

La NEM establece dos principios esenciales que son la equidad y excelencia, garantizando así el derecho a la educación en un ambiente que combata las desigualdades sociales mediante una educación democrática, nacional, inclusiva e integral, sustentada en un modelo educativo que atienda de manera diferenciada cada etapa del desarrollo humano. Al apearse a los tres ejes fundamentales del nuevo modelo de escuela, se busca que los agentes participantes tengan identidad, responsabilidad ciudadana y que apoyen a una transformación social auténtica.

En una de las acciones estratégicas de la SEMS, se habla de la revalorización del magisterio, de una descarga administrativa de docentes y directivos (academia de directores), de una gobernanza educativa (sistema de control administrativo), (Arroyo, 2019, mayo 13) y es esta tendencia lo que ocupa el desarrollo de las cuatro categorías que componen esta línea de atención: profesionalización y especialización administrativa; oferta diversificada de cursos y sedes;

operatividad de la oficina de capacitación y profesionalización y un programa de apoyo para la capacitación del personal administrativo.

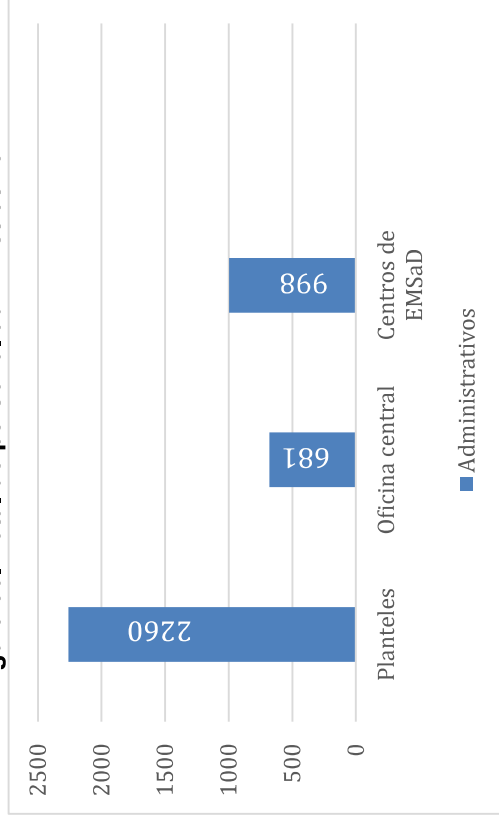
El objetivo del diagnóstico fue el reconocimiento de los problemas coincidentes de las nueve coordinaciones de zona sobre la participación reducida o nula del personal a las convocatorias de capacitación que emite el COBACH para buscar alternativas de óptimos resultados, establecer los mecanismos de mejora para que los trabajadores administrativos de las diferentes áreas sean capacitados y profesionalizados. Lo anterior coadyuvará en elevar el nivel de la identidad institucional y la pertinencia de los trabajadores administrativos en la prestación de servicios de calidad.

8.2. Diagnóstico

Como parte de la identificación de los problemas relacionados con las expectativas o el sentir de los trabajadores administrativos de las nueve coordinaciones de zona y de oficinas centrales, se aplicó una encuesta al 83.7 por ciento de los 3,939

trabajadores administrativos, técnicos manuales y directivos de oficinas centrales y coordinaciones de zona que conforman el COBACH (ver Figura 30).

Figura 30. Total de personal administrativo



Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

El COBACH como institución educativa y por la estructura que tienen las oficinas centrales, coordinaciones de zona y los centros escolares, se requiere de un trabajo óptimo tanto en los aspectos académicos como en los procesos administrativos.

Actualmente los procesos y funciones del personal que se encuentra ubicado en las oficinas centrales están

definidos en documentos oficiales, pero existen algunas estrategias y actividades que no están documentadas y mucho menos normalizadas. Algunas prácticas administrativas se siguen llevando a cabo desde hace más de 20 años, lo que implica un exceso de trámites y procesos de papeleo que ocupan tiempo y esfuerzo a la institución.

