para los alumnos de este modelo educativo. (Propuesta de la investigadora)

- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. 2012)

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura (Titulado al momento de obtener el puesto) y con experiencia mínima de tres años como Coordinador de Centro EMSAD /Director de Plantel.

### **Departamento de Capacitación y Seguimiento Docente**

Este Departamento está registrado en el Organigrama del COBAEM como Departamento de Docencia y Orientación Educativa; sin embargo, debido a que en esta propuesta de reestructuración sus funciones cambian es necesario darle otra denominación, por lo que el nombre que se considera más adecuado es Departamento de Capacitación y Seguimiento Docente, toda vez que se le han asignado funciones exclusivamente de competencia en el área docente. Es importante resaltar que este Departamento dependería de la Dirección Académica.

### **Objetivo:**

Mejorar la calidad de la educación y el cumplimiento de sus fines, mediante la aplicación de las normas establecidas para el ingreso, permanencia, promoción docente, la formación, capacitación, actualización y profesionalización continua del profesorado así como el desarrollo del Programa de Estímulos e Incentivos que favorezcan el desempeño y reconocimiento docente en los sistemas escolarizado y no escolarizado.

## **Funciones:**

- Coordinar y dar seguimiento a las acciones inherentes a los Procesos de Ingreso, Promoción, Reconocimiento y la Permanencia Docente en el Servicio Educativo, en los sistemas escolarizado y no escolarizado. Manual.
- Promover la Capacitación, Actualización y Profesionalización Continua de los Docentes de los sistemas escolarizado y no escolarizado.
- Atención y seguimiento a los nombramientos de directores por idoneidad, por tiempo fijo o permanente. (Propuesta de la investigadora)
- Revisar y actualizar la plantilla del personal docente de cada uno de los Planteles y Centros EMSAD del COBAEM, teniendo como documentos rectores el Profesiograma y Plan de Estudios de la Dirección General de Bachillerato.
- Coordinar y dar seguimiento a la Evaluación del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente.
- Promover y dar seguimiento a la correcta aplicación del Mapa Curricular, autorizado por la Dirección General de Bachillerato (DGB), en todos los Planteles y Centros EMSAD del COBAEM.
- Verificar que los Planteles y Centros EMSAD del COBAEM diseñen e implementen sistemáticamente, estrategias de orientación institucional, psicosocial, vocacional y escolar, que fortalezcan el desarrollo de competencias genéricas y disciplinares de la población estudiantil, encaminadas a su formación integral.
- Promover y dar continuidad a las reuniones de Trabajo Colegiado, a través de la integración de academias escolares, semestrales y los comités por campo de conocimiento, en todos los Planteles y Centros EMSAD del COBAEM.
- Establecer mecanismos e instrumentos para el desarrollo de programas de apoyo a la actualización, capacitación y profesionalización del docente de Plantel, del asesor en CEMSAD y personal de orientación educativa.
- Organizar ciclos de conferencias, mesas redondas, foros y demás eventos indispensables, presenciales y virtuales, para el apoyo académico y profesional del personal docente.
- Promover la participación de los docentes, de los sistemas en encuentros académicos y de investigación que se realicen en el país y propiciar la vinculación con otras instituciones del nivel medio superior.

- Someter a consideración de las autoridades correspondientes, propuestas para la dotación de material didáctico y de apoyo, por unidad de aprendizaje curricular, para ser utilizados como instrumentos del proceso pedagógico.
- Coordinar y dar seguimiento a los concursos de ingreso a la educación media superior; concursos de oposición para ingreso, permanencia y promoción docente, así como concursos de oposición para Directores de Plantel y Responsables de Centros EMSAD.
- Revisar y autorizar horarios de clase de cada uno de los Planteles y Centros de Educación Media Superior a Distancia, así como los horarios de asesoría para los alumnos a distancia en los CEMSAD, los de sistema abierto y los interesados en el 286.
- Atención y seguimiento a los nombramientos de docentes idóneos. (Propuesta de la investigadora)
- Supervisar y apoyar la integración y funcionamiento de las academias de profesores, en sus distintos niveles de Participación.
- Implementar, dar seguimiento y retroalimentar de forma continua el Procedimiento Enseñanza Aprendizaje.
- Coordinar y organizar a los Planteles participantes en la aplicación del Plan Nacional para las Evaluaciones del Aprendizaje (PLANEA), así como ser el vínculo con las Instituciones de Evaluación de la Educación, que cada año se lleva a cabo.
- Atender y dictaminar, previo acuerdo con el Director Académico, las solicitudes de reconocimiento y validez de cursos realizados por los docentes en otras instituciones, en apego a las disposiciones normativas aplicables.
- Integrar, controlar y mantener actualizado el archivo de los programas de formación y actualización del personal docente, administrativo y directivo, cuidando que incluya el registro de asistentes, las evaluaciones de los cursos y el resguardo del material de apoyo.
- Fomentar y brindar asesoría al personal docente y administrativo para la realización de estudios y actividades que contribuyan a fortalecer la práctica educativa.
- Organizar cursos, talleres, charlas, conferencias y demás actividades que impulsen el desarrollo del personal docente.

*(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2016; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. 2012; Manual de Organización del Estado de Sinaloa. 2014.)*

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura (Titulado al momento de obtener el puesto) y con experiencia en el manejo de la Ley de Profesionalización.

## **Departamento de Control Escolar**

Este Departamento no cambia de denominación y sus funciones pueden ser consultadas en el Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México en la Gaceta de Gobierno de fecha 18 de julio de 2016. Es importante mencionar que cinco funciones que se mencionan en el documento referido, fueron reasignadas a las áreas correspondientes, según la propuesta de reestructuración que se señala en esta investigación, siendo las siguientes:

### **Funciones:**

- Cotejar, imprimir, registrar y dar seguimiento a los certificados expedidos: totales y parciales (duplicados y reposición), y resguardar los acuses respectivos. Esta función fue asignada al Área de Centro de Datos e Integración de la información debido a que es el documento final que representa la conclusión de los estudios de nivel medio superior, por lo que es considerado un documento de medición, de evaluación institucional. En este sentido es que la ubicación correcta, desde el punto de vista de esta investigación es en la Dirección de Planeación y Evaluación Institucional del Organismo. Evidentemente esta función deberá ser en coordinación con el Departamento de Control Escolar.
- Supervisar y controlar la expedición de Diplomas de Generación de Planteles y CEMSAD, así como proponer mejoras para agilizar su tramitación. De igual manera esta actividad será realizada por el Área de Centro de Datos e Integración de la información.
- Coordinar, supervisar y llevar a cabo el proceso de credencialización de la población estudiantil. Actividad asignada al Área de Centro de Datos e Integración de la información.
- Promover y supervisar en el ámbito de su competencia, la aplicación de los exámenes del “Centro Nacional de Evaluación A.C.” (CENEVAL), en las unidades pedagógicas sede del Colegio. Esta función es reasignada a una de las unidades administrativas de nueva creación: Departamento de Educación No Escolarizada, Mixta y a Distancia.
- Promover y supervisar el “Programa de Becas de Descuento en Reinscripción por Aprovechamiento Académico del COBAEM”. Esta función será asignada al Departamento de Extensión Escolar y Servicios Educativos.

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

*(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2016.)*

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura (Titulado al momento de obtener el puesto) y con experiencia mínima de tres años en Plantel.

De igual manera es importante señalar que la actividad correspondiente al Programa “Acciones por la Educación”, que no se menciona en el Manual de Organización pero que funcionalmente existe, también fue reasignada a la unidad de nueva creación denominada Unidad de Enlace Interinstitucional específicamente en el Área de Apoyo Operativo.