Por tanto, es urgente someter los procesos a innovación tecnológica, como es la creación de un sistema digital que permita agilizar trámites de servicios administrativos y educativos, desde la experiencia del personal de cada área con base en la necesidad institucional.

8.2.1. Profesionalización y especialización administrativa

Para iniciar con la primera categoría, se hace el planteamiento de la falta de políticas públicas adecuadas y suficientes para la profesionalización y especialización de los administrativos, lo cual impide cumplir con eficiencia y eficacia su función; además no

existen programas definidos y continuos que promuevan la profesionalización, capacitación y actualización de más de 3,900 trabajadores que coadyuvan a sus procesos de administración y gestión.

La existencia de esta problemática reportada en el FODA de las nueve coordinaciones de zona y oficinas centrales, obliga a revisar la implementación de nuevas políticas educativas sobre profesionalización y especialización administrativa en beneficio de los aproximadamente 2,000 trabajadores que se desempeñan como personal técnico y manual, tanto en la estructura de planteles establecidos, como en los Centros de EMSaD y oficinas centrales en el estado, que han tenido que solventar por su cuenta la profesionalización.

Finalmente, la categoría se concluye con una serie de recomendaciones en términos de la implementación de programas para la formación, políticas de estabilidad en el empleo, a través de un sistema de especialización en artes y oficios, y la impartición de cursos a los trabajadores administrativos, al igual que diplomados,

licenciaturas y posgrados, especializados en el desempeño de la función pública educativa y la administración.

8.2.2. Oferta diversificada de cursos y sedes

La segunda categoría plantea que actualmente se cuenta con capital humano valioso, pero también muy diverso, puesto que tiene un rango de edades distintas, desde personas que están próximas a jubilarse, que demandan la necesidad de un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades propias de su etapa de desempeño hasta por personal con menos de 25 años. Además, existen trabajadores administrativos activos de mediano y largo plazo que requieren capacitaciones sobre el manejo de Software nuevo que desarrolle sus habilidades y conocimientos.

Por otro lado, se detectaron necesidades enfocadas a un programa de inducción, sobre los procesos, reglamentos y formatos, indispensable para el desempeño de sus actividades.

Por ello, es recomendable concretar un Programa de Capacitación y Actualización Administrativa que se conciba como un instrumento de apoyo a la gestión e inclusión, puesto que es importante considerar que una vía para fortalecer la capacidad de la institución tendrá que ver con generar oportunidades de formación congruentes con las necesidades y funciones específicas de todos los actores involucrados.

Bajo este planteamiento, se analizaron las condiciones actuales de los esquemas de capacitación, identificando cuáles han sido exitosos y aquellos que no han logrado su objetivo por diversas causas. Con esta información se puede generar e implementar un nuevo programa con mayores alcances que brinde diversas opciones de formación y actualización (ver Tabla 26).

La Jornada Administrativa de 40 horas, se realiza una vez al año en tiempos no favorables que afectan las actividades en los centros escolares aunado a la lejanía de las sedes, generan la baja asistencia, desinterés, resistencia a los cambios, entre otros.

Tabla 26. Movimientos anuales de la Jornada Administrativa

Convocatorias Jornada Administrativa		
CURSOS	COORDINACIÓN DE ZONA	SEDES
AÑO 2012		
Liderazgo en la vida personal, Administración de riesgos, Ética y valores para la gestión pública, Administración de riesgos, Soporte integral al sistema de cómputo periférico y redes de comunicación	Altos Centro Norte Fraylesca Costa Istmo Costa Norte Selva	IAP, CONALEP COBACH, Tuxtla Gutiérrez, Tapachula de Córdova y Ordoñez, Tonala, Pijijiapan, San Cristóbal de Las Casas, Palenque Ocosingo
AÑO 2013		