### **Departamento de Extensión Escolar y Servicios Educativos**

Este Departamento actualmente existe con la denominación de Departamento de Difusión Extensión y Vinculación, sin embargo debido a que este realizaba funciones que en su mayoría correspondían a lo que se conoce como comunicación social, las mismas fueron integradas a la Unidad de Comunicación Social.

Por lo anterior, a pesar de que no sería un Departamento de nueva creación, su nombre y funciones si son novedosas y de igual manera están basadas en las estructuras organizacionales de otros Colegios de Bachilleres. Es importante mencionar que algunas actividades se encontraban asignadas al área de Docencia, sin embargo debido a que este Departamento también sufrió modificaciones, las mismas debieron ser reasignadas ya que su ubicación no concuerda con la propuesta de reestructuración para el área de docencia.

A continuación, se presenta la propuesta de cambio del Departamento que actualmente se denomina de Difusión, Extensión y Vinculación y que se propone lleve la nomenclatura de Departamento de Extensión Escolar y Servicios Educativos.

### **Objetivo:**

Contribuir en la formación integral de los estudiantes a través de actividades de apoyo y difusión: becas internas, estatales y federales, actividades culturales, artísticas, deportivas y de ecología, bibliotecas físicas y digitales, actividades de desarrollo humano y de integración con padres de familia y olimpiadas de conocimiento, además de favorecer el desarrollo social a través de fomentar la participación de los estudiantes en los eventos en donde se involucra a toda la comunidad del Colegio.

### **Funciones:**

- Difundir, coordinar y dar seguimiento al proceso de Registro y Trámite de Becas para los alumnos y alumnas, en los ámbitos Federal, Estatal y de la institución.
- Promover y supervisar el “Programa de Becas de Descuento en Reinscripción por Aprovechamiento Académico del COBAEM”, en coordinación con el Departamento de Control, Escolar.
- Coadyuvar como enlace en la socialización, recepción, distribución y seguimiento de las becas asignadas a los estudiantes beneficiados a nivel estatal y federal en los diversos programas de apoyo estudiantil.
- Socializar e informar sobre las becas económicas externas otorgadas a los estudiantes del Colegio.
- Promover, coordinar y organizar acciones que contribuyan al desarrollo de las competencias genéricas y disciplinares, a través del acercamiento a la cultura, el arte, el deporte y la salud.
- Promover y coordinar la participación de las alumnas y alumnos en concursos académicos realizados por el Colegio y por otras instituciones educativas, con el fin de estimular y coadyuvar en su formación integral.
- Planear, operar, verificar y evaluar el cumplimiento de los programas de actividades culturales del Colegio.
- Proponer e innovar nuevas estrategias y/o normas para realizar las actividades culturales del Colegio.
- Organizar y coordinar con base en el programa anual autorizado, las actividades académicas, culturales, sociales y deportivas en los centros educativos, promoviendo la participación de los estudiantes, así como del personal docente y administrativo.
- Formular y proponer los lineamientos que normen la realización de las actividades paraescolares y de acción social en los Planteles y Centros EMSAD.
- Coordinar la organización de las jornadas académicas, culturales y deportivas en sus distintos niveles, así como fomentar la participación en encuentros estatales y en su caso, nacionales.

- Conducir y supervisar la realización de actividades artísticas tendientes a fomentar las diferentes manifestaciones culturales entre los estudiantes y personal del Colegio, para contribuir a enriquecer su formación y acervo cultural.
- Proyectar la creatividad de los estudiantes del COBAEM, mediante su participación en diversos eventos culturales, artísticos y deportivos tanto al interior como al exterior de nuestro Colegio.
- Desarrollar, previa autorización del Subdirector Académico, las actividades de acción social en las comunidades donde se ubican Centros EMSAD, fomentando la participación de los estudiantes y personal de los mismos.
  
- Organizar y coordinar las actividades encaminadas a fortalecer la formación integral de la población estudiantil, mediante programas de intercambio cultural permanente.
- Gestionar los recursos financieros, materiales y técnicos para la promoción y desarrollo de las actividades culturales, artísticas, deportivas, cívicas y de servicio social a las comunidades en donde se ubican los centros educativos del COBAEM.
- Organizar, coordinar, supervisar y dar seguimiento hasta su conclusión, a la participación de alumnos en olimpiadas de conocimiento. (Propuesta de la investigadora)
- Gestionar el apoyo financiero, de hospedaje y de transporte para los alumnos del COBAEM que logren su pase a las fases estatal y nacional en las Olimpiadas de Conocimiento, Juegos Deportivos y Culturales. (Propuesta de la investigadora)
- Promover y coordinar ciclos de conferencias y eventos con temas de interés para la comunidad del COBAEM, previo acuerdo con el Subdirector Académico.
- Solicitar el material deportivo y cívico a la Unidad de Administración y Finanzas así como verificar y entregar el mismo a los centros educativos del COBAEM.
- Generar propuestas en coordinación con el Departamento de Capacitación y Seguimiento Docente sobre los cursos-talleres para maestros de educación artística y deportiva a nivel estatal y ponerlas a consideración de la Dirección Académica para autorización de ejecución. (Propuesta de la investigadora)
- Crear programas de integración, dirigidos a los padres de familia de los alumnos del COBAEM con la finalidad de apoyar la educación integral de los estudiantes.
- Coadyuvar en la formación de los estudiantes del COBAEM para que se concienticen en la importancia de la solidaridad en pro del bienestar social, para que progresivamente

mantengan actitudes de cooperación y servicio hacia la comunidad, en la cual se encuentra ubicado el centro educativo.

- Crear programas de servicio comunitario, en coordinación con el Departamento de Educación No Escolarizada, Mixta y a Distancia para colaborar en la difusión del CEMSAD y de la educación a Distancia y Abierta y, al mismo tiempo fomentar la integración de los alumnos a la comunidad en la cual se encuentra ubicado el centro educativo. (Propuesta de la investigadora)

- Promover la participación de alumnos del COBAEM en los desfiles cívicos y deportivos de las comunidades y/o municipios en los cuales se encuentren ubicados los Planteles y CEMSAD.

- Realizar estudios para el seguimiento de los egresados del Colegio en instituciones educativas del nivel superior.

- Difundir en el Colegio y en la población en general el resultado de los estudios realizados sobre egresados.

- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

*(Manual de Organización del Estado de Sinaloa. 2014; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2016; Manual de Organización y Funciones del Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California Sur. 2015; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. 2012.)*

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura (Titulado al momento de obtener el puesto) preferentemente en Ciencias de la Comunicación, Sociología, Arte Dramático, Artes Pláticas, Turismo o Diseño Gráfico.

### **Departamento de Apoyo Académico**

Actualmente existe dentro de la Dirección Académica, un área que se denomina de asesores; dicha área no aparece en el organigrama pero funcionalmente está presente. Debido a que es un área staff, se considera necesario darle el status de Departamento. Es importante señalar que esta unidad administrativa dependería del Director Académico.

### **Objetivo:**

Llevar a cabo todas aquellas funciones inherentes a la creación del Plan de Desarrollo Académico así como aquellas actividades que necesitan atención y seguimiento, como lo son

Revisión de Programas Académicos, Programa de Orientación, Programa de Tutorías, Aplicación de la prueba PLANEA, Regularización, seguimiento y control Bibliotecas, Talleres de Dibujo y Laboratorios, entre otros.