Mantenimiento de sistemas y redes Coaching efectivo Liderazgo y formación de equipo de trabajo Motivación en la vida laboral	Altos Centro Fraylesca Costa Istmo Costa Norte Selva Norte	COBACH Plantel 35 Tuxtla Norte Plantel 11 San Cristóbal de las Casas Plantel 04 Pijijapan Plantel 08 Tapachula Plantel 25 Chilón Plantel 07 Palenque CONALEP (Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de Las Casas, Tonalá, Palenque) Planetario Bachiller Casa de la Ciencia y la Cultura Universal IAP
AÑO 2014		
Informática aplicada a los procesos administrativos La interactividad del capital humano Estrategia del personal en el trabajo	Altos Centro Fraylesca Costa Istmo Costa Norte Selva Norte	COBACH Plantel 35 Tuxtla Norte Plantel 11 San Cristóbal de las Casas Plantel 04 Pijijapan Plantel 45 Altamirano Plantel 08 Tapachula Plantel 10 Comitán Plantel 16 Ocosingo Plantel 07 Palenque

Sinergia laboral Competencia comunicativa		CONALEP (San Cristóbal de las Casas, Tonalá, Altamirano, Ocosingo, Comitán, Palenque) Planetario Bachiller Casa de la Ciencia y la Cultura Universal Universidad Salazar (Tuxtla Gtz) Universidad CEUSS
AÑO 2015		
Trabajo en equipo: generando sinergia Coaching para el liderazgo efectivo. Actitud en el servicio Motivación laboral	Selva Centro Norte Centro Fraylesca Istmo Costa Costa Sierra Fronte-riza Selva Norte Altos	CONALEP (Tonalá Ocosingo, Comitán, Palenque) Planetario Tapachula Universidad IEU Hotel María Eugenia (Tuxtla Gutiérrez) Centro Integral de Capacitación y negocios (San Cristóbal de Las Casas) Facultad de Ciencias de la Administración (Tapachula)
AÑO 2016		
No hubo por falta de presupuesto	Ninguna	Ninguna

AÑO 2017	
Mejorando tu redacción y comunicación	Centro Norte Centro Fraylesca Istmo Costa Costa Sierra Fronte- riza Selva Norte Norte Altos
Actitud y asertividad laboral.	Plantel 35 Tuxtla Nte. Plantel 13 Tuxtla Oriente UNACH San Cristóbal de las Casas Plantel 08 Tapachula Plantel 10 Comitán
TeamBuilding orientado a resultados	Facultad de administración (Tonalá) Plantel 07 Palenque
El liderazgo administrativo y las competencias	
AÑO 2018	