**Funciones:**

- Coordinar y organizar a los Planteles y CEMSAD participantes en la aplicación del Plan Nacional para las Evaluaciones del Aprendizaje (PLANEA), así como ser el vínculo con las Instituciones de Evaluación de la Educación, que cada año se lleva a cabo.
- Coordinar los trabajos necesarios para la integración y revisión del Plan de Desarrollo Académico de los Planteles y Centros EMSAD.
- Elaborar los lineamientos de cada eje temático que integran el Plan de Desarrollo Académico y actualizarlo según sea el caso y presentarlo al Director Académico para su revisión y autorización y proporcionar esta información a la unidad de comunicación social para difundirla a Planteles y Centros EMSAD. (Propuesta de la investigadora)
- Coordinación, atención y seguimiento de los programas encaminados a fortalecer los ejes temáticos que integran el Plan de Desarrollo Académico principalmente los ejes de tutorías y orientación educativa en los Planteles y CEMSAD del Colegio de Bachilleres del Estado de México. (Propuesta de la investigadora)
- Elaborar y proponer al Director Académico normas y programas de apoyo técnico y pedagógico en materia de tutorías y orientación educativa, con base en las necesidades detectadas en los centros educativos. (Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo. Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. Morelia, Michoacán, jueves 5 de julio de 2012. p.8)
- Revisar periódicamente y valorar los programas institucionales de Orientación y Tutorías y en su caso elaborar y proponer los ajustes en los mismos para su aplicación. (Propuesta de la investigadora)
- Brindar cursos de inducción y asesoría sobre la integración del Plan de Desarrollo Académico a docentes que resultaron idóneos para ocupar cargos directivos en Planteles y CEMSAD. (Propuesta de la investigadora)
- Brindar cursos de actualización sobre la integración del Plan de Desarrollo Académico a Directores de Plantel y Responsables de CEMSAD. (Propuesta de la investigadora)

- Realizar y dar seguimiento a la revisión y actualización del plan y los programas de estudios, conforme a los cambios curriculares que se lleven a cabo acordes a la política educativa nacional y presentar al Director Académico para su aprobación.
- Realizar acciones que fomenten la creatividad de docentes y estudiantes del COBAEM para la realización de actividades experimentales en los Planteles y CEMSAD.
- Realizar estudios que permitan conocer las necesidades de bibliotecas, talleres y laboratorios, así como proponer al Director Académico estrategias para su operación eficiente, de acuerdo al plan y programas de estudios.
- Elaborar y proponer al Director Académico los lineamientos que normen el proceso técnico y operativo de los talleres, bibliotecas y laboratorios de los Planteles y CEMSAD.
- Proponer y programar, en coordinación con el Departamento de capacitación y seguimiento docente, la realización de cursos para el manejo adecuado del Plan y programas de estudio, así como de capacitación y actualización para orientadores, docentes tutores, personal de laboratorios, talleres y bibliotecas en Planteles y Centros EMSAD.
- Elaborar programas, proyectos y estrategias de integración de padres de familia al proceso educativo de sus hijos en los planteles.
- Verificar que los Directores de Plantel y Responsables de CEMSAD presidan las reuniones de constitución de la Sociedad de Padres de Familia de los Planteles o CEMSAD a su cargo, de cada ciclo escolar. (Propuesta de la investigadora)
- Verificar que cada Plantel y CEMSAD cuente con el acta constitutiva de la asociación de padres de familia para su verificación y control en cada ciclo educativo.
- Asesorar y orientar, cuando sea necesario, a los integrantes de las mesas directivas en la realización de trámites y procedimientos para atender las necesidades de los bachilleres en los planteles, en las áreas correspondientes de la institución y fuera de ella.
- Establecer y mantener actualizados los padrones de las asociaciones de padres de familia de cada plantel cada ciclo educativo.
- Diseñar estrategias que promuevan la participación activa de los padres de familia en los diversos eventos como encuentros, jornadas, reuniones, talleres y conferencias.
- Verificar que al término de cada ciclo educativo se incluya en el Plan de Desarrollo Académico un informe de actividades de la asociación de padres de familia así como de directores de plantel y responsables de CEMSAD, para su evaluación.

- Elaborar un informe anual sobre los resultados generados por las asociaciones de padres de familia y presentarla al Director Académico para su revisión y autorización de publicación.

(Propuesta de la investigadora)

- Dar revisión constante a la aplicación de los lineamientos en el funcionamiento de las Bibliotecas, Talleres y Laboratorios con que cuenten los Planteles y Centros de Educación Media Superior a Distancia (EMSAD), en coordinación con el área de enlace técnico. (Propuesta de la investigadora)

(Propuesta de la investigadora)

- Realizar visitas, en conjunto con el área de enlace técnico, a los centros educativos a efecto de apoyar la operación de los servicios de bibliotecas, talleres de dibujo y laboratorios.

(Propuesta de la investigadora)

- Organizar y controlar el inventario de material bibliográfico, de sustancias químicas y de instrumentos y asesorar al personal en el levantamiento físico del mismo. (Propuesta de la investigadora)

(Propuesta de la investigadora)

- Organizar, coordinar, ejecutar y evaluar el programa operativo anual de bibliotecas, con apoyo del Departamento de Capacitación y Seguimiento Docente.

- Proporcionar a la comunidad estudiantil la información y servicios de consulta bibliográfica y digital que contribuya a su desarrollo académico y humano.

- Realizar periódicamente diagnósticos de los acervos bibliográficos y de la actualización de los programas de software, equipos digitales y tecnologías de la información y de la comunicación, con apoyo del Área de Sistemas.

- Acordar con la Dirección Académica la dotación oportuna de los materiales bibliográficos y digitales acordes con el plan curricular de la Reforma Integral de la Educación Media Superior.

- Elaborar, capacitar y dar seguimiento al programa de fomento a la lectura, en los Sistemas Escolarizado y No Escolarizado.

- Diseñar acciones de promoción bibliotecaria e Impulsar la instalación de los centros interactivos de consulta bibliográfica y servicios digitales.

- Brindar y organizar programas de mejora continua de los bibliotecarios.

- Coordinar y dar seguimiento al programa de estadísticas anuales de bibliotecas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, a través de la Secretaría de Educación Pública y Cultura.

- Revisar que los encargados de laboratorios y talleres presenten una planeación anual de actividades en lo que se refiere a la limpieza de equipo y material de laboratorio, depuración

de sustancias y elementos que no sean utilizados, inventario de equipo y sustancias, inventario de mobiliario.

- Verificar a través del área de enlace técnico que la planeación anual de talleres y laboratorios sea efectuada en tiempo y forma. (Propuesta de la investigadora)
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

*(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. 2016; Manual de Organización y Funciones del Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California Sur. 2015; Manual de Organización del Estado de Sinaloa. 2014; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. 2012.)*

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura (Titulado al momento de obtener el puesto).

### **3.4.2 Propuesta de la creación del Departamento de Educación No Escolarizada**

Derivado de que el Colegio de Bachilleres del Estado de México absorbió en el 2014 a los Centros de Educación Media Superior a Distancia y de que hasta el momento no se ha generado una propuesta que permita conservar este modelo educativo, es que se hace necesario presentar un modelo organizacional que permita atender de manera oportuna a estos centros educativos con la finalidad de que el organismo pueda contar con el servicio de educación escolarizada y a la vez pueda generar una oportunidad para aquellos interesados en obtener un certificado de bachiller y que no cuentan con el ingreso suficiente para poder asistir a una escuela en donde deba cumplir con requisitos como compra de uniformes, pago de inscripción, y gastos personales que se originan con la asistencia diaria a la escuela.

Aunado a ello sería importante valorar lo significativo que sería para la institución conservar este modelo educativo, ya que hasta el momento es el único Organismo de Educación Media Superior, descentralizado pero regido por la SEP, que tiene la oportunidad de brindar el Bachillerato a Distancia.

En este sentido las Unidades Administrativas propuestas están basadas específicamente en el modelo organizacional del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán; esto se debe a dos razones principalmente:

- a) Si bien existen a nivel nacional otros Colegios de Bachilleres que cuentan con el modelo de educación a distancia, este es el que más se acerca a las necesidades que se tienen en el Estado de México.

**b)** Es una institución que se ha preocupado por mantener los dos tipos de escolaridad y hasta el momento ha obtenido resultados benéficos para la población interesada y por ende para el organismo mismo.

La creación de esta Dirección de Educación No Escolarizada permitirá ampliar el campo de acción en este tema, ya que por ejemplo también se puede atender lo referente al acuerdo 286 y en algún momento, si se aplica la reestructuración total, permitirá generar el servicio de educación a distancia para migrantes mexicanos en otros países, como para inmigrantes que están en alguna parte del territorio mexicano y que por su situación legal el tiempo que permanecerán en nuestro territorio les puede permitir obtener este tipo de educación, pero esta ya podrá ser otro tema de investigación.

Las unidades administrativas de nueva creación dependerán del Subdirector Académico y sus funciones se mencionan a continuación:

### **Departamento de Educación No Escolarizada**

#### **Objetivo:**

Dirigir, fortalecer y evaluar la operatividad de los Centros EMSAD y del Centro de Educación Virtual así como del Programa de Acreditación del Bachillerato para adultos bajo el acuerdo 286 de la SEP, conforme a las disposiciones normativas aplicables y con base en la promoción, desarrollo e implementación de apoyos basados en sistemas de información con soporte en las tecnologías de la información y la comunicación, para la mejora de la calidad educativa en las opciones que integran la modalidad no escolarizada. (Propuesta de la investigadora)

#### **Funciones:**

- Establecer, proponer, crear y difundir conjuntamente con las Unidades Administrativas que correspondan, las políticas y los lineamientos que norman la operatividad de la modalidad no escolarizada, de la modalidad mixta en Centros EMSAD así como en el Programa de Acreditación del Bachillerato para Adultos bajo el Acuerdo 286 de la SEP, conforme a las disposiciones normativas aplicables.

- Comunicar y supervisar en los Centros de Educación Media Superior a Distancia y en el Centro de Educación Virtual, la aplicación y el cumplimiento de las políticas, planes, programas y reglamentos académicos, así como de las disposiciones normativas aplicables del Colegio de Bachilleres del Estado de México.
- Vigilar el funcionamiento de la Academia Estatal de Docentes de la modalidad no escolarizada.
- Promover la participación de los estudiantes de los Centros EMSAD y de la modalidad no escolarizada en los eventos académicos, culturales y deportivos que organice el COBAEM, en coordinación con el Departamento de Extensión Escolar y Servicios Educativos. (Propuesta de la investigadora)
- Coordinar y supervisar los procesos educativos en la modalidad no escolarizada.
- Vigilar, coordinar y supervisar la correcta aplicación del presupuesto anual de los Centros de Educación Media Superior a Distancia y del Centro de Educación Virtual, de acuerdo a las disposiciones normativas aplicables. (Propuesta de la investigadora)
- Coordinar, supervisar y evaluar el diseño y aplicación de metodologías y técnicas psicopedagógicas que fortalezcan el aprendizaje en la modalidad no escolarizada e informar los resultados al Subdirector Académico. (Propuesta de la investigadora)
- Elaborar y proponer conjuntamente con las Unidades Administrativas correspondientes el diseño, elaboración, reproducción, distribución y aplicación de materiales didácticos, así como de reactivos e instrumentos de evaluación que requiera la modalidad no escolarizada. (Propuesta de la investigadora)
- Proponer al Subdirector Académico el sistema de evaluación de los elementos del proceso educativo de la modalidad no escolarizada, que apoye la toma de decisiones. (Propuesta de la investigadora)
- Supervisar y dar seguimiento a los estudios tendientes a reformar la estructura curricular y programática de la modalidad no escolarizada, proponiendo a las autoridades competentes las modificaciones que resulten viables. (Propuesta de la investigadora)
- Integrar y controlar un banco de reactivos para cada una de las asignaturas del plan de estudios, aplicable a la modalidad no escolarizada. (Propuesta de la investigadora)
- Organizar el desarrollo de guiones para la realización de las prácticas de laboratorio y de talleres que se requieran en la modalidad no escolarizada. (Propuesta de la investigadora)
- Supervisar las actividades de los asesores de los CEMSAD en relación con el desarrollo y cumplimiento del plan y programas de estudios, así como en el manejo de métodos, técnicas,

materiales y medios didácticos acordes a la modalidad y presentar al Director de Educación no Escolarizada los informes pertinentes. (Propuesta de la investigadora)

- Verificar el desarrollo y cumplimiento de las disposiciones normativas aplicables de las academias en los Centros de Educación Media Superior a Distancia y en el Centro de Educación Virtual. (Propuesta de la investigadora)

- Participar en las acciones de vinculación con distintas organizaciones de migrantes radicados en Estados Unidos para ofrecer educación media superior en la modalidad a distancia, así como coadyuvar en la promoción y operación del Centro de Educación Virtual. (Propuesta de la investigadora)

- Organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades académicas de los Centros de Educación Media Superior a Distancia y del Centro de Educación Virtual. (Propuesta de la investigadora)

- Vigilar que el plan y programas de estudio, así como los lineamientos de evaluación de los Centros EMSAD se cumplan de acuerdo con los objetivos y políticas institucionales. (Propuesta de la investigadora)

- Supervisar y coordinar la atención a los estudiantes de esta modalidad en lo relacionado a trámites de registro, inscripción, evaluación, expedición de documentos y otros relacionados. (Propuesta de la investigadora)

- Supervisar la prestación adecuada del servicio bibliotecario, talleres y laboratorios, de acuerdo a los recursos y equipo con que se cuente. (Propuesta de la investigadora)

- Participar en las reuniones de academia estatales de la modalidad. (Propuesta de la investigadora)

- Coordinar y vigilar que las actividades de registro y control escolar se realicen conforme a las disposiciones normativas aplicables. (Propuesta de la investigadora)

- Proponer los nombramientos del personal académico y administrativo de los Centros de Educación Media Superior a Distancia y de los asesores de la modalidad mixta, con apego a la normatividad establecida para tal fin. (Propuesta de la investigadora)

- Proporcionar a las unidades administrativas que correspondan, la información estadística que se requiera. (Propuesta de la investigadora)

- Procurar el desarrollo y crecimiento de los Centros de Educación Media Superior a Distancia y de la modalidad a Distancia y Mixta mediante acciones de promoción y difusión en coordinación con las unidades administrativas que correspondan. (Propuesta de la investigadora)

- Coordinar y promover la participación del personal y estudiantes del Centro de Educación Virtual en los eventos académicos, cívicos, culturales y deportivos que organiza el COBAEM.

(Propuesta de la investigadora)

- Atender y resolver los problemas laborales y escolares que se presenten en los CEMSAD y en el Centro de Educación Virtual e informar al Subdirector Académico. (Propuesta de la investigadora)

- Aplicar, al personal y estudiantes de los Centros de Educación Media Superior a Distancia y del Centro de Educación Virtual, las sanciones que ameriten en caso de no cumplir con la normatividad establecida, previa consulta con la Unidad Jurídica y avalado por la Subdirección Académica y Dirección Académica. (Propuesta de la investigadora)

- Coordinar, organizar y promover la participación de asesores en reuniones de academia estatales de los Centros de Educación Media, así como participar en las reuniones internas de academia de la modalidad. (Propuesta de la investigadora)

- Realizar visitas de supervisión en coordinación con el área de enlace técnico a los Centros de Educación Media Superior a Distancia y del Programa de Acreditación del Bachillerato para Adultos bajo el Acuerdo 286 de la SEP, conforme a las disposiciones normativas aplicables. (Propuesta de la investigadora)

- Informar al Director de Educación no Escolarizada sobre la operatividad y funcionamiento de los Centros de Educación a Distancia y del Programa de Acreditación del Bachillerato para Adultos bajo el Acuerdo 286 de la SEP, conforme a las disposiciones normativas aplicables. (Propuesta de la investigadora)

- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. 2012.)

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura (Titulado al momento de obtener el puesto), con experiencia en coordinación de Centros de Educación Media Superior a Distancia.