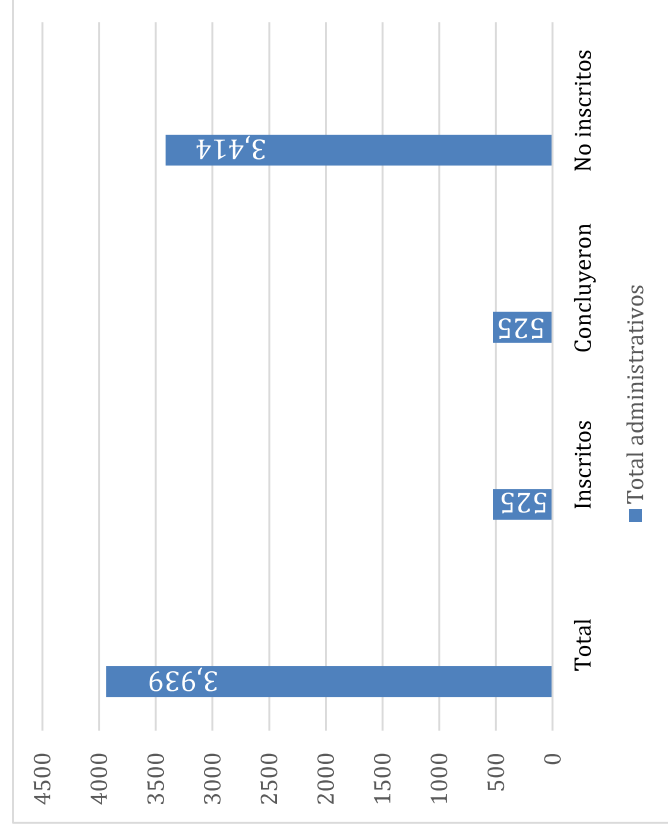
Relaciones humanas con enfoque a la integración laboral	Centro Norte Centro Fraylesca Istmo Costa Costa Sierra Fronte- riza Selva Norte Norte Altos	Aula de la CANACO Hotel Rincón del Arco (San Cristóbal de las Casas.) IESCH (Tapachula) ICATECH (Comitán) UNACH (Tonalá) Universidad TENAM (Tuxtla Gutiérrez) Salón terrazas 2 (Tuxtla Gutiérrez) Centro Integral de Capacitación y negocios. (San Cristóbal de Las Casas) Salón los Girasoles (Comitán) Hotel Quetzal Tonalá Salón Arcoiris (Palenque) Centro de Estudios Profesionales del Grijalva (Palenque)
Habilidades directivas y gerenciales para directivos y mandos intermedios con técnicas de PNL		
Estrategias de comunicación humana		

Fuente: Recopilación de las convocatorias emitidas por el Departamento de Recursos Humanos del Colegio de Bachilleres de Chiapas.

Otro detonante desfavorable es el cupo limitado de los cursos ofertados. Donde las sedes programadas no corresponden a las expectativas de los trabajadores. Así mismo, se ha soslayado la atención del personal técnico y manual en sus necesidades de capacitación.

Como resultado, en la Jornada Administrativa 2018 sólo se ofertaron tres cursos, en ocho regiones con doce sedes, por lo que sólo 525 administrativos que representan un 13.33 por ciento del total se inscribieron a los cursos talleres (ver Figura 31).

Figura 31. Jornada administrativa 2018



Fuente: Departamento de Recursos humanos.

Uno de los principales retos de la institución es adelantarse a los cambios de paradigma previendo

demandas futuras de capacitación, con base en las necesidades reales en los trabajadores, para un mejor desarrollo profesional.

8.2.3. Operatividad de la Oficina de Capacitación y Profesionalización, apegado al Manual de Organización

La tercera categoría se refiere a la necesidad de capacitación que le permita al trabajador actualizar sus conocimientos para el desempeño de sus actividades. Por lo tanto, es primordial que la Oficina de Selección y Capacitación se apegue en su totalidad al Manual de Organización.

Lo anterior permitirá contar con una base de datos que registre la trayectoria profesional de los trabajadores y sirva para la detección de las necesidades en materia de capacitación.

La rotación del personal en diferentes puestos permite entrenar sustitutos que puedan realizar las actividades de forma rápida y eficaz. Las instituciones que mayores

esfuerzos realizan en este sentido son las que más se beneficiarán en los subsistemas competitivos.

Los campos de aplicación de la capacitación se integran en las cuatro áreas siguientes:

a) Inducción

Consiste en la información que se brinda a empleados de nuevo ingreso. Generalmente lo hace el encargado de supervisar al contratado. El Departamento de Recursos Humanos establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

En este apartado se pretende que la oficina o área de Capacitación, que no opera como tal, les aplique un programa de inducción planificado de acuerdo con las necesidades primordiales del personal de nuevo ingreso para desempeñarse de manera eficiente en las labores o encomiendas futuras, como: conocimiento de la Ley y reglamentos de la institución, Manual de Funciones, y formatos que son básicos al inicio de las actividades.

b) Entrenamiento

El entrenamiento Se debe aplicar al personal operativo (técnico y manual). La capacitación se hace necesaria cuando hay equipamiento nuevo que alteran las tareas, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo; por ello el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) determinará el programa efectivo de capacitación para la mayoría del personal el cual, por diversas razones ha estado descuidado.