### **Departamento de Atención Administrativa del Sistema de Educación no Escolarizada**

#### **Objetivo:**

Organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades administrativas de los Centros de Educación Media Superior a Distancia y del Centro de Educación Virtual

## **Funciones:**

- Vigilar que la captación por concepto de ingresos propios y otros ingresos se apegue a los ordenamientos y procedimientos establecidos, turnando a la Unidad Administrativa el reporte respectivo.
- Asesorar y apoyar a los alumnos del Centro de Educación Virtual en la elaboración de los reportes y trámites de registro y control escolar que deban efectuar.
- Gestionar la dotación de los recursos humanos, materiales y financieros para la operación de los CEMSAD y del Centro de Educación Virtual.
- Gestionar ante la Unidad de Administración y Finanzas los trámites de pago de nómina, viáticos, apoyo a asesores, pagos de servicios, compras diversas, contratos de arrendamiento y otros que requiera el Centro de Educación Virtual.
- Supervisar la aplicación de los recursos financieros asignados al Centro de Educación Virtual y presentar al Subdirector Académico los informes respectivos.
- Autorizar los gastos requeridos para la realización de las actividades de los Centros de Educación Media Superior a Distancia y del Centro de Educación Virtual y ser responsable de su comprobación oportuna según las disposiciones normativas aplicables.
- Realizar la programación, presupuestación y evaluación de las actividades de los Centros de Educación Media Superior a Distancia e informar al Director de Educación no Escolarizada, así como a las Unidades Administrativas que lo soliciten.
- Supervisar el control de la puntualidad y la asistencia del personal que labora en los Centros de Educación Media Superior a Distancia.
- Realizar reuniones de trabajo con el personal de los Centros EMSAD a efecto de informar de los programas, actividades y disposiciones que se deban seguir en el tema administrativo para su cumplimiento, así como supervisar el avance de las tareas encomendadas.
- Supervisar en coordinación con el Área de Enlace Técnico, el levantamiento físico, registro y control del mobiliario y equipo bajo el resguardo de los Centros de Educación Media Superior a Distancia.
- Revisar semestralmente las estructuras educativas y ocupacionales autorizadas a los Centros de Educación Media Superior a Distancia a efecto de emitir el informe que corresponda al Director de Educación no Escolarizada.

- Elaborar y presentar al Director Académico el análisis financiero y contable mensual que refleje información actualizada del Centro de Educación Virtual.
- Capacitar y actualizar al personal administrativo del Centro de Educación Virtual en los procesos de control de ingresos interno del COBAEM.
- Supervisar la elaboración y estricto cumplimiento de la Estructura Educativa y Ocupacional en los Centros de Educación Media Superior a Distancia, en apego a las disposiciones normativas aplicables (cuanta gente hay y línea de autoridad).
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

*(Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. 2012.)*

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura (Titulado al momento de obtener el puesto), preferentemente en Contaduría, Administración de Empresas, con experiencia en coordinación de Centros de Educación Media Superior a Distancia.

### **Centro de Educación Virtual**

Debido a que la propuesta de esta investigación es mantener el proyecto educativo de la educación a distancia impartida a través de los Centros de Educación Media Superior a Distancia, es importante señalar que el Centro de Educación Virtual es el punto eje de toda esta propuesta.

Para poder brindar una educación de calidad en la modalidad no escolarizada es necesario contar con espacio dedicado exclusivamente a la educación virtual y el mismo debe contar con todas las herramientas tecnológicas de vanguardia para poder estar a la altura de las necesidades de los estudiantes que opten por esta alternativa educativa.

Es por ello que siendo solo 15 Centros EMSAD los que actualmente subsisten en el COBAEM, se considera que se puede crear un espacio exclusivo para su atención, y al mismo tiempo para reforzar el examen derivado del acuerdo 286 y, quizá más adelante, tener la posibilidad de brindar esta opción educativa en el extranjero a aquellos mexicanos que se encuentran en calidad de inmigrantes.

El Centro de Educación Virtual nace en el Estado de Michoacán como un programa que da respuesta a las necesidades sociales de un servicio educativo de alta calidad académica del nivel medio superior, haciendo uso de las nuevas tecnologías de la información y

comunicación, con validez en todas las instituciones que imparten educación superior en el territorio nacional y capaz de brindar una formación integral que posibilite a sus egresados integrarse de mejor manera al campo laboral. (<http://187.191.84.120/CEVw32013/inicio.html>)

El Centro de Educación virtual que se propone para el Colegio de Bachilleres del Estado de México tiene como finalidad ofrecer los servicios de educación media superior a todas aquellas personas que quieran obtener su certificado de Bachillerato no importando sus condiciones personales de edad, situación económica, situación migratoria. Esta opción será con apego a los lineamientos, plan y programas de estudio de Colegio de Bachilleres del Estado de México y utilizando los recursos tecnológicos de vanguardia.

En este sentido es que a continuación se presentan el Objetivo y las funciones de dicha Unidad.

**Objetivo:**

Ofrecer el servicio de educación Virtual a nivel medio superior vía internet a aquellos interesados en obtener el certificado de bachillerato mediante las modalidades: Mixta (Centros de Educación Media Superior a Distancia), a Distancia (Acuerdo 286).

**Funciones:**

- Definir y poner en marcha acciones de cooperación con otras instancias que incidan en el mejor desarrollo de las modalidades educativas no convencionales en el Estado de México.
- Generar procedimientos y criterios de evaluación, acreditación y certificación.
- Difundir la oferta y la información relativa a modalidades educativas no convencionales.
- Aprovechar los recursos tecnológicos y humanos del COBAEM para desarrollar programas que atiendan a los estudiantes de esta modalidad educativa.
- Formar recursos humanos para las modalidades educativas no convencionales y la innovación educativa.
- Promover la integración de una plataforma tecnológica común para soportar las acciones que emprenda la Red Regional.
- Mantener actualizada la información de la Red en relación a programas académicos, profesores e infraestructura tecnológica.

- Establecer los criterios normativos para el trabajo de la red.
- Establecer vínculos de cooperación con instituciones públicas y privadas para fortalecer los servicios educativos que se ofertan en la modalidad no escolarizada, en coordinación con el Jefe superior inmediato.
- Coordinar y supervisar las actividades académico - administrativas del Centro de Educación Virtual y de los Centros de Educación Media Superior a Distancia e informar de los resultados al jefe superior inmediato.
- Proporcionar estrategias metodológicas a fin de proporcionar una mejor atención a los usuarios de los servicios educativos, acordes a la modalidad del aprendizaje, en coordinación con las unidades administrativas correspondientes.
- Supervisar el cumplimiento del plan y los programas de estudio, así como la realización de las actividades académicas acordes a la modalidad educativa e informar al jefe inmediato superior.
- Proporcionar la información necesaria, con apoyo del Departamento de Informática, para poder establecer los requerimientos en el mantenimiento y actualización del Centro de Educación Virtual. (Propuesta de la investigadora)
- Establecer vínculos de cooperación con instituciones públicas y privadas para fortalecer los servicios educativos que se ofertan, en coordinación con el Jefe inmediato superior.
- Coordinar y supervisar que las actividades de registro y control escolar se realicen conforme al calendario oficial y las disposiciones normativas aplicables e informar al Jefe inmediato superior.
- Generar estrategias en materia virtual que promuevan la participación del personal y estudiantes de los Centros de Educación Media Superior a Distancia y del Centro de Educación Virtual en los eventos académicos, cívicos, culturales y deportivos que organiza el COBAEM, previa autorización del Jefe inmediato.
- Coordinar y supervisar la entrega, con autorización del Departamento de Educación No Escolarizada, la entrega de la documentación oficial solicitada por las diversas unidades administrativas.
- Impulsar acciones de promoción y difusión en coordinación con las unidades administrativas correspondientes.

●Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

*(Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. Centro de Educación Virtual (CEV). Recuperado de <http://187.191.84.120/CEVw32013/null/objetivos.html>; Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. 2012)*

**Perfil Básico para el puesto:** Licenciatura (Titulado al momento de obtener el puesto), preferentemente en Ingeniería en Sistemas Computacionales, Informática, Informática Administrativa, con experiencia como Encargado de Sala de Cómputo en Centros de Educación Media Superior a Distancia (opcional).

## **CONCLUSIONES DEL TRABAJO**

A lo largo de 16 años de trabajo laborando en el Colegio de Bachilleres del Estado de México, he tenido la oportunidad de estar adscrita a diferentes unidades administrativas, dentro de las cuales he adquirido conocimientos y experiencia que me permiten crear esta propuesta de trabajo.

El inicio de mi carrera laboral fue en el Departamento de Docencia y Orientación Educativa, lugar que me permitió tener contacto con los docentes de Planteles y posteriormente con los asesores de los Centros EMSAD, así como con las actividades propias del área académica. En este Departamento fui participe de la creación de la carpeta que permitió sentar las bases para la transferencia de los Centros de CECYTEM a COBAEM y de igual manera pude participar en la organización de los cursos de preparación y actualización para responsables de Centros EMSAD y asesores. Cursos de actualización que duraban dos días y en los cuales se establecían los criterios de evaluación, la división programática, se revisaban los cuadernillos de trabajo y se elaboraban los planes de trabajo. En esta área participe en la apertura del Centro EMSAD 18 Bosencheve Loma de Juárez y fui coparticipe del curso de inducción al COBAEM a los Centros EMSAD.

Dentro de los temas y actividades que forjaron mi experiencia en este Departamento se encuentran: Integración y Revisión de Plantillas de personal docente, Integración de Exámenes Integradores, Coordinación y Organización de Reuniones Internas de Academia, Coordinación de Olimpiadas del Conocimiento, entre otras. La experiencia laboral en este departamento fue de tres años y medio.

Posteriormente, estuve adscrita durante tres meses a la Coordinación de Zona Valle de México, en esta etapa se me encomendaron las actividades de elaborar las bases necesarias para que el COBAEM avalará los programas de estudio de la escuela Badwell, en la ciudad de México.

Después de esos tres meses fui asignada a la Coordinación de los Centros EMSAD, para dar inicio con las actividades de la nueva unidad administrativa. En esta área fui la responsable de realizar visitas de supervisión, de detectar la necesidades académicas, de planeación y de

finanzas que tenían los CEMSAD así como atender los asuntos de carácter privado y confidencial, durante cerca de tres años fui la única persona que tenía las funciones de enlace entre el Coordinador y los Responsables de los Centros. En este periodo participe de manera directa en la apertura de los siguientes Centros EMSAD: 19 San Miguel Coatlinchán (hoy Plantel 48 Texcoco), 20 San Juan Xoconusco, 21 Santa María Ajoloapan (Hoy Plantel 50 Hueypoxtla), 22 Enthavi y 23 Mayaltepec (en este último también participe en las gestiones ante la Presidencia Municipal). Fue precisamente en esta etapa cuando comencé a detectar las deficiencias que se tenían en materia organizacional con respecto a estos centros educativos y de igual manera presencié como al momento que iban en aumento la apertura de los Planteles escolarizados se fue rezagando la atención a los CEMSAD.

Por necesidades del servicio, se me asignó durante un periodo de nueve meses la encomienda de realizar funciones de Subdirectora Académica en el Plantel 28 Zinacantepec II, experiencia que me permitió vivir de cerca las actividades que se realizan dentro de los Planteles escolarizados y que al mismo tiempo me permitió obtener una visión más clara de las necesidades de los centros EMSAD y también me hizo consciente de sus carencias.

Al término de la experiencia de Plantel, fui asignada de vuelta a la Coordinación EMSAD y en esta nueva etapa que duro 3 años aproximadamente, además de las supervisiones se me asignaron funciones de gestión ante autoridades externas y, por otro lado, la institución comenzó a visualizar la opción de la conversión de CEMSAD a Planteles. Se decidió no aperturar más CEMSAD y comenzar las gestiones para la conversión. De ahí también se decidió que la Coordinación EMSAD no tenía razón de ser, aunado a que no se pudo realizar su reconocimiento dentro de la estructura y fue entonces que desaparece en el año 2011 y los Centros EMSAD son reasignados a las Coordinaciones de Zona Valle de México y Toluca.

Con la desaparición de la Coordinación EMSAD, fui asignada a la Coordinación de Valle de Toluca en la cual realice las funciones de Subcoordinadora y mis actividades seguían consistiendo en la supervisión de Planteles y Centros EMSAD, ser enlace entre la institución y los centros, realizar gestiones ante instituciones externas y dar seguimiento a las propuestas de mejora derivadas de las observaciones que se realizaban durante la

supervisión. Atendía asuntos de carácter confidencial en los centros educativos y problemáticas específicas. Estas actividades fueron realizadas durante un periodo de cuatro años.

Actualmente desde hace tres años me encuentro adscrita al área de la secretaría particular y mis funciones ya no me permiten tener contacto con los centros educativos pero finalmente la experiencia de los años como supervisora me permitieron ver la necesidad de hacer una propuesta de reestructuración organizacional, sobre todo porque la con la práctica me he dado cuenta de la importancia que tiene la acción gubernamental y el papel de las instituciones que atienden la educación media superior.

En este sentido es que he logrado constatar que las instituciones deben evolucionar a la misma velocidad que lo hace el entorno en el que se desarrollan, al que sirven, por lo tanto una revisión estructural es, por mucho, una acción obligada en un organismo plenamente reconocido y establecido como lo es Colegio de Bachilleres del Estado de México.

Como ya he mencionado a lo largo de la investigación, el COBAEM es una institución que fue creciendo de manera paulatina, pero siempre constante, de tal manera que al día de hoy, después de 20 años de creación de la Institución, contando con 68 Planteles y 15 Centros EMSAD, una matrícula estudiantil de 37,048, personal administrativo 1,271 y un la cantidad de 1,500 docentes, la estructura organizacional se ha vuelto insuficiente y se está convirtiendo más que una ayuda en una problemática.

Desde mi punto de vista la estructura orgánica actual es poco funcional e insuficiente, sobre todo porque ha dado pie a una división del trabajo desigual, insuficiente, obstaculizante y sin planeación. Lo que he observado es que se ha dado paso a la política de atender lo urgente más no lo esencial y, junto con ello, se han designado actividades de manera excesiva a la Dirección Académica debido a que no existen las unidades administrativas necesarias para atender estos asuntos.

Una de las consecuencias de estas cargas de trabajo excesivas en el área académica es que no se han podido generar y desarrollar ideas en torno a la mejora e instauración de proyectos

que permitan disminuir el abandono escolar, la eficiencia terminal, los índices de reprobación, etc. Como ya lo he mencionado, considero que la médula del organismo son los alumnos, porque sin ellos no podría existir el COBAEM, de tal manera que, lo que ha sucedido en el transcurso de estos años, es que se ha dado prioridad a la imagen institucional, al aumento de matrícula, a la apertura de Centros Educativos, específicamente Planteles, ya que se ha considerado que no se deben aperturar más CEMSAD, y por lo mismo se ha dejado de lado asuntos más delicados.

El primero y el que considero más importante debido al trabajo de investigación, es el que se refiere a mantener el sistema de Educación a Distancia en el Organismo.

La conversión de Centros EMSAD a Planteles; desde mi punto de vista, está determinado más por la necesidad de homologar todos los Centros educativos para hacer más fácil las labores del Organismo que por cuestión de mejora educativa. Hasta el momento no se ha presentado un estudio formal, confiable en el que se especifique las razones por las cuales se está dando esta conversión, salvo el referente a la política de Planeación de que el número de matrícula ya les permite ser Plantel, fuera de ahí no existe un análisis previo de los pros y contras de mantener los CEMSAD como tales.