La falta de aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación evita detectar las necesidades reales, evaluarlas y sistematizarlas.

c) Formación básica

Procura el ingreso de personal preparado, con conocimiento general y experiencia laboral en el ámbito educativo.

Cuando el personal ya ha llevado una profesionalización por cuenta propia necesita de motivación para seguir preparándose en el área, como un plan de desarrollo personal, para ello se debe de

contar con un catálogo de ofertas de cursos, especialidades y posgrados que lo hagan potencializar sus conocimientos y lo principal, poder aspirar a participar en una promoción de acuerdo a las habilidades y capacidades que haya adquirido en el programa de capacitación, las cuales pueda aplicar en su área de desempeño.

d) Desarrollo de directivos

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar actitudes, además de conocimientos y habilidades concretas. Al igual que todas las demás acciones de capacitación se requiere del compromiso institucional.

Dentro de la capacitación de directivos es imperante contemplar temas relacionados con la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, entre otros.

Para la preparación del cuerpo directivo en el COBACH, es importante tomar en cuenta desde los que tienen conocimientos en la docencia, pero que carecen de experiencia en gestión administrativa y los que tienen

un perfil profesional administrativo, pero desconocen el tema académico.

La capacitación de los trabajadores está pensada para mejorar la productividad de la institución, ya que tiene importantes efectos sociales porque los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo los perfecciona para trabajar, sino también incide en el estilo de vida personal, familiar y laboral; con esto el trabajador se puede sentir motivado para cubrir internamente alguna vacante de promoción.

8.2.4. Programa de apoyo para la capacitación del personal administrativo

La cuarta y última categoría que se refiere es la necesidad de crear un programa de apoyo para la capacitación del personal administrativo, ya que se ha desatendido derivado de los problemas presupuestales por los que atraviesa el COBACH en los últimos años. Este sentir se ha manifestado en los resultados de los FODAS (ver Anexo 8.1) es por ello, que se sugiere encontrar alternativas para solventar estas necesidades

sin elevar los gastos y atender las directrices del Plan Nacional de Desarrollo 2019- 2024 con respecto a los principios de austeridad, establecidos en el Presupuesto de egresos de la federación 2019 (SHCP, 2018) que a la letra dice que "la planeación, programación y presupuestación se orientarán a partir de principios de austeridad, honestidad y combate a la corrupción" (p. 1). Además, promover un sistema de mejora continua para "incentivar a alumnos, maestros, directores, escuelas, supervisores, sistemas educativos estatales que hagan mejor las cosas, para lo cual se buscará establecer un sistema de reconocimientos y apoyos" (p. 3).

A continuación, se enuncian las directrices con las que se podría trabajar el programa de apoyo a la capacitación administrativa:

- ✓ Fortalecer el estímulo económico a la capacitación.
- ✓ Conformar una plantilla de instructores y asesores especializada.

- ✓ Certificación de conocimientos (cuatro cursos de 40 horas pueden convertirse en un diplomado).
- ✓ Promover la recategorización administrativa en la institución.

La institución invierte recursos en cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo; por lo que debería proteger esta inversión reconociendo el potencial de sus trabajadores. Esto permitirá saber si cada persona ha llegado a su máxima categoría laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. La profesionalización estimula las posibilidades de crecimiento personal, de desarrollar una carrera y alcanzar un grado de conocimiento óptimo de cada colaborador y permite contar con cuadros de reemplazo (Ver Anexo 8.2).

8.3. Estrategias

Derivado del diagnóstico anterior, y con la intención de realizar mejoras en la capacitación y profesionalización administrativa se priorizan tres estrategias como directrices del cambio que se sugiere realizar en el COBACH.