Es importante recordar que estos Centros nacieron para dar oportunidad a que todas aquellas personas que quisieran obtener su bachillerato podrían hacerlo en el sistema a distancia, con la conversión a Planteles los interesados tendrán que buscar otras opciones fuera del COBAEM, que aunque las hay, no exime a la Institución de negar una opción educativa por comodidad, lo cual nos lleva al siguiente punto.

Durante estos quince años he observado que, a pesar de que se ha visto el crecimiento institucional y a pesar de que también se ha resentido en algunas áreas la carga de trabajo debido al aumento de actividades, durante el transcurso de estos 20 años no se ha considerado una reestructuración organizacional de fondo y de forma. Se ha considerado contratar más personal para “reforzar” las áreas, pero esto se ha convertido en una gran masa humana que aún con eso no ha permitido aligerar las cargas de trabajo.

Es evidente que se requieren más unidades administrativas para poder brindar la atención adecuada a los educandos y sobre todo para poder ser una Institución de propuesta, de avance y no solo de cumplir con lo dispuesto por la Secretaría de Educación o la Dirección General del Bachillerato. De hecho, precisamente por no contar con un análisis de planeación organizacional es que quienes están siendo afectados son los Centros de Educación Media Superior a Distancia, ya que desde la transferencia no se buscó crear las unidades administrativas necesarias para su trato, para su atención.

De ahí que mi postura ante lo que considero una comodidad para la institución.

Para el organismo fue más fácil buscar la homologación a Planteles, que crecer en el aspecto educativo, porque pudiendo ser una institución que brinda la modalidad escolarizada y no escolarizada, pudiendo crecer en el campo de la tecnología y pudiendo ampliar el servicio a los mexicanos que están en situación de inmigrantes en Estados Unidos, se optó por la vía más fácil: la conversión.

Y con esto reafirmo, que dicha decisión de conversión surgió de una carga de trabajo excesiva, sobre todo en el área académica, que no permitió vislumbrar otros horizontes y aterrizar ideas, objetivos, propuestas que permitieran salvar la modalidad de los CEMSAD.

Desde mi experiencia, para mejorar la situación que acabo de mencionar, se debe contar con una estructura equilibrada, es decir, que las áreas sustantivas como lo es la Dirección General y la Dirección Académica contra las adjetivas como lo es el resto de las áreas sea equitativa, objetiva, justa de tal manera que la utilización de los recursos se encamine fundamentalmente al servicio educativo, en todas sus modalidades, que le da razón de ser al organismo.

Ahora bien, para que se pueda aplicar la propuesta de reestructuración organizacional del Colegio de Bachilleres del Estado de México se deben tomar en consideración los siguientes factores:

Esta propuesta deberá ser analizada a la luz de la nueva Ley del Servicio Profesional Docente y sobre todo ser muy cautelosos en lo que se refiere a la modalidad de Educación Media Superior a Distancia.

Por otra parte, una de los comentarios que más he escuchado en este tiempo hablando de una reestructuración organizacional, es que el costo sería demasiado y la movilidad y cambio de adscripción de personal sería muy complicado. Quizá si sería complicado, pero no imposible.

Es importante señalar que esta reestructuración está pensada para que la cantidad de personal a contratar sea mínima; el secreto está en hacer un reajuste de adscripción de una parte del personal operativo de manera paulatina, pero sin pausas, y la contratación solo sería enfocada más a las unidades de nueva creación en el Área Académica y que tienen que ver principalmente con la atención a los CEMSAD, y aun así no sería tan complicado pues si lo que se busca es que estas unidades sean funcionales, lo ideal será tomar en cuenta al personal académico y administrativo de los CEMSAD, que son los que cuentan con experiencia en el sistema a Distancia y así, al mismo tiempo de que se da una reestructuración organizacional se brinda la oportunidad al personal de estos Centros de crecer dentro del organismo.

Sin embargo si se deberá hacer reajuste de perfiles académicos para los cambios de adscripción, así como antigüedad en las funciones y disposición al cambio y a las cargas de trabajo. Lo más importante es considerar que se deberá hacer un ajuste de personal, sobre todo cambios de personal de Planteles a Dirección General y viceversa; esto es lo que quizá frenaría la propuesta, ya que por obiedad existiría resistencia por parte del personal operativo.

No obstante, una premisa fundamental es que se buscaría el cambio de manera que todos salieran beneficiados y sobre todo tomando en cuenta que son cambios derivados de las necesidades del servicio.

La reestructuración se propone sea de manera paulatina y progresiva, en donde las áreas involucradas sean partícipes en el cambio y en la explicación de procedimientos, siempre con la intención de generar una mejora y no un obstáculo o conflicto.

En el proceso del cambio, se deberá prever que surgirán problemáticas, sobre todo de tipo personal, en cuanto a la adecuación de funciones, sin embargo la recomendación es que se lleven a cabo y se atiendan de fondo más no de forma, para de esa manera ir saneando el funcionamiento del organismo y se evite caer en la situación actual que prevalece en el COBAEM, la cual se distingue por una falta del valor de ser institucional, donde en un departamento de 15 personas el trabajo recae solo en cinco o seis, donde los nuevos empleados carecen del conocimiento mínimo de los procedimientos académicos e institucionales y sobre todo en donde lo primordial es la imagen institucional.

Es importante que esta reestructuración sea llevada de la mano con la Dirección de Innovación, sobre todo en el sentido de la apertura de unidades administrativas y de los procedimientos que se deberán generar, cambiar o adecuar en cada una de ellas, de ahí que por eso el cambio deberá de ser paulatino, pero constante.

Finalmente solo me resta decir que los cambios sugeridos en esta estructura se hacen principalmente considerando la evolución que he observado a lo largo de 15 años de laborar en el Colegio de Bachilleres del Estado de México y sobre todo porque considero que es necesario generar nuevas propuestas de modalidad educativa dado que el organismo cuenta con todo lo necesario para poder implantar un Centro de Educación Virtual y brindar atención a los Centros de Educación Media Superior a Distancia.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

A. Gomezjara, Francisco. 2000. Sociología. México. Ed. Porrúa.

Álvarez Uría, Fernando y Varela, Julia. 2009. Sociología de las Instituciones. Bases Sociales y Culturales de la Conducta. Madrid. Ed. Morata.

De Azevedo, Fernando. 1987. Sociología de la Educación. México. Ed. Fondo de Cultura Económica.

Domingo Tirado, Benedi. 1966. Sociología de la Educación: Ensayos Pedagógicos. México. Ed. Fernández Editores S.A.

Gairín Sallán, Joaquín. 1984. Posibilidades y Límites de los Organigramas. Revista EDUCAR. Universidad Autónoma de Barcelona. Madrid, España. Ed. Interciencia.

García Aretio, Lorenzo. 2001. La Educación a Distancia. Barcelona, España. Ed. Ariel S.S. /Ed. Colección Educación.

J. Cohen, Bruce. 1994. Introducción a la Sociología. Ed. Mc. Graw Hill. México.

Jacques, Lesourne. 1993. Educación y Sociedad: Los desafíos del año 2000. España. Ed. Gedisa.

Jiménez Ohalengo, Regina y Moreno Valle, Lucina. Sociología de la Educación. 1999. México. Ed. Trillas.

P.F. Lazarsfeld, W.H. Sewell y H.L. Wilensky. (1967). La Sociología en las Instituciones. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Mayntz Renate. 1985. Sociología de la Administración Pública. Madrid, España. Ed. Alianza.

Nodarse, José J. 1971. Elementos de Sociología. Ed. Minerva Books.

Pérez Pérez, Maribel. 2012. Conceptos Básicos de la Teoría Curricular. Tomo 1, Cap.6: Compendios Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México. Ed. UAEH.

Recanses Siches, Luis. 1982. Tratado General de Sociología. México. Ed. Porrúa.

Riccardo Riccardi. 1965. El Manual del Director. Organización y Organigramas. Madrid, España. Ed. Interciencia.

Sayagués Laso, Enrique. 1986. Tratado de Derecho Administrativo. Montevideo, Uruguay. Fundación de Cultura Universitaria.

Trevivijano Fos, José Antonio. 1957. Principios Jurídicos de la Organización Administrativa. Madrid, España. Instituto de Estudios Políticos.

Zapata, Mario. 1983. ¿Reforma Educativa para qué?. México. Ed. Fondo de Cultura Económica.

Zubieta García Judith, Rama Vitale Claudio. 2015. La Educación a Distancia en México: Una nueva realidad universitaria. México. UNAM. Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia. Ed. Virtual Educa: Observatorio de la Educación Virtual.

Presidencia de la República Mexicana. (1995). Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Plan Nacional de Desarrollo, 27.

Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México. (2003). Programa Institucional de Desarrollo 2003-2006. Programa Institucional, 16.

Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California Sur. (2015). Manual de Procedimientos. Manual de Procedimientos del Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California Sur, 98.

Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. (2010). Manual de Organización. Periódico Oficial, 256

Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz. (2014). Manual Específico de Procedimientos de la Coordinación de Zona. Manual de Organización, 24.

Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo. (2012). Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. Periódico Oficial, 22.

Gobierno del Estado de Campeche. (2003). Manual de Organización. Secretaría de Educación, Cultura y Deporte de Campeche, 420.

Gobierno del Estado de Chiapas. (2014). Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Chiapas. Colegio de Bachilleres de Chiapas, 171

Gobierno del Estado de México. (2003). Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta del Gobierno, 20.

Gobierno del Estado de México. (2005). Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta del Gobierno, 20.

Gobierno del Estado de México. (2007). Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta del Gobierno, 44.

Gobierno del Estado de México. (2009). Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta del Gobierno, 44.

- Gobierno del Estado de México. (2011). Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta del Gobierno, 48.
- Gobierno del Estado de México. (2012). Manual General de Organización de Servicios Educativos Integrados al Estado de México. Gaceta del Gobierno, Periódico Oficial, 145.
- Gobierno del Estado de México. (2016). Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta del Gobierno, 28.
- Gobierno del Estado de México. (2017). Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta de Gobierno, 28.
- Gobierno del Estado de México. (2003). Propuesta de Transferencia de los Centros de Educación Media Superior a Distancia. Gaceta del Gobierno, 15.
- Gobierno del Estado Libre y Soberano de México. (2014). Manual General de Organización del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México. Gaceta del Gobierno, Periódico Oficial, 42.
- Gobierno del Estado Libre y Soberano de México. (2014). Manual General de Organización de Servicios Educativos Integrados al Estado de México. Gaceta del Gobierno, Periódico Oficial, 132.
- Gobierno del Estado de Sinaloa. (2014). Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Sinaloa. El Estado de Sinaloa, 48.
- Gobierno del Estado de Tamaulipas. (2014). Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Tamaulipas. Periódico Oficial, 48.
- Órgano del Gobierno Constitucional del Estado Libre y Soberano de Oaxaca. (2016). Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Oaxaca. Extra Periódico Oficial, 40.

H.LII Legislatura del Estado de México. (1996). Ley que crea el Organismo Descentralizado denominado Colegio de Bachilleres del Estado de México. Decreto número 147, 13.

Gobierno del Estado Libre y Soberano de México. (2014). Reglamento Interior del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta del Gobierno, Periódico Oficial, 28.

Gobierno del Estado Libre y Soberano de México. (2016). Reglamento de Alumnos del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta del Gobierno, Periódico Oficial, 40.

Gobierno del Estado Libre y Soberano de México. (2010). Reglamento Interior del Consejo Consultivo Académico del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta del Gobierno, 32.

H. Junta Directiva del Colegio de Bachilleres del Estado de México. (2006). Reglamento de los Centros de Educación Media Superior a Distancia. Trigésima Séptima Sesión Ordinaria, 15.

Gobierno del Estado Libre y Soberano de México. (2008). Acuerdo por el que se reforman el Reglamento de Inscripción, Reinscripción y Evaluación del Aprendizaje; el Reglamento de Ingreso, Permanencia y Promoción de Alumnos y el Reglamento de los Centros de Educación Media Superior a Distancia del Colegio de Bachilleres del Estado de México. Gaceta del Gobierno, 18.

Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California Sur. Recuperado de: <http://contraloria.bcs.gob.mx/wp-content/uploads/Manual-de-Organizacion-y-Funciones-del-Colegio-de-Bachilleres.pdf>

Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Campeche. Recuperado de: [http://media.educacioncampeche.gob.mx/file/file\\_06d9dbfef3f77edc260a4dc6485ab721.pdf](http://media.educacioncampeche.gob.mx/file/file_06d9dbfef3f77edc260a4dc6485ab721.pdf)

Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Chiapas.

Recuperado de:

[http://www.cobach.mx/media/doctos\\_juridico/manual-de-organizacion-cobach.pdf](http://www.cobach.mx/media/doctos_juridico/manual-de-organizacion-cobach.pdf)

Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua.

Recuperado de:

[https://www.cbachilleres.edu.mx/cb/unidad\\_de\\_enlace/pot/marco\\_normativo/manual\\_general\\_de\\_organizacion.pdf](https://www.cbachilleres.edu.mx/cb/unidad_de_enlace/pot/marco_normativo/manual_general_de_organizacion.pdf)

Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Coahuila.

Recuperado de:

<http://periodico.sfpcoahuila.gob.mx/ArchivosPO/16-PS-23-FEB-2007.PDF>

Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Oaxaca.

Recuperado de:

[http://www.cobao.edu.mx/images/PDF/Manuales/manual\\_de\\_organizacion\\_cobao\\_po.pdf](http://www.cobao.edu.mx/images/PDF/Manuales/manual_de_organizacion_cobao_po.pdf)

Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Sinaloa. Recuperado de:

[http://www.transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/COBAES/Organizacion/MANUALES/MANUAL\\_DE\\_ORGANIZACION\\_DE\\_COBAES\\_POE-12-11-2014-138.pdf](http://www.transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/COBAES/Organizacion/MANUALES/MANUAL_DE_ORGANIZACION_DE_COBAES_POE-12-11-2014-138.pdf)

Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz. Recuperado de:

[http://www.cobaev.edu.mx/visor.php?url=../Marco\\_legal\\_documentos/4\\_Manuales/147941516635&nombre=Manual General de Organización](http://www.cobaev.edu.mx/visor.php?url=../Marco_legal_documentos/4_Manuales/147941516635&nombre=Manual General de Organización)

Documento de Antecedentes de la Educación a Distancia. Recuperado de:

[http://www.sems.gob.mx/en\\_mx/sems/antecedentes\\_dgb](http://www.sems.gob.mx/en_mx/sems/antecedentes_dgb)

Dirección de Educación No Escolarizada del Estado de Michoacán. Recuperado de:

<http://cobamich.edu.mx/dene.html>

Documento sobre el Tema de Educación a Distancia. Recuperado de:

<https://web.cuaed.unam.mx/wp-content/uploads/2015/09/PDF/educacionDistancia.pdf>

Página Oficial del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán. Recuperado de:

<https://www.bing.com/search?q=colegio+de+bachilleres+del+estado+de+michoacan&qs=n&form=QBRE&sp=-1&ghc=1&pq=colegio+de+bachilleres+del+estado+de+michoacan&sc=1-46&sk=&cvid=D174E2135ECC49F88DBAA30EFF0BD67E